

# Responsable d'entrepôt Savoir gérer les hommes

Le directeur de plate-forme a plusieurs cordes à son arc. Il doit savoir gérer au mieux les ressources financières, les processus, les aspects humains, commerciaux... avec un maître mot : les hommes avant tout.



Plate-forme d'Air Liquide Welding France à Vatry.

©Air Liquide Welding France

**D**iriger une plate-forme logistique est une fonction très exigeante. Les responsabilités s'approchent de celles d'un patron de PME. Le management d'équipe et la gestion des ressources humaines sont primordiaux. En dirigeant un établissement, le Directeur de site logistique est en lien avec les partenaires

sociaux. Dans certains cas, il fait face à une population difficile à gérer et doit lutter contre le turnover et l'absentéisme.

## Etre proche de ses employés

Ce sont donc les qualités humaines qui font avant tout le bon Responsable d'entrepôt, qui aime saluer personnellement tous les employés. « Ça

ne s'apprend pas, ça se découvre et ça s'acquiert », souligne Jérôme Fraïn, Directeur de l'agence de Mer chez DB Schenker. « Je prends le temps de voir les gens sur leur poste de travail, c'est la reconnaissance qu'ils méritent, ajoute Eric Hugon, Responsable d'exploitation du site de Garnay, Locarchives. Et puis il faut toucher du doigt la réalité sur le terrain, et après prendre du recul. Cela fait partie de notre job. » Edouard Monnier, Directeur du site de Saint-Ouen l'Aumône chez Staci, renchérit : « Il faut mettre les équipes en confiance, les écouter et les impliquer pour qu'elles réfléchissent aux problématiques de l'entrepôt ».

C'est pourquoi le profil du Responsable d'entrepôt est très variable : on trouve aussi bien d'anciens Chefs d'équipe qui ont gravi les échelons, des bac+2 ou des bac+5. Olivier Dubouis, Diagma Human Resources, note : « On trouve même d'anciens militaires

## Profil : Responsable d'entrepôt

réalisé en partenariat avec Diagma Human Resources

**Compétences techniques** : gestion des ressources humaines, droit du travail, connaissance de l'environnement juridique de l'entrepôt, maîtrise des équipements, du WMS, connaissances financières et comptables.

**Compétences métier** : connaissance des flux physiques et d'information.

**Qualités humaines** : charisme, autorité, organisation, écoute, capacité d'anticipation, réactivité, capacité d'analyse, esprit de synthèse, gestion du stress.

**Formation/expérience** : très variable, expérience en exploitation nécessaire.

**Evolutions possibles** : Directeur d'une plus grande plate-forme, de plusieurs sites, Directeur logistique.

**Rémunération du poste** : de 50 à 85 K€

**Caractéristiques de la dimension du poste** : effectifs, nombre d'unités stockées et expédiées, surface.

**Indicateurs clefs de performance** : productivité, taux de service, qualité, coûts, taux d'absentéisme, taux d'accident du travail.

dont la rigueur et l'expérience à un poste de commandement sont appréciées. Plus largement, le marché repart ; il y a beaucoup de promotion interne à ce poste ».

Les compétences métier du Directeur de plate-forme sont aussi importantes. Il a toujours en tête le sens du service au client, interne ou externe, ce qui met à l'épreuve son sens commercial. Sa mission : faire que l'entrepôt tourne, qu'il ne coûte pas cher et que les stocks soient précis. Il est souvent responsable d'un centre de coûts, parfois, chez les prestataires, d'un centre de profit. Aussi doit-il développer ses compétences en gestion financière. Il subit aussi une forte pression en matière de productivité et de taux de service.

### Multicasquettes et autonome

En résumé, le Responsable d'entrepôt se distingue par sa pluridisciplinarité ; il doit être capable de gérer les ressources financières, les processus, les aspects humains et RH, commerciaux... le tout avec une très forte autonomie de décision. Il doit également gérer les problématiques et les réglementations de chacune de ces facettes.

C'est un métier très opérationnel, malheureusement encore peu reconnu. Souvent rattaché au Directeur logistique, il manage lui-même des Managers : les Chefs d'équipe, Agents de maîtrise qui sont Responsables réception, préparation, expédition, administratif, méthodes et organisation... Il est aussi en relation avec bon nombre de services centraux : Supply Chain, Administration des ventes, Ressources humaines, Contrôle de gestion, Transport, Production si l'entrepôt

est lié à une usine. Par exemple, Sylvain Léon, Directeur du site d'Air Liquide Welding France à Vatry, est rattaché au Directeur Supply Chain France ; il travaille en étroite collaboration avec la Supply Chain France, le Responsable transport groupe qui négocie les contrats de transport au niveau européen, avec les Services centraux groupe, l'Administration des ventes et le Service après-vente. Il participe à des groupes de travail et des séminaires de formation

avec des Directeurs de sites de production, ce qui lui « donne une vision stratégique ». Autre exemple, Eric Hugon a des relations régulières avec les Services centraux du groupe (organisation, ressources humaines, sécurité), en particulier avec le Service ingénierie-solutions pour mettre en œuvre les nouveautés. Il accompagne également systématiquement les commerciaux dans leurs visites du site par leurs clients et prospects.

**Christine Calais**

**Jérôme Frain,**  
Directeur de l'agence de Mer, DB Schenker

### « La communication au quotidien est essentielle »



©Schenker

Après un bac littéraire et une formation supérieure en logistique, Jérôme Frain devient pour un an Responsable du service après-vente international chez Geodis. Puis, à partir de 2002, il passe Responsable du service logistique d'un acteur aéronautique au Bourget. En 2007, il arrive chez Schenker en tant que Responsable logistique du département aéronautique; il s'occupe d'un entrepôt sans en avoir la responsabilité financière. En juillet 2008, il prend la tête d'une agence à créer, à Mer (41), à partir d'un bâtiment vide et non câblé. En deux mois, il a fallu tout implémenter, pour le compte de l'équipementier de biens industriels Mitsubishi. Le site de 23.000 m<sup>2</sup> pour 10.000 références emploie 22 personnes et est entièrement informatisé. « Du fait des attentes du client, la remise en cause est permanente. Je ne peux pas me permettre d'être attentiste. Il faut sans cesse analyser pour trouver des axes d'amélioration de nos procédures et dégager des gains de productivité afin de les partager avec le client. »

Sa mission, il la résume dans cet ordre : gérer les ressources humaines et les ressources financières « en bon père de famille », être garant de l'application et du respect des procédures de travail, suivre l'activité via des indicateurs, être force de proposition et d'amélioration. « L'objectif du management est de fédérer une équipe autour d'un objectif commun, et non de mesurer et sanctionner les gens qui ne veulent plus être traités comme des pions. Il faut intégrer et faire participer. Le besoin humain le plus important est la reconnaissance. Je tiens particulièrement à saluer tout le monde et à discuter avec chacun. La communication au quotidien est essentielle. »

A 35 ans, Jérôme Frain parle de maturité et de capacité à prendre du recul, qualités indispensables au Directeur de plate-forme. « Ce qui est essentiel, c'est de dégager naturellement de la sérénité. Chaque problème a sa solution ».

« Ce qui est essentiel, c'est de dégager naturellement de la sérénité. Chaque problème a sa solution ».

## Sylvain Léon,

Directeur plate-forme logistique, Air Liquide Welding France

**« Je suis responsable des relations sociales : il faut créer le meilleur climat possible »**



©Air Liquide Welding France

**A**utodidacte, Sylvain Léon a gravi les échelons un à un chez Air Liquide Welding France. Après un CAP de mécanique générale, il entre en 1976 comme Ouvrier spécialisé sur une chaîne de production, avant de passer Opérateur de contrôle. C'est en devenant Responsable administratif du magasin d'usine qu'il découvre le métier de la logistique,

en s'occupant des entrées en stock et des inventaires. Il profite de la mobilité au sein du groupe pour devenir Responsable expédition sur le site de stockage de Pont Sainte Maxence, dans l'Oise. Il y découvre le service au client et le management d'une équipe de cinq personnes, ce qui lui plaît fortement. En 1998, il passe un cap en acceptant le poste de Responsable d'exploitation de la plate-forme logistique européenne de Vatry. Il manage près de 100 personnes dans les équipes de réception, préparation de commandes et expédition. Aujourd'hui,

le site de 18.000 m<sup>2</sup> compte 70 employés pour 31 M€ de valeur de stock et 51.000 références gérées ; il en est le Directeur depuis avril 2008. « *C'est le plus gros cap. Je suis Responsable des relations sociales : il faut créer le meilleur climat possible. Je suis Président du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) et du comité d'entreprise (CE)* ».

Le site est un centre de coûts. M. Léon a des objectifs précis en termes de coûts, productivité, qualité et sécurité. « *Les flux sont de plus en plus tendus, ce qui implique des changements de processus et d'organisation et des décisions plus rapides par rapport aux pressions internes et externes* ». Il est au fait des nouvelles technologies en termes d'informatique et d'automatisation, nécessaires à l'atteinte de ses objectifs de qualité et de productivité, ce qui demande « *curiosité et ouverture* ». Qualités requises aussi pour sa fonction de Chef de projet de maîtrise des flux internes intersites. Sylvain Léon souhaite, d'ici cinq ans, gravir le dernier échelon et de devenir Directeur Supply Chain France.

## Eric Hugon,

Responsable d'exploitation de site de Locarchives

**« La formation au management est très importante, tout comme la formation du personnel »**

**M**uni de son bac comptabilité, après quelques jobs en intérim, Eric Hugon a fait toute sa carrière chez Locarchives, spécialiste de l'archivage et de la gestion documentaire qui compte à présent six sites de stockage. Il y entre comme archiviste. Il assume différents postes durant 15 ans à l'entrepôt de Paris Saint-Denis, jusqu'à celui de Responsable d'activité du site, qui comporte aussi le siège de l'entreprise. Puis il est muté à Lyon en tant que Responsable d'un site de 3.000 m<sup>2</sup> et de quatre personnes. Il y prend toutes les casquettes d'un petit patron d'établissement : recrutement, gestion et formation du personnel, sécurité, maintenance... En juillet 2003, il est promu Responsable d'exploitation du site de Garnay (28), le plus grand de Locarchives. D'une surface de 64.000 m<sup>2</sup>, il emploie 80 personnes. En 2011, le site deviendra centre de coûts. En 2012, il sera agrandi de 10.000 m<sup>2</sup>. « *J'apprécie l'autonomie de pilotage du site et le fait d'avoir pu monter une*

*équipe comme je l'ai fait, en passant de deux à 80 personnes en sept ans* ». Il sait que le plus compliqué à gérer, ce ne sont pas les 2.000 demandes de consultation d'archives par jour, mais le personnel. « *Il faut être attentif, à l'écoute. Je pilote le personnel avec les équipes d'encadrement.*

*La formation au management est très importante, tout comme la formation du personnel* ». Son supérieur hiérarchique est Christophe Doucet, Directeur d'exploitation : « *Tous les responsables de site sont issus du terrain avec 15 à 20 ans d'expérience chez Locarchives. Ils ont révélé leur savoir-faire et leurs compétences techniques et ont été formés au management. Leur expérience leur donne une approche particulière du management* ».



©CC

Edouard Monnier,  
Directeur de site, Staci

**« Savoir faire évoluer les gens et les accompagner dans leurs souhaits est une plus grande motivation que l'argent »**



**D**iplômé de l'Institut Supérieur de Gestion (ISG) en 1993, Edouard Monnier débute sa carrière chez Sanofi à divers postes commerciaux et marketing. Il est notamment Responsable commercial d'une équipe de 15 visiteurs médicaux. En 2000, il devient Directeur commercial et associé du groupe Connexion immobilier. A ce titre, il chapeaute

14 agences et 80 négociateurs. Puis, il s'essaie à la création d'entreprise en 2004, en montant une société de dépannage informatique. Toutes ces expériences de management lui servent pour ses responsabilités en logistique. « *Quels que soient les secteurs, les points communs sont le management des hommes, l'analyse des process et la rentabilité du site* ». Il devient Chef d'agence chez Chronopost à Bobigny, gérant un budget annuel de 7,5 M€. « *C'était un centre de coûts et il y avait beaucoup de problèmes sociaux à gérer* ». Depuis 2009, il travaille chez le spécialiste de la logistique détail et publi-promotionnelle Staci. Il est Directeur du site Staci 2 de Saint-Ouen l'Aumône. D'une surface de 15.000 m<sup>2</sup>, il reçoit des outils de promotion et de marketing de grands groupes ; il emploie 59 personnes et son CA s'élève à 10 M€. C'est un centre de profit. Edouard Monnier doit s'assurer du développement du CA, de la rentabilité du site et de la fidélisation des clients. « *Homme de terrain, j'ai l'âme d'un chef d'orchestre. Je fonde les relations humaines dans l'entrepôt sur la motivation : savoir faire évoluer les gens et les accompagner dans leurs souhaits est une plus grande motivation que l'argent. Cela passe aussi par de bonnes conditions de travail, un niveau de salaire suffisant, le respect mutuel, l'entraide, la polyvalence et savoir être juste* ». Etre juste, c'est à la fois reconnaître la performance et les efforts de chacun, et être sévère avec ceux qui ne se donnent pas les moyens de bien travailler. Car chaque collaborateur est le maillon d'une chaîne, donc tous les postes sont importants : « *Chacun doit comprendre son rôle, son importance et savoir qu'il est considéré. Et chacun doit être conscient des responsabilités qu'il a dans son travail* ». Etre juste, c'est aussi assumer ses erreurs pour les corriger au plus vite.

## <MES NEWS RH

### Il fait bon travailler au Danemark

Le palmarès 2010 des entreprises européennes où il fait bon travailler a été révélé par l'Institut Great Place to Work. Il a récompensé 50 entreprises de plus de 500 salariés et 50 sociétés de moins de 500 collaborateurs. En tête de ces deux catégories arrivent respectivement Microsoft dans 15 pays, et le cabinet de conseil néerlandais &samhoud. 34 % des lauréats sont des entreprises scandinaves, dont la moitié se trouve au Danemark. L'évaluation repose sur la confiance des salariés dans leur encadrement, leur fierté par rapport à leur propre contribution, à celle de leur équipe et de leur entreprise, ainsi que sur la convivialité. Cinq prix spéciaux ont été décernés, dont l'un à Mars Irlande pour sa capacité à impliquer tous les salariés dans la vie de l'entreprise, en prenant en compte les idées et commentaires de chacun, mais aussi en préservant des relations ouvertes avec la direction. Un autre prix revient à Coca-Cola HBC Grèce qui encourage et aide ses employés à développer leurs compétences professionnelles ainsi que leurs talents personnels. 3M Deutschland a été récompensé pour son réel soutien aux employés qui en manifestent le besoin (soutien financier, matériel, moral, médical...). Une entreprise du secteur transport et logistique figure dans ce classement : FedEx Express Belgique figure à la 24<sup>e</sup> place des entreprises de plus de 500 salariés. Quatre entreprises présentes en France sont aussi au palmarès : Microsoft, PepsiCo, Accuracy et W.L. Gore. CC

### 20 clés pour mieux réussir professionnellement

20 clés pour mieux réussir professionnellement » est un ouvrage de Pascal Chauvin, Directeur d'une agence de communication, paru en mai 2010 chez Gualino. Il se fonde sur la conscience des trois éléments qui construisent l'être humain : son Etre, son Avoir et son Paraître. Le chapitre sur l'Etre commence par le fait d'être unique et parle des valeurs de chacun, celui sur l'Avoir, des compétences et du savoir-faire. Celui sur le Paraître cherche à transmettre la meilleure image de soi aux autres. On y trouve notamment des clés sur « être sympathique », « savoir s'habiller », « gérer la rumeur », « ne pas utiliser Powerpoint » ou encore « gérer son image numérique » ! Pour chacune des 20 clés sont proposés des exercices pratiques. CC



©DR

## <Chronique du SCManager

### Punir ou écouter en SCM ?

Thierry est Directeur Supply Chain d'un grand laboratoire pharmaceutique. Une rupture de stock d'un des produits phares de la société a plombé une partie des résultats de 2009. Roger, DG, le convoque. Thierry est pris d'une angoisse grandissante.

**Roger** : - Qu'as-tu à dire face à cette catastrophe ?

**Thierry** : - La situation était complexe : la fiabilité de nos prévisions a été exécrable, l'arrivée du médicament X concurrent qui a été retardée n'a pas aidé, et la rapidité de l'épidémie en Europe de l'Est nous a vraiment surpris...

**Roger** : - Oui, je t'écoute...

**Thierry** : - Cela peut te paraître une recherche d'excuses, mais très franchement, cette conjonction d'éléments non maîtrisables a brouillé complètement les cartes.

**Roger** : - Conclusion ?

**Thierry** : - Nous étudions comment intégrer de nouveaux paramètres à notre modèle de prévision, et surtout comment être plus réactif dans l'actualisation de nos prévisions.

Dans certaines entreprises, la punition est moteur de progrès. Dans d'autres, en fonction de la complexité du problème et lorsque les causes ne sont pas évidentes, on poussera beaucoup plus à écouter et à apprendre de ses erreurs pour corriger.

Une chose est en tout cas acquise : il faut laisser s'exprimer librement les collaborateurs en faute et se rappeler que punir les empêche très souvent d'apprendre. Certes la recherche de coupable devient malheureusement un réflexe (pour se protéger), calme parfois les passions, car on se dit que si il y avait moins de coupables, cela marcherait mieux.

Mais il nous faut faire la différence entre des situations simples où punir est efficace (exemple : Thierry peut sanctionner une mauvaise conduite sur un chariot élévateur pour limiter les accidents) et des situations qui le sont moins, où ce genre de réflexe ne fera rien avancer du tout. Finalement la culture de la non punition des erreurs dans des situations complexes et critiques contribue au progrès et à une meilleure fiabilité.

Dans les organisations complexes, une vision top down extrême ne fonctionne pas forcément bien. Dans une vision bottom up, parce que la rétention de la connaissance peut être préjudiciable, il faut plutôt surveiller et négocier !!! Le pouvoir qui ne se distribue pas peut donner lieu à quelques catastrophes à terme.

**« De surveiller et punir, sachez passer plus souvent et à bon escient à surveiller et écouter !!! »**



Vous avez des expériences ou des réflexions à partager dans le Management de la Supply Chain ?  
Ecrivez à [clarive@optimcle.com](mailto:clarive@optimcle.com)

**Christophe Larivé**  
Fondateur d'OPTIMdÉ