

STRATÉGIE LOGISTIQUE

TOUTE L'INFORMATION DU SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

HORS SÉRIE N°8

TABLE RONDE

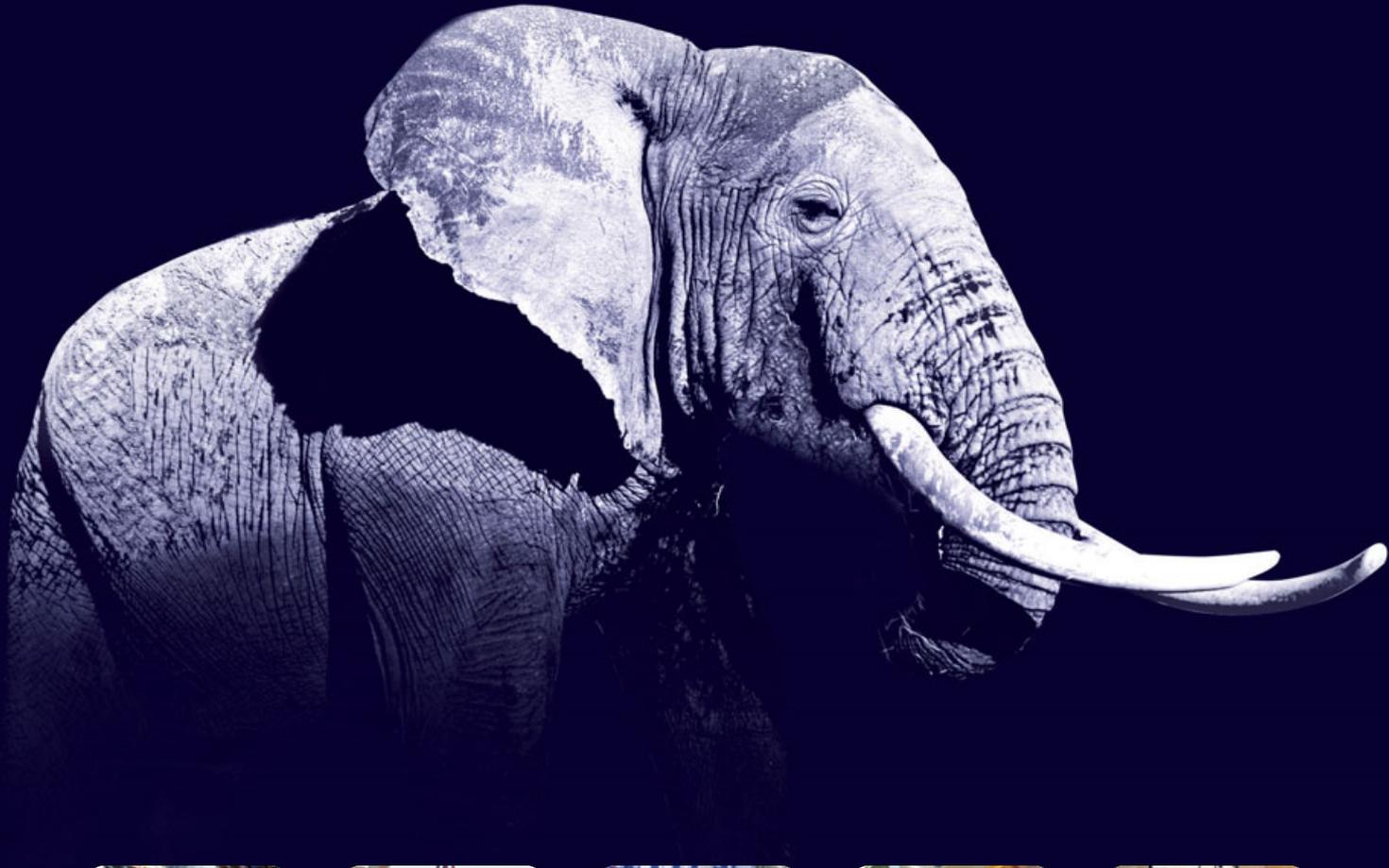
L'emploi dans la logistique un tremplin pour l'avenir ?



Avec la participation de
Soflog 2
ABX Logistics 4

SERVICES À L'INDUSTRIE

défense de vous tromper



Ingénierie
logistique



Logistique
amont



Délégation
de production



Logistique
aval



Emballage
industriel



SOFLOG

Accélérateur de production

www.soflog.com

GISI Communications

Directeur de la publication : Christophe Czajka
Directeur du pôle presse : Gilles de Guillebon
01 41 98 75 80 (gdeguillebon@etai.fr)

Pour joindre votre correspondant, composez 01 56 79 suivi des quatre chiffres entre parenthèses indiqués après chaque nom
Pour leur adresser un e-mail, taper l'initiale du prénom, le nom puis @gisi.fr (exemple : jdupont@gisi.fr)

Rédaction

Rédacteur en chef : Henri Saporta (01 41 98 43 07)
Rédacteur en chef adjoint : Gilles Solard (01 41 98 43 03)
Chef de rubrique : Luisa Manzella (96 27)
Chef de rubrique : Magali Mouzard (01 41 98 42 83)
Ont participé à la rédaction : Bill Belt, Christian Bernard, Patrick Cappelli, Sylvie Druart (96 29), Gwenaëlle Grâce, Alain Léon, Claire Remy, Philippe Vallin
Photo de couverture : Wilfried Maisy

Réalisation

Directeur des réalisations : Erick Berger (43 19)
Maquette : Studio Claudette Belliard

Commercial Fax 01 56 79 42 44

Directrice commerciale : Sandrine Papin (01 41 98 40 59)
Directeur de clientèle : Christian Blin (01 41 98 43 09)
Région : Sylvain Pannetier (04 72 75 77 22)
Assistante : Martine Suzba (41 66)

Marketing

Directrice : Catherine Goudounèche (43 59)
Responsable : Bérangère Ternisien (42 94)

Conférences et événements

Directrice : Caroline Nourry (43 58)
Responsable des conférences : Anne-Carole Barbarin (96 14)

Administration/Gestion Fax 01 56 79 43 04

Directeur administratif et financier : Stéphane Depluis (41 38)
Responsable juridique : Odile Giraud (39 05)
Directeur des ressources humaines : Frédéric Sibille (96 07)

Technique/Production

Directeur : François Ventura
Fabrication : Benoît Carlier (responsable) (43 70)
Informatique : Léo Nehaissi (responsable) (41 50)
Internet : Nathalie Merceron (responsable) (96 15)
Services généraux : Jean-Pierre David (responsable) (43 31)

Annonces classées Fax 01 56 79 43 08

Michel Stein (44 29), Marie-France Verspan (41 58)

Diffusion/Abonnements/Éditions

Directeur de la diffusion et de la promotion :
Bénédictte Hartog (41 26)
Directeur des abonnements : Patricia Rosso (43 87)
Directeur des éditions : Annie Zaratti (39 41)
Direction de la promotion : Jean-Baptiste Alline (96 21)
Responsable de la promotion :
Isabelle de Gouyon Matignon (43 44)
Service Clients : 41 29 ou 41 33

Tarifs abonnements France (TVA 2,1 % incluse)

1 an : 9 numéros + accès Web : 100 € TTC
Étudiants/Demandeurs d'emploi : 55 € TTC sur justificatif
Étranger : nous consulter
Règlement à l'ordre de Stratégie Logistique
Pour la CEE, préciser le numéro de TVA intracommunautaire
Librairie (vente des numéros déjà parus et des Annuaires (42 88) - Annuaires (TVA 19,6 % incluse)
Le guide de la manutention et de la logistique : 54 € TTC

Stratégie Logistique est édité par GISI Communications

Principal actionnaire : Aproxia gun
SA au capital de 1 057 080 € - 309.395.820 RCS Paris
Siège social : 12-14, rue Médéric - 75815 Paris Cedex 17
Directeur de la publication : Christophe Czajka
Commission paritaire : 1105 T 77924 - ISSN 1249-2965
Imprimé en France : Kapp Lahure Jombart Z.I. N°1 - 27000 Evreux

Dépôt légal à parution

Les noms, prénoms et adresses de nos abonnés sont communiqués à nos services internes et aux organismes liés contractuellement avec le Groupe Industrie Services Info. En cas d'opposition motivée, la communication sera limitée aux obligations découlant de l'abonnement. Les informations pourront faire l'objet d'un droit d'accès ou de rectification dans le cadre légal. La direction se réserve le droit de refuser toute insertion sans avoir à justifier sa décision.

Editorial
Magali Mouzard
chef de rubrique

Rémunérations, la logistique fait mieux que l'industrie

Tut tut tut... Montparnasse, 10 minutes d'arrêt. Le « train de l'emploi » partira de cette gare le 18 mars prochain. Il desservira dans un premier temps la ville de Lyon puis celle de Toulouse, et encore d'autres destinations de France... Treize étapes au total où seront proposés entre 15 et 30 000 emplois par



« Il est même question de revenir sur la structure des minimas : à l'année plutôt qu'à l'heure... ».

des sociétés industrielles et des membres de TLF, la Fédération des entreprises de Transport et de Logistique de France. La question posée est la suivante : faut-il monter dans ce train ? D'après les directeurs des ressources humaines invités à la table-ronde que nous publions dans ce 8^e hors-série numérique, le secteur offre des conditions uniques de progression et des niveaux de rémunération supérieurs à ceux de l'industrie ! Un consultant du secteur interrogé ne les dément pas. De plus, les minimas sociaux sont toujours très bien défendus ou acceptés, selon le côté où l'on se place. Et c'est sans même parler des NAO (Négociations Annuelles Obligatoires). Fin 2007, TLF a de nouveau signé un accord de revalorisation pour le transport routier à 2,5 % dans un premier temps et 1,5 % dans un second temps.

L'année 2006 avait déjà connu une hausse de 4 %... Cet accord ne s'applique pour l'heure qu'aux entreprises adhérentes de TLF mais un arrêté d'extension publié au journal officiel par le Medad (Ministère de l'Ecologie, du développement et de l'aménagement durable) se chargera d'étendre le fruit de la négociation à tous. Le grand routier qui n'était déjà, compte tenu des primes, pas mal payé (2 000 euros nets) continue donc sur sa lancée. La messagerie et les bas salaires pourront se décrocher du SMIC. En logistique (un protocole spécifique au sein de la convention collective), il y a eu une recommandation patronale en décembre 2007 faisant suite à l'accord signé le 30 juin 2004 entré en application le 1^{er} février 2005 (+ 8 %) qui entérine une hausse des minimas entre 2,7 et 4,75 % selon les emplois. Bref, la hausse des salaires va bon train dans le secteur. Il est même question de revenir sur la structure des minimas : à l'année plutôt qu'à l'heure... Bref, au delà des querelles de chapelle, le transport et la logistique savent se faire alléchants. Ceux qui aiment prendront le train, c'est certain. ●

ABX LOGISTICS : Organisateur de transports internationaux

ABX LOGISTICS Worldwide (Bruxelles) progresse parmi les plus grands prestataires mondiaux de transport et de logistique. Son bilan financier 2007 annonce un résultat opérationnel (EBITDA) dépassant les 50 millions d'euros avec un chiffre d'affaires atteignant les 2 milliards d'euros. Ce développement est appuyé par l'évolution de l'offre de services, par l'engagement de nouvelles équipes spécialisées dans la gestion de grands projets logistiques et par le renforcement du réseau sur l'Asie, le Brésil, la Russie, la Pologne et l'Ukraine. Il en est de même pour les activités d'ABX LOGISTICS en France. Mieux servir et accompagner ses clients grâce à ses deux entités exclusivement orientées vers les transports internationaux : ABX LOGISTICS Eurocargo dédié à l'ensemble des flux routiers, et ABX LOGISTICS Air & Sea pour les flux aériens et maritimes.

En 2007, ABX LOGISTICS Eurocargo (France) a connu une croissance à 2 chiffres et cette évolution est la résultante de plusieurs atouts appuyant sa stratégie de développement :



**« L'alliance
d'un savoir-
faire véritable
à la force du
réseau**

**international
d'ABX LOGISTICS »**

Soutenue par ses réelles compétences dans l'organisation des différents flux à l'international, l'expertise locale d'ABX LOGISTICS a permis de proposer à la clientèle une intégration complète du processus logistique. Ce vrai mélange de connaissances est bien évidemment appuyé au niveau mondial par un réseau dense et équilibré de 250 agences en propre dans plus de 37 pays, et

de partenaires sélectionnés répartis sur 60 pays.

ABX LOGISTICS Eurocargo en France, c'est aujourd'hui 14 agences dont 5 hubs (Lille, Lyon, Paris, Rouen & Strasbourg) qui maîtrisent un plan de transport routier à départs quotidiens et garantissent des livraisons sous 24/72 h sur l'ensemble de l'Europe des 25. Quant à ABX LOGISTICS Air and Sea (transport aérien et maritime) ses activités s'articulent autour de 11 agences respectivement liées aux hubs maritimes du Havre et de Marseille ainsi qu'au hub aérien de Roissy.



**« Com-
biner les
compé-
tences
et le**

**dynamisme des équipes et
les orienter vers la
satisfaction des clients »**

La relation de proximité instaurée auprès des clients d'ABX LOGISTICS est intimement liée aux compétences linguistiques de ses collaborateurs ainsi qu'à l'ouverture commerciale, au dynamisme que témoigne l'ensemble de ceux-ci. La priorité est donnée au conseil et au bon accompagnement de leurs clients, soutenue par la maîtrise des législations en vigueur et par la connaissance des spécificités ou des particularités géographiques propres à chaque expédition. Ce mélange d'atouts et de valeurs permet aux femmes et aux hommes d'ABX d'assurer un service différent et d'offrir une prestation complète dans l'organisation des flux à travers le monde entier.



**« Associer
l'offre
standard à
la
flexibilité**

**des prestations et
répondre aux exigences
propres à certains
métiers »**

Offrir une prestation globale (messagerie, fret pour les transports routiers, maritimes et aériens,... douane) est la base de ce métier d'organisateur de transport mais lui associer flexibilité, réactivité, sécurité et innovation, voilà ce qui différencie cette entreprise de ses concurrents. L'originalité de l'offre d'ABX LOGISTICS est de :

- Marier son expertise locale avec l'international.
- Dupliquer ses expériences spécifiques à d'autres clients : distribution du vin de Bordeaux à celle du Grand blanc d'Alsace, distribution de grandes marques européennes de la haute couture
- Allier l'organisation du transport au management d'entrepôt répondant aux exigences des secteurs de l'automotive, et de l'« oil and gas »
- Renforcer son organisation par des outils informatiques de traçabilité communs à l'ensemble du réseau et d'assurer à l'ensemble des collaborateurs une formation continue spécifique aux secteurs (sûreté aérienne et portuaire, assurance qualité, développement durable,...)



« Cette réussite en 2007, fruit de l'expérience et de la stabilité de nos équipes, reflète la satisfaction, la confiance témoignée par nos clients et nous encourage à poursuivre nos actions pour pérenniser notre entreprise tout en lui offrant de belles ouvertures pour l'avenir... 2008 verra la livraison de notre nouveau siège social à proximité de l'aéroport de Lille ».

Vincent Merletti,
Président

ABX LOGISTICS EUROCARGO (France)
5 Rue du Calvaire - BP 207
59812 LESQUIN CEDEX
Tel : + 33 (0)3 20 60 90 90
www.abxlogistics.com
contact@abxlogistics.fr

L'emploi dans la logistique, un tremplin pour l'avenir ?

Tous l'affirment ; le secteur de la logistique offre des opportunités de développement de carrière uniques, notamment à ceux qui aiment le management des hommes. Le 17 janvier, *Stratégie Logistique* a invité les directeurs des ressources humaines des principaux prestataires de France, à une table-ronde pour parler de leurs difficultés à recruter et les outils qu'ils déploient pour séduire leurs potentielles recrues. En présence d'un expert, Florent Lebaupain, responsable des métiers administration des ventes, achats et logistique chez Michael Page.



Pour la première fois, la presse logistique organise une table-ronde avec les directeurs des ressources humaines des principaux prestataires logistiques de France.

Henri Saporta, directeur de la rédaction de *Stratégie Logistique* : Nous aurons, en confrontant vos différents témoignages, un panorama complet des problématiques de ressources humaines dans les métiers de la logistique. Avec notamment le témoignage de quelqu'un qui découvre le secteur puisque, Monsieur Salvaudon, vous êtes arrivé il y a deux ans, c'est cela ?

Bruno Salvaudon, responsable du recrutement du groupe Gefco : J'étais auparavant dans un groupe qui recrutait énormément : le groupe Altran, une société de conseil en externalisation technique. Et maintenant que je suis venu à la logistique où il y a certes plus de pénurie de main d'œuvre, comme dans l'hôtellerie-restauration. Ce que j'ai pu remarquer, c'est que lorsque nous rencontrons le profil recherché, nous sommes capables

de l'intégrer si ce n'est à court, au moins à moyen terme.

Henri Saporta : Vous employez le terme de pénurie. Est-ce à dire qu'il existe de réelles difficultés de recrutement ou est-ce plutôt le bon profil qui reste toujours difficile à trouver ?

Jean-Louis Vincent, directeur des ressources humaines de Geodis (reprend) : Un peu des deux. Ce qui est certain, c'est que notre challenge consiste à attirer le plus de personnes possible, notamment des jeunes... Nous devons pouvoir montrer que même les conducteurs aujourd'hui ont des métiers qui peuvent être passionnants. Nous devons faire savoir que nous offrons des possibilités d'évolution uniques. Dans nos métiers, vous pouvez rapidement devenir responsable d'un centre d'exploitation ou

de profit en dirigeant une agence. Et aujourd'hui, le défi de la profession, c'est de se battre pour séduire. Le mouvement démarre déjà avec toutes les formations qui sont proposées. Ensuite, seulement les directions des ressources humaines pourront se partager les compétences. C'est notre guerre quotidienne. Les autres secteurs peinent moins que nous à attirer des jeunes. Pour le BTP (Bâtiments et Travaux Publics), par exemple, ce n'est pas forcément évident non plus de se montrer attirant. Or aujourd'hui, ils y arrivent. C'est notre grand enjeu de ressources humaines dans la logistique.

Henri Saporta : On entend souvent que la logistique sera demain un des grands bassins d'emploi étant donné que le mouvement de délocalisation industrielle dynamise ce secteur. Est-ce que vous estimez qu'il y a une structure qui peut

faire la promotion de vos métiers de façon à attirer les jeunes, comme vous le dites ou est ce qu'il y a un besoin à combler ?

Jean-Philippe Labaronne, directeur des ressources humaines de FM Logistic : Oui, nous avons un syndicat patronal ; la fédération des entreprises de transport et de logistique de France (TLF) qui s'en occupe. Nous avons aussi la responsabilité de pousser en avant l'action de ce syndicat. TLF a compris qu'il fallait faire du lobbying mais pas encore du marketing pour nos métiers.

Jean-Yves Chameyrat, directeur du développement des hommes de Stef-TFE : Il existe aujourd'hui un hiatus entre l'image traditionnelle des métiers de la logistique, comme étant des métiers durs et la réalité du terrain, de métiers dont le contenu a beaucoup évolué et exigeant beaucoup plus de qualifications qu'avant.

Erick Cauchois, directeur des ressources humaines de Kuehne + Nagel France : Je suis d'accord. L'image du conducteur et du préparateur de commandes sont emblématiques du transport et de la logistique. Or, le transport est aussi composé de commissionnaires par exemple, qui peuvent avoir des compétences spécifiques en langues. Quant à la logistique, c'est toute la technicité de la gestion des flux... Issus de l'industrie, les métiers de la Supply Chain demeurent méconnus. Il existe un déficit d'image, c'est certain !

Florent Lebaupain, directeur du recrutement pour les métiers administration des ventes, achats et logistique chez Michael Page : La logistique se présente pourtant comme le relai d'emplois par rapport à l'industrie telle qu'elle existait il y a trente ans. Mais elle n'a pas encore mis en œuvre les moyens nécessaires pour contrer le déficit d'image dont elle souffre, contrairement à des secteurs industriels comme le bâtiment par exemple, qui souffre du même déficit, mais depuis 10 ans et à déjà mis en place des moyens pour faire connaître et apprécier ses métiers.

Patrice Bonte, directeur de l'Institut GT : Je suis d'accord : la logistique recrute de nouveaux profils par rapport à il y a quelques années. C'est le cas des ingénieurs, notamment. Et nous avons aussi besoin d'apports externes alors que pendant



Florent Lebaupain est directeur du recrutement pour les métiers administration des ventes, achats et logistique chez Michael Page, une branche dédiée au middle-management dans le cabinet. Elle gère les cadres et cadres confirmés dont le salaire s'échelonne entre 35 000 et 100 000 euros de rémunération fixe. Avant d'être en poste, j'avais créé le cabinet de recrutement Peoplesearch à l'attention des prestataires logistiques.

longtemps dans nos métiers, la logique de promotion interne régnait en maître.

Magali Mouzard : Ce sont des ingénieurs en quoi ?

Patrice Bonte : C'est très divers. Une des caractéristiques de GT est de traiter surtout de logistique industrielle sur site client. Pour cela, il nous faut des ingénieurs issus d'écoles d'ingénieurs classiques et aussi des logisticiens qui sortent de l'ISLI, l'Institut Supérieur de Logistique industrielle.

Jean-Philippe Labaronne : Chez nous ce sont beaucoup d'ingénieurs des Arts et Métiers, de l'Ecole Centrale de Lille pour les postes supérieurs et des mines d'Alès.

Jean-Louis Vincent : D'ailleurs, à la sortie de ces écoles, jusqu'à récemment, la voie royale était de rentrer chez un chargeur. Aujourd'hui, ces nouveaux ingénieurs s'aperçoivent qu'ils ont tout intérêt à se

diriger vers nos secteurs. Cependant, ils gardent une méconnaissance de notre monde. Ils n'ont rêvé que par Nestlé, Unilever, etc. Mais quand on leur explique le contenu des métiers et les évolutions auxquelles ils peuvent prétendre, ils basculent. Donc, les organisations patronales sont responsables, mais nous aussi, directeurs des ressources humaines, de la diffusion de l'information. D'ailleurs, Chez Geodis, nous essayons de nouer un partenariat avec l'Université d'Aix en Provence, en ce sens.

Henri Saporta : Cela signifie-t-il que le phénomène d'externalisation logistique n'a pas été perçu par des jeunes qui veulent rentrer sur le marché ?

Patrice Bonte : Il y a quand même un léger fléchissement, depuis 2 ou 3 ans, avec de plus en plus de jeunes qui postulent à la sortie de l'Ecole.

Bruno Salvaudon : Ce nouveau phénomène est dû à deux facteurs. D'abord,

Jean-Yves Chameyrat dirige le développement des hommes de Stef-TFE après avoir longtemps été directeur des ressources humaines des activités logistiques de Stef-TFE. Le groupe, spécialiste de la température dirigée : le congélateur et le frigorifique pour schématiser, des activités qui oscillent entre - 5 à + 6°. Le groupe chiffre aujourd'hui ses affaires à 1,8 milliard, et compte 15 000 personnes en France, dans les péninsules ibérique et italienne.



en France, de nombreuses formations de niveau Master I et II, ont été développées en logistique. Une Ecole de Commerce généraliste comme l'ESSCA (Ecole supérieure des sciences commerciales) d'Angers forme quand même plus de 20 diplômés par an spécialisés en logistique. L'école supérieure de commerce extérieur à la défense, c'est pareil. Sup de Co Toulouse c'est pareil. Deuxième facteur : notre métier a évolué comme il a été dit et attire davantage. Il s'est internationalisé parce que le centre de gravité s'est déplacé qui en Europe centrale, qui en Asie ou en Amérique du Sud. Si bien que la mobilité intellectuelle, géographique et la compétence linguistique constituent pour nous un pré-requis.

Florent Lebaupain : C'est vrai. L'Enim (Ecole nationale d'ingénieurs) de Metz développe aussi actuellement un master en Supply Chain. Les Arts et Métiers de Paris spécialisent une partie de leurs promotions en Supply Chain et en logistique. Bien répandue dans les écoles de

commerce, cette évolution commence à toucher aussi les écoles d'ingénieur. Pourquoi ? Parce que la logistique s'est industrialisée. C'est ainsi que de plus en plus d'ingénieurs postulent chez les prestataires. Et dans 10 ans, il n'existera plus de différence entre l'entreprise industrielle et l'entreprise logistique, en termes de recrutement.

Erick Cauchois : Ce qui est important, c'est de pouvoir marier à la fois la capacité de la logistique à promouvoir à des postes de direction des autodidactes d'un côté et l'intégration de têtes bien faites mais qui n'ont pas forcément l'expertise du terrain d'un autre côté. Par exemple, chez Kuehne + Nagel, nous avons cette préoccupation à la fois de former au master de logistique des salariés qui ont progressé en interne afin de leur apporter une connaissance théorique et une reconnaissance d'une part et de recruter des jeunes diplômés d'écoles et d'organismes de formation de niveau élevé qui ne sont pas forcément orientés en logistique,

mais pour amener un peu de sang neuf d'autre part.

Bruno Salvaudon : D'autant que le public des autodidactes est très demandeur !

Jean-Louis Vincent : Tout dépend des métiers. En messagerie, la notion de promotion interne demeure importante car le parachutage de directeurs d'agences pris à la concurrence ne réussit pas toujours. Cependant, le ticket d'entrée a été relevé. On ne commence plus magasinier pour devenir directeur d'agence.

Erick Cauchois : D'où l'importance d'avoir un plan de formation puissant.

Patrice Bonte : Le mélange des profils de haut niveau et des gens qui viennent du terrain des deux profils est important mais dangereux. Décalage et complexes risquent d'apparaître très vite dans l'organisation. Il faut donc faire progresser les collaborateurs avec des plans de formation qui ne soit pas équivalents mais complémentaires.

Jean-Louis Vincent : Ce qui est certain, c'est que nous pouvons attirer des jeunes talents à la sortie de l'Ecole d'ingénieur ce qui n'était pas le cas il y a quelques années et qu'en plus, nous pouvons leur permettre d'avoir une évolution assez rapide, ce qui n'est pas le cas dans l'industrie. Ils pourront en 5 ans devenir patron d'un centre de profits avec de grosses responsabilités humaines.

Jean-Yves Chameyrat : Un des avantages que nous avons par rapport à l'industrie, c'est le nombre de responsabilités humaines qui sont confiées plus rapidement.

Erick Cauchois : D'autant qu'en logistique, l'impact humain du manager de site est colossal. Dans l'industrie, mettez un directeur d'usine à la place d'un autre, et votre usine continuera de tourner. En logistique, en trois semaines, des évolutions seront immédiatement visibles. C'est ainsi que nous saurons tout de suite si oui ou non, nous nous sommes trompés. C'est le côté attirant du secteur. Un individu peut marquer. Ce n'est plus le cas dans l'industrie.

Magali Mouzard : Est-ce que la pénurie de main d'œuvre vous a amené à faire des concessions importantes pour recruter ?

Erick Cauchois : Il faut avouer que le métier de la logistique a été très endogène. Quand nous avons besoin d'un homme pour une mission, nous allions chercher à la concurrence, celui qui l'avait menée à bien. Nous nous observions et nous reproduisions. Aujourd'hui, nous tentons d'être plus exogène, c'est-à-dire d'aller chercher sur d'autres secteurs des personnes qui disposent des compétences mais pas forcément de l'expérience du secteur. J'ai recruté par exemple un commandant de bord sur un bateau. Les opérationnels ont été surpris, mais ce collaborateur, qui connaissait parfaitement le management en milieu confiné de même que la prise de risque, n'a eu aucun mal à s'affirmer.

Florent Lebaupain : Le problème de cette démarche, c'est la difficulté de pouvoir apporter un plus à la personne par rapport à son entreprise d'origine.

Jean-Yves Chameyrat : Nous avons affaire avec des métiers à réactivité très forte. Donc nous n'avons pas forcément une vision très étendue sur les prochains dossiers que nous allons obtenir en termes commercial. Et souvent, nous sommes confrontés à l'urgence. Pour la contrer, nous travaillons en amont pour disposer d'avance des potentiels prêts à exercer des responsabilités. Mais il arrive de ne pas avoir d'avance. Dans ce cas, il est possible d'aller chercher quelqu'un qui ne connaît pas le métier.

Patrice Bonte : Nous avons eu un problème de recrutement sur un site client dont le contexte social a découragé certains de nos collaborateurs. Quand ceux-ci ont appris sur quel site ils allaient travailler, ils nous ont fait faux bond. Nous avons donc choisi de faire appel à un manager de transition qui n'avait pas du tout le profil requis puisque c'était un officier de marine sous-marinier. Nous avons dû nous battre pour le faire accepter aux opérationnels. Mais notre objectif consistait à nous offrir 6 mois supplémentaires pour nous doter du bon manager. Parce qu'il faut trouver le bon.

Jean-Philippe Labaronne : Pour nous, FM, cela a été un vrai choix ces derniers mois, que d'aller chercher des profils en dehors de la logistique plutôt que de les chasser chez nos concurrents ! Nous avons ainsi intégré des personnes venant

Patrice Bonte est en charge de la politique de management et recrutement au sein de l'Institut GT, la filiale de formation du personnel qu'il dirige, pour le groupe GT. Ce dernier regroupe GT Logistics et GT Location. GT Logistics compte environ 500 personnes aujourd'hui, et GT Location, 1 000. L'ensemble du groupe réalise 98 millions d'euros de chiffre d'affaires cette année.



de l'industrie automobile. Pour nous rendre compte à quel point, c'est vraiment l'homme qui compte, plus que l'univers dont il est issu. A nous, de lui transmettre ensuite les fondamentaux métiers.

Magali Mouzard : Parfois vous n'avez pas le d'autre choix que d'aller chasser dans d'autres secteurs !

En cœur : Non, non. Notre travail c'est d'avoir le choix.

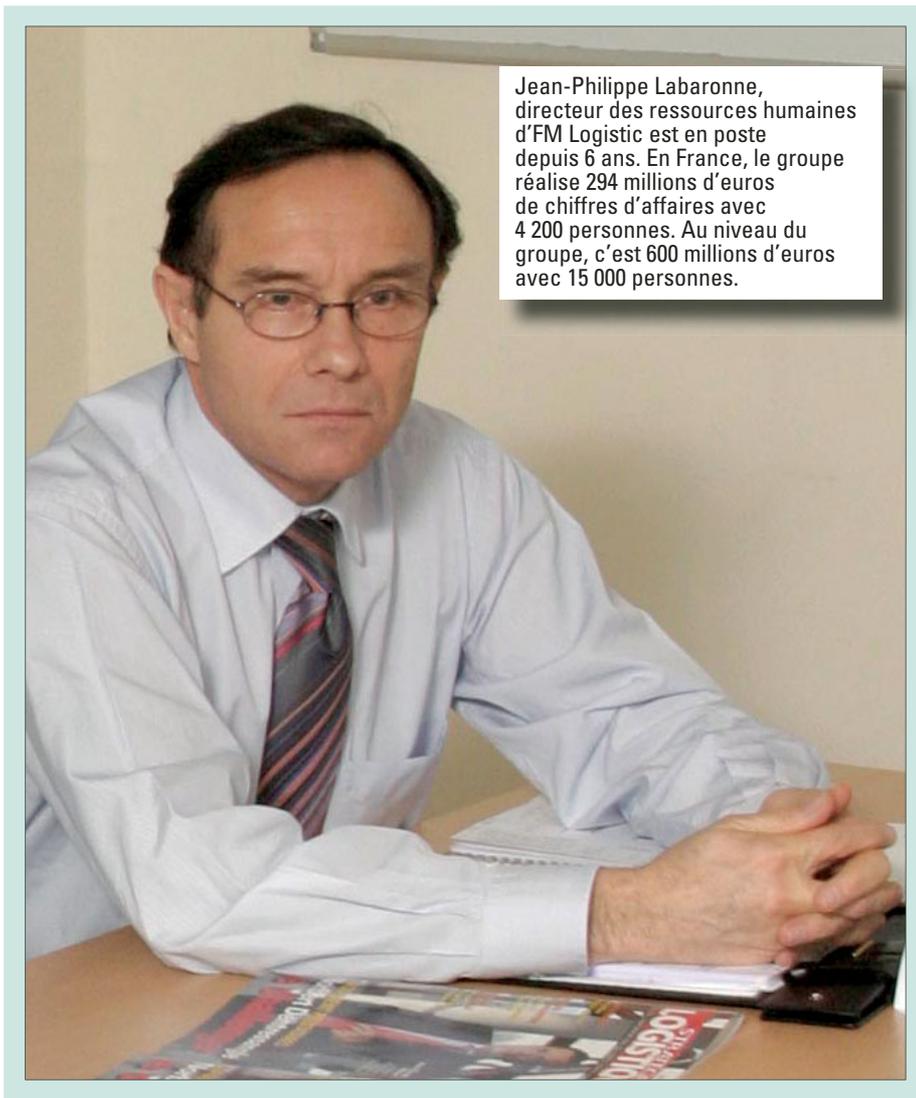
Erick Cauchois : Je ne prendrai jamais quelqu'un par dépit.

Jean-Philippe Labaronne : Si nous avons pris cette décision de nous doter d'un manager de transition, c'était justement pour avoir le choix. L'idée étant de gagner 3 à 6 mois. De plus, nous avons à présent 3 directeurs de sites en avance, c'est-à-dire non affectés. Au total, nous avons 18 postes non affectés en avance, pour avoir cette liberté de choix.

Florent Lebaupain : L'Apec, l'Agence pour l'emploi des cadres, vient de

sortir ses chiffres : les offres d'emplois de cadres ont progressé de 27 % et celles liées en ressources humaines ont augmenté de 50 %, en majorité pour des postes de chargés de recrutement. Ce qui veut dire, que ces ressources humaines sont en train de s'équiper pour recruter, parce qu'elles ne trouvent pas les profils. Avec parfois un candidat unique dans des régions comme l'Est. Mais vous n'êtes pas seul à recruter par avance. J'ai un client aujourd'hui dans la distribution qui recrute 20 directeurs de plates-formes en pépinière, c'est-à-dire en sureffectif, pour toutes ses régions en France, afin, d'éviter un trou dans l'organigramme sur des postes clés et par là même, tout dérapage.

Jean-Yves Chameyrat : Nous avons des plans de recrutement d'environ 150 pépinières par an. Ce sont des jeunes diplômés que nous formons à nos métiers, où ressortent une vingtaine de managers qui seront intégrés sur des fonctions de numéro 2 de site.



Jean-Philippe Labaronne, directeur des ressources humaines d'FM Logistic est en poste depuis 6 ans. En France, le groupe réalise 294 millions d'euros de chiffres d'affaires avec 4 200 personnes. Au niveau du groupe, c'est 600 millions d'euros avec 15 000 personnes.

Jean-Philippe Labaronne : Nous avons pour objectif d'avoir 15 % de nos postes clés en surnombre.

Erick Cauchois : C'est pareil pour nous et le budget est rattaché à la DRH.

Jean-Philippe Labaronne : Chez nous aussi, et c'est ainsi que j'ai explosé mon budget !

Bruno Salvaudon : Même chose chez Gefco.

Jean-Louis Vincent : C'est différent chez nous dans la mesure où nous avons une politique très décentralisée. C'est donc un aspect qui relève des opérationnels.

Jean-Yves Chameyrat : Chez nous, cela relève de la responsabilité du directeur de filiale.

Henri Saporta : Qu'en est-il du recrutement en régions ?

Erick Cauchois : Chez les cadres, il est toujours aisé de trouver des candidats heureux de repartir dans leur région natale. En revanche, ce qui complexifie la donne aujourd'hui, c'est le nombre plus important des femmes qui travaillent. Cet élément rend la mobilité géographique plus difficile.

Florent Lebaupain : Un cadre a plus facilement les moyens de vivre un changement géographique mais il faut s'assurer qu'il aura la possibilité de se sentir bien dans sa nouvelle situation.

Jean-Louis Vincent : Nous savons, avec les entretiens annuels ceux qui sont mobiles et ceux qui ne le sont pas. Et nous avons la possibilité de prendre en charge leurs frais de déplacement pour favoriser la mobilité.

Patrice Bonte : Nous avons eu un agent de maîtrise qui a accepté une mutation. Mais, 2 ans plus tard, il avait envie de

revenir. C'est qu'il faut aussi pouvoir gérer les divorces et l'éloignement d'avec les enfants d'un premier mariage. Ce qui est certain, c'est que la mobilité aujourd'hui n'est valable qu'à un instant T et évolue plus vite qu'avant. Les ressources humaines doivent se poser les bonnes questions et parfois à la place des opérationnels.

Erick Cauchois : C'est pareil avec ceux qui se portent candidats à un déménagement vers l'Europe de l'Est. C'est un projet pour une cellule familiale qu'il faut veiller à ne pas déraciner. Quand on les met au pied du mur, certains n'osent pas reculer. Là, il nous faut des outils de contrôle en amont pour éviter la catastrophe.

Jean-Yves Chameyrat : La mobilité, il faut la croiser avec l'activité croissante de recrutement. Un candidat aujourd'hui, peut avoir des possibilités hors de sa zone et dans sa zone géographique. Les candidats ont le choix.

Jean-Louis Vincent : Pour en revenir aux régions, aujourd'hui, il est plus facile d'envoyer des gens en province qu'à Paris. Le niveau de l'immobilier à Paris empiète trop fortement sur la qualité de la vie.

Erick Cauchois : J'en ai fait l'expérience récemment. J'ai perdu 88 emplois sur la région lyonnaise. En même temps j'en ai créé 220 dans l'Est parisien. J'ai déroulé le tapis rouge de toutes les clauses possibles et imaginable pour tous les collaborateurs ; du préparateur de commande au directeur du site. Taux de réussite 0.

Jean-Louis Vincent : Même chose à Laval pour nous : 250 postes en moins. Nous en avons proposé 400 dans la région parisienne. Taux de réussite 0.

Florent Lebaupain : Ce qui est nouveau, c'est que les candidats ont de multiples offres. C'est pourquoi financièrement, c'est difficile de recruter le profil souhaité.

Patrice Bonte : Nous avons créé un groupe d'intervention constitué de personnes volontaires qui sont appelées à intervenir sur des sites partout en France et en permanence. Et à chaque fois que nous avons recherché des personnes mobiles, c'est toujours dans ce groupe qui avait déjà cette mobilité ponctuelle que nous avons trouvé nos hommes.

Jean-Philippe Labarone : C'est la peur du changement qui pèse.

Jean-Louis Vincent : Même quand nous proposons une nouvelle agence au lieu d'une ancienne, la peur du changement freine la mobilité.

Jean-Yves Chameyrat : La question de l'immobilier et de la qualité de la vie peuvent aussi jouer même pour des cadres de très haut niveau. Parfois, c'est même plus facile de gérer une mobilité internationale que nationale.

Jean-Philippe Labaronne : Les collaborateurs, tant qu'à changer, préfèrent aller en Chine plutôt qu'à 50 kilomètres ! Souvent, ils rêvent un peu.

Jean-Louis Vincent : Nous savons que nous avons un petit volant de personnes internationales. Une fois qu'ils sont identifiés, on peut tout leur offrir, ils s'organisent. La difficulté, c'est celle de ceux qui disent vouloir, mais quand ils se retrouvent au pied au mur, voudraient faire demi-tour.

Florent Lebaupain : En revanche, pour les non-cadres, on est sur des bassins d'emplois locaux.

Henri Saporta : Est-ce qu'il y a des régions sinistrées en termes de gisement d'emplois ?

Jean-Louis Vincent : Certains endroits comme l'Île-de-France et le Rhône-Alpes posent de réelles difficultés y compris pour des non-cadres. Sur les autres régions, nous y arrivons. Mais tout dépend des métiers. En messagerie, nous n'avons aucune peine à dénicher nos conducteurs. En revanche, en logistique, dénicher un cariste relève de la gageure !

Erick Cauchois : Et si vous recherchez un Caces (Certificat d'Aptitude de Conduite en Sécurité) type 1 / 3 / 5, c'est pire !

Bruno Salvaudon : L'installation de plusieurs prestataires en même temps sur un même site peut aussi générer rapidement des phénomènes d'étranglement. Quant à la mobilité, chez nous, c'est au cas par cas. J'ai eu récemment un candidat parti dans l'Est juste pour l'intérêt du poste. Mais ce genre d'exemple est plutôt rare.



Erick Cauchois dirige les ressources humaines de Kuehne + Nagel France qui compte en France environ un million de mètre carrés d'entrepôts logistiques, et 5 000 personnes pour traiter de logistique « dans son ensemble, sauf de froid négatif ».

Erick Cauchois : Entre novembre et décembre, nous avons embauché 346 personnes en France pour un objectif de 300. Donc, quand on veut on peut ! Mais c'est vrai aussi qu'il existe des situations géographiques surprenantes. Par exemple, à Chartres en Brie, 6 sites logistiques ont été construits en même temps, les uns à côté des autres. 1 600 emplois ont été créés en 6 mois. Il n'y a plus un chômeur ! Mais rien n'a été organisé ni pour le transport, ni pour l'alimentation. J'ai ouvert un site à Niort. Je suis allé voir l'ANPE et, avec la CCI, nous avons mis en place un recrutement qui a très bien marché. J'ai pu diminuer par deux le turn-over de la première année en créant des emplois avec des hommes et des femmes de tous les horizons. A Chartres en Brie, en revanche, tout le monde est passé par là. C'est devenu impossible. Ce n'est même plus une question de salaire,

puisque'il n'y a même pas de RER pour emmener le personnel.

Jean-Louis Vincent : D'autant que le passage du permis de conduire est aussi, de moins en moins fréquent.

Jean-Philippe Labaronne : Certaines régions sont plus difficiles, c'est certain. La Seine-et-Marne et le Lyonnais semblent exsangues. Et parallèlement, des micro-marchés de l'emploi coexistent. Ainsi, alors que tous les logisticiens se sont installés à Vatry, nous avons opté pour Châlons-en-Champagne. Là, nous n'avons aucun problème pour recruter parce que les gens préfèrent travailler sur place que de faire des kilomètres pour aller à Vatry. En revanche, à Château Thierry, au Nord d'Orléans, nous sommes en train de créer 190 emplois, mais nous peinons à recruter. Nous travaillons, comme Kuehne + Nagel, avec l'ANPE avec des résultats très disparates. Certaines sont dévouées,

Bruno Salvaudon, responsable du recrutement du groupe Gefco, prendra bientôt sous son aile la gestion de la mobilité interne. Il a rejoint la logistique en rejoignant le groupe il y a deux ans. Celui-ci a atteint en 2006, 3, 250 milliards d'euros avec plus de 10 000 personnes dans une vingtaine de pays. Il s'ouvre actuellement à des clients hors groupe.



d'autres inefficaces. Nous sommes même passés par une ANPE du Nord, pour installer des gens du Nord dans l'Orléanais.

Erick Cauchois : Nous déployons alors une ingénierie importante. Pour recruter une centaine de caristes à Neuville, il nous faut au moins 6 500 CV.

Jean-Yves Chameyrat : Oui, pour nous, c'est du même ordre de grandeur : 100 pour 8 000 à Cergy.

Patrice Bonte : Avec la difficulté de la non représentativité d'un CV. Un beau CV pour un cariste sur le marché de l'emploi, il faut même s'en méfier !

Jean-Louis Vincent : Un bon élément, actuellement, il peut partir le vendredi et retrouver du travail le lundi. Dans la conduite, c'est pareil.

Erick Cauchois : Soulignons aussi une certaine professionnalisation de la précarité. Toute une frange de la population a compris qu'en interim, il est possible de toucher une prime de précarité de 10% du revenu global et de recharger ses droits pour le chômage. Elle passe ainsi volontiers de l'intérim au chômage.

Patrice Bonte : Il faut plutôt penser local que régional. C'est vrai que le Rhône-Alpes c'est difficile de recruter, mais Saint-Quentin Fallavier, c'est impossible. A Grenoble, ce n'est pas simple, mais quand nous nous sommes installés à Voiron, la population était confrontée à une réelle précarité. Quand nous leur avons offert des possibilités, ils ont foncé.

Jean-Philippe Labaronne : C'est peut-être le moment de dire qu'il y a un vrai problème de transport en France. Il y

a des bus scolaires, mais pas de travail. Nous mettons en œuvre la démarche de transports professionnels avec les collectivités locales mais ce n'est pas simple.

Erick Cauchois : Les politiques répondent que le concept n'aboutira pas avant 2009.

Jean-Yves Chameyrat : Pour en revenir au recrutement, il faut souligner que nous recrutons en masse. Nous prenons ceux qui veulent venir avec un minimum de pré-requis sachant que les CAP de logistique et autres bac pro de logisticiens me semblent tout à fait superflus. Il nous faut des compétences comportementales, c'est tout.

Jean-Louis Vincent : Il faut aussi que nous prenions en charge la formation des conducteurs. Aujourd'hui nous développons des programmes de speed-dating pour Marionnaud. Nous avons formé les conducteurs après les avoir recrutés. Nous en avons perdu 30 % mais sans cela, nous ne nous en serions jamais sortis.

Florent Lebaupain : La logistique recrute aujourd'hui autant que l'industrie. Il faut trouver des hommes au-delà des CV, des personnes qui correspondent bien au projet de l'entreprise et qui aient envie d'y aller. D'où les pertes colossales entre les entretiens et les recrutés. D'où les process professionnalisés comme les bases de données de candidats, les équipes dédiées qui se renforcent de plus en plus avec, chez nous, les consultants et chez vous, les assistantes en ressources humaines qui font passer les entretiens. Et puis il faut réviser les process internes de recrutement : combien de personnes voit-on et dans quel ordre ? Qui prend la décision et au bout de combien de temps ? Parce qu'il y a rien de pire que de ne pas décider. Si la personne convient, il faut l'embaucher, ensuite alors, on lui trouvera un poste.

Erick Cauchois : Comme nous l'avons vu précédemment, le monde de la logistique offre des opportunités uniques d'intégration. Or, combien de métiers offrent aujourd'hui des possibilités de recrutement sans formation ? Nous sommes les seuls, puisque l'industrie ne joue plus ce rôle. La question est de savoir jusqu'où nous devons jouer ce rôle de créateur

d'entreprises citoyennes ? J'ai vu sur un site où nous faisons une reprise de personnels, une équipe composée entièrement de tamouls. Ils venaient tous du même village et seulement l'un d'entre eux parlait français. En fait nous n'avons pas le choix. Nous sommes des éducateurs. Nous transmettons la valeur du travail, le respect du matériel, la ponctualité, la politesse.

Jean-Louis Vincent : Pourquoi n'avons-nous plus le choix ? Parce que dans les années 1960, les conducteurs passaient tous les permis à l'armée. C'était 10 000 permis par an. Aujourd'hui, ces personnes partent à la retraite et l'armée ne délivre plus cette formation. D'ailleurs, avec l'ANPE de Limoges, nous avons mis en place des process de sélection et de formation avec succès.

Jean-Philippe Labaronne : Aujourd'hui, certaines personnes à l'ANPE prennent vraiment leur travail à cœur. Il faut leur rendre hommage.

Florent Lebaupain : C'est quand même la disparité qui les caractérise. Et s'ils sont bons sur les non-cadres, sur les cadres ils se limitent Paris et à Lyon. Aussi, prenons-nous le relais en région.

Jean-Philippe Labaronne : Récemment, nous avons aussi intégré quelqu'un sorti d'un (Epidé) Etablissement Public d'Insertion de la Défense.

Erick Cauchois : J'en ai près d'une trentaine.

Jean-Philippe Labaronne : C'est long à démarrer mais la formule permet à des jeunes défavorisés, qui ont eu de vraies difficultés sociale et scolaire, d'être pris en charge par l'armée pendant 6 mois. C'est un sas d'intégration.

Erick Cauchois : Avec les Epidé, nous avons 80% de réussite. Il faut faire attention parce qu'ils sont atypiques. Leur accueil n'est pas évident. Ils ont un historique difficile. Viennent juste d'être formatés. L'armée continue à les loger pour les sortir de leur environnement familial. C'est extraordinaire.

Jean-Philippe Labaronne : Une des clés du succès de leur intégration réside dans la sensibilité du manager à leur parcours.



Jean-Louis Vincent, directeur des ressources humaines de Geodis explique que le groupe est à présent organisé autour de 3 métiers principaux : le métier d'origine de la messagerie express avec les marques France Express et Calberson, la partie routière avec les parties BM et logistique contractuelle et enfin, la commission de transport internationale avec Geodis Wilson. Le chiffre d'affaires atteint les 4,5 milliards d'euros avec un effectif de 26 000 personnes dans le monde dont 18 000 en France.

Jean-Louis Vincent : L'Epidé constitue un excellent élément. D'ailleurs, nous sommes en train de signer un accord avec l'Armée et plus précisément avec leur nouveau Centre Inter Armée de Reconversion, parce qu'ils ont 35 000 personnes à remettre sur le marché. Mais nous ne pouvons pas remplacer l'éducation.

Magali Mouzard : TLF, Fedimag et FNTR nous disent que depuis 2005, les 5 organisations syndicales demandent des niveaux de salaires supérieurs à ce que vous offrez et qu'aucun accord n'a été trouvé. Aussi, ont-elles émis une recommandation patronale de revaloriser les salaires minimum légèrement au-dessus du SMIC. Quels niveaux de salaires offrez-vous ?

Erick Cauchois : Nous sommes en effet régis par la convention collective du transport et activités auxiliaires. En 2005, un accord spécifique aux métiers de la logistique a été signé et a entraîné un ren-

chérissement des salaires définis par cette convention collective. Nous avons appliqué la législation. Avec un minima en termes de taux horaires pour 21 métiers dans la logistique et une garantie annuelle de rémunération. En 2007, les partenaires sociaux (les cinq syndicats traditionnels et FNCR pour les conducteurs) ont demandé lors de la reprise des négociations, des augmentations de 8 % de ces minima. Nous avons fait des propositions en dessous. D'où le blocage. Cependant la profession, via ses fédérations, a décidé que face à ce blocage, elle appliquerait une augmentation des minima avec une application dès ce premier janvier.

Magali Mouzard : Ce qui correspond à une hausse de ... ?

Jean-Philippe Labaronne : 2 % au 1^{er} janvier + 2 % en juillet, donc une hausse totale des minima de 4 %. Mais nous négocions des taux horaires parce que les partenaires sociaux ne veulent pas



« La logistique se présente pourtant comme le relais d'emplois par rapport à l'industrie telle qu'elle existait il y a trente ans ».
 Florent Lepaubain avec l'équipe rédactionnelle de *Stratégie Logistique*.

tenir compte des primes de vacances, des intéressements, des primes de productivité, du ticket restaurant, du treizième mois, etc. Or, ce que nous préconisons, c'est plutôt une évolution de cette rémunération globale. Parce que relever le taux horaire correspond par un effet de levier à une hausse de tous les éléments. Et puis, franchement, l'accord de 2004 était un vrai scandale. Pour rappel, nous étions d'accord avec les grilles de salaires proposées qui ont fait l'objet d'une signature le 30 juin au soir. Sauf qu'en dernière limite, les syndicats ont obtenu que, ce qui était signé le 30 juin, serait réindexé sur le SMIC du lendemain et avec cet effet, les minima ont progressé de + 8,5. Mais nous n'avons pas oublié.

Erick Cauchois : Notre métier n'a pas à rougir des rémunérations qu'il verse à ses salariés. Mais la vision du taux horaire nous paraît trop étroite. Quand un salarié touche un salaire 13 mois, des avantages sociaux, les primes de productivité qualité, des vacances, un intéressement et une participation, la rémunération devient vite très supérieure au Smic.

Jean-Louis Vincent : Mais si l'on veut

une compétition saine, il faut des règles communes. Il faut éviter la compétition déloyale avec des entreprises qui n'appliquent pas les règles, comme celle de 2004. C'est inacceptable.

Florent Lepaubain : Je suis en train de réaliser les nouvelles études de rémunération sur les fonctions logistiques. Si on prend tout en compte, vous êtes 15% au dessus des niveaux que l'on peut trouver dans l'industrie. Mais les salariés pour des questions de salaires au quotidien préfèrent refuser un poste logistique. Donc, lorsque l'on souhaite les attirer, le problème demeure plus complexe.

Erick Cauchois : Il y a aussi les possibilités d'évolution, la position géographique, l'intérêt du poste. Il suffit de donner envie.

Florent Lepaubain : Et pour trouver ces candidats motivés, nous passons des annonces. Car un candidat qui répond à une annonce est forcément plus motivé que quelqu'un que nous allons chercher via notre base de données ou que nous allons approcher en direct. Et plus l'annonce est bien rédigée, plus le candidat demandera le poste pour son contenu,

dans un deuxième temps pour l'entreprise et les gens avec qui il va travailler, et ce n'est qu'au final qu'il va négocier le salaire.

Jean-Louis Vincent : C'est certain ; la rémunération n'est pas le seul atout d'une entreprise. L'encadrement et la considération des collaborateurs est aussi essentielle. La politique de l'entreprise, en termes de formation notamment, peut aussi jouer. Nous avons monté chez nous un catalogue de 8 formations pour les conducteurs, sur la relation client par exemple ou l'initiation à l'informatique. Et nous allons lancer cette année un challenge pour ce même public. Pour les cadres nous avons mis en place l'université Geodis Evolution. Demain, nous lancerons des projets pour les manutentionnaires. Cette politique sociale permet de fidéliser ses salariés.

Florent Lepaubain : Nous avons pour but de pouvoir les postes. Donc nous parlons du poste au candidat mais aussi de ce qui se passe dans l'entreprise. Car aujourd'hui, plus personne ne reste 20 ans dans une entreprise, parce que celles-ci ont oublié d'accompagner les gens.

Un simple merci, cela ne coûte pas cher et cela permet de garder les gens.

Jean-Louis Vincent : Nous avons lancé la troisième promotion de Geodis Evolution la semaine dernière. Elle se compose d'un cursus d'un an, de deux jours par mois, puis d'un projet. Nous avons 20 cadres tous les ans. La formation se déroule en interne et en collaboration avec l'ISC de Paris. Nous pouvons ensuite observer la progression de ces cadres dans l'entreprise. Au sein de la première promotion, 60 % des cadres avaient déjà évolué l'année suivante. Et cette année encore, 20 % d'entre eux avaient trouvé un nouveau job au 1^{er} janvier.

Magali Mouzard : Globalement, vous n'avez donc pas de mal à fidéliser vos collaborateurs parce que vous offrez de bonnes opportunités de développement professionnel.

Jean-Yves Chameyrat : Oui. En revanche, ce dont nous n'avons pas parlé et bénéficions également, c'est d'une forme de passion pour le métier chez les collaborateurs qui l'intègrent et n'en changent plus ensuite, de toute leur carrière. Chez les managers notamment parce qu'ils peuvent sentir aisément leur impact sur leur activité.

Erick Cauchois : C'est un métier où l'on travaille aussi beaucoup la nuit, notamment dans la commission de transport internationale parce qu'il faut s'adapter aux horaires des collaborateurs étrangers. Où les clients sont exigeants sur les délais notamment. Donc il faut être passionné, avoir envie de réussir.

Bruno Salvaudon : Nous essayons de récompenser la capacité à trouver des solutions.

Erick Cauchois : En logistique, la notion de temps et de respect du client sont très importantes. Dans l'industrie, la production oscille entre 12 et 15 mois. Dans l'automobile, la fabrication d'une voiture prend 4 ans. Dans la logistique, en revanche, c'est le matin que l'on connaît les produits à traiter dans l'après-midi ou dans la nuit pour des livraisons en A pour A. Et les variations de volumétrie peuvent passer de 1 à 200. La remise en cause est donc quotidienne. Ces notions de temps et de respect du client font par-

tie de la culture des hommes que nous employons, du préparateur de commande au directeur de site.

Magali Mouzard : Francis Lemor et Eric Sarrat, respectivement P-dg de Stef-TFE et du groupe GT parlent volontiers de leur engagement social vis-à-vis de leurs employés. A quoi est-ce que cela correspond dans les faits ?

Jean-Yves Chameyrat : Le premier engagement social chez Stef-TFE, c'est l'association au capital. Aujourd'hui, 8 000 collaborateurs du groupe sont actionnaires de 60 % du capital. De plus, les niveaux de distribution en termes de participation et d'intéressement peuvent représenter jusqu'à deux mois de salaire dans certaines filiales. Enfin, c'est aussi un engagement citoyen puisque nous avons signé un accord sur l'emploi des handicapés l'an dernier. Actuellement, nous réfléchissons à des engagements en termes de diversité.

Patrice Bronte : La politique est à peu près similaire chez GT. Entre 70 et 80 % des salariés selon les années, détiennent près de 6 % du capital de l'entreprise.

Jean-Louis Vincent : Nous nous situons également aux environs de 5 %.

Patrice Bronte : La taille de notre entreprise permet aussi une vraie proximité entre les collaborateurs. Un maintenanceur ou un conducteur peut aisément entrer en contact avec l'un ou l'autre de nos P-dg. Tous deux vont souvent sur le terrain voir leurs hommes. Nous avons de plus, signé il y a deux ans un partenariat avec la Défense, pour que la quarantaine de réservistes qui sont chez nous puissent partir en mission jusqu'à trente jours avec maintien de leur niveau de rémunération. Nous pouvons aussi dans certains cas participer au logement de nos salariés.

Jean-Louis Vincent : Nous avons mis en place une enquête de satisfaction qui s'applique à l'ensemble du personnel. En 2007, nous avons eu 71% de réponse. Avec un taux de satisfaction de 83 %. Alors qu'il y a 5 ans, c'était 45 % de taux de réponse pour 65 % de taux de satisfaction ! Au-delà de la réponse, cette enquête jette le socle d'un travail d'amélioration sur le terrain.

Florent Lebaupain : La proximité est un élément important. Car il y a un réel problème d'écoute des salariés dans les entreprises et cela pèse beaucoup sur la question de la fidélisation. Nous faisons passer 43 000 entretiens par an, et beaucoup de salariés se plaignent de ne pas être écoutés. Ils voudraient prendre des initiatives mais n'y sont pas encouragés. Ils ne peuvent pas s'exprimer. Je sais que chez Geodis, les gens peuvent postuler en direct sans avertir le manager sur une bourse d'emploi. C'est important.

Jean-Louis Vincent : Oui, nous partons du principe que si quelqu'un a envie de partir, si vous ne le faites pas évoluer en interne, il partira à l'extérieur de toutes façons.

Erick Cauchois : Il y a eu aussi une évolution culturelle en France. Jusqu'à récemment, les managers se plaisaient à conserver leurs bras droits à leurs côtés. Aujourd'hui, ils acceptent d'essaimer, ce qui a même tendance à les valoriser.

Florent Lebaupain : Oui, nous évoluons vers une culture de la méritocratie où la reconnaissance doit tenir sa place.

Jean-Philippe Labaronne : Nous réalisons une enquête d'opinion tous les 3 ans, avec la définition de 5 engagements et plans d'actions derrière.

Magali Mouzard : Est-ce qu'il y a une philosophie de management que vous aimeriez insuffler ?

Bruno Salvaudon : Dans le cadre de Gefco Campus, nous formons des managers pour qu'ils puissent gérer des centres de profit. Ceux-ci doivent avoir une calculatrice dans la tête, être capables d'animer, de recruter, connaître le droit du travail un minimum, en plus des compétences exploitation et métier.

Erick Cauchois : Depuis 3 ans que je suis DRH France, j'ai multiplié par deux le plan de formation. Nous nous situons au minimum légal. Maintenant, nous sommes au-delà. Et en plus des formations basiques de secouristes, Caces, etc., nous avons développé l'université de Kuehne + Nagel, dont nous lançons la quatrième promotion cette année. Nous avons un programme international de hauts potentiels qui touche 5 à 6 personnes en

France, avec un engagement réciproque de mobilité internationale. Nous avons un cursus de formation pour les directeurs de site sur leurs trois métiers principaux que sont la gestion, le management et le commercial et des VAE (Validation d'Acquis d'Expérience) pour les chefs d'équipes. Plus des formations métiers.

Florent Lebaupain : En termes de conclusion, il y a peut-être un petit sondage à faire : qui ici n'explose pas son budget de formation légale ?

En coeur : Personne, nous sommes d'accord.

Florent Lebaupain : Ce qui signifie donc finalement, qu'il y a quand même des besoins importants de spécialisation au sein du métier de prestataire.

Jean-Philippe Labaronne : Oui. Chez FM Logistic, il existe d'une part des procédures d'évolution « maîtrise, cadres et managers ». Les collaborateurs qui participent à ces procédures suivent des étapes, dont un passage devant une commission recommande une formation adaptée. D'autre part, nous avons des groupes de potentiels pour nos 6 métiers principaux. Les candidats sont identifiés, pla-

cées dans les groupes pendant 6 mois, et suivent une formation particulière pour devenir chef d'équipe, responsable opérationnel, responsable client, directeur de site, directeur d'activité... etc. Et un programme à la carte.

Jean-Yves Chameyrat : Chez Stef-TFE, c'est la même chose : nous avons des cycles : des cycles de management, spécifiques à chaque fonction, qui durent une quarantaine de jours, selon le niveau et une formation métier, à la carte, en fonction des besoins qui sont remontés soit lors des entretiens d'évaluation, soit lors d'une mise en situation.

Patrice Bronte : Nous avons l'Ecole de Management GT que nous avons lancée il y a 4 ans, avec deux dimensions, l'une pépinière, l'autre pour tous les managers rentrant dans l'école pour suivre un cursus en fonction de leurs besoins.

Bruno Salvaudon : Nous sommes en train de monter Gefco Campus, notre école interne. Je suis chargé de lancer des programmes de pépinière avec des profils internationaux comme le russe, le slovaque, nous avons des Français aussi avec un programme accéléré financé par la DRH parce que c'est

3 postes en 3 ans. Nous les mettons à disposition d'une équipe sur un projet et ensuite nous les faisons tourner. Et puis aussi la politique de pré-embauche, la relance de la politique de stage pour des niveaux master. Je m'attèle aussi aux relations avec les écoles et les universités, il y a quand même pas mal de formations en France ou à l'étranger à un niveau master et nous sommes en train de développer cela.

Jean-Yves Chameyrat : Nous avons une spécificité qui est le travail au froid négatif. Et notre cycle de formation interne, l'Institut des métiers du froid inclut cette dimension.

Jean-Philippe Labaronne : Nous, à Arras, nous avons quelques collaborateurs qui travaillent au froid négatif. Ils ne sont jamais absents, toujours motivés, par ce que sur cette plate-forme, c'est l'élite.

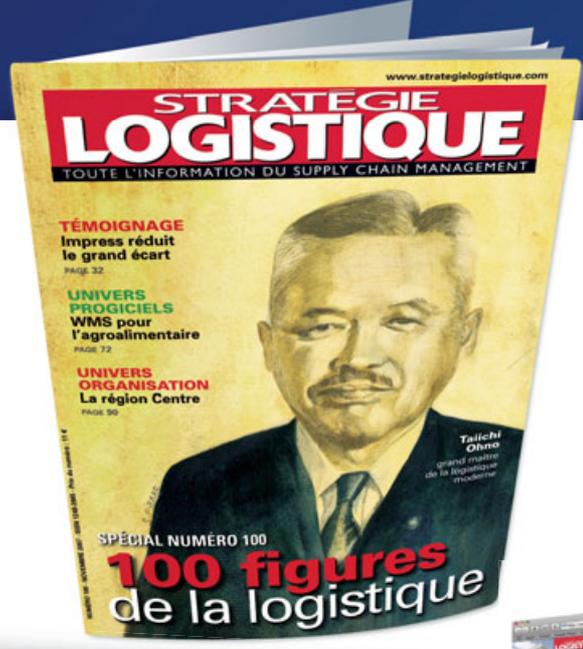
Florent Lebaupain : Par rapport aux autres secteurs d'activité, votre volonté de former vos collaborateurs est très élevée.

Erick Cauchois : C'est un métier d'hommes qui s'industrialise, qui est très créateur d'emplois, et ne devrait pas théoriquement être délocalisé. ●



ABONNEZ-VOUS DÈS AUJOURD'HUI!

9 NUMEROS



Retrouvez chaque mois :

- L'actualité du secteur
- Des enquêtes sectorielles
- Des conseils d'experts
- Les manifestations
- Les bonnes pratiques des professionnels leader

+ SERVICES WEB

- La newsletter hebdomadaire
- L'accès aux archives
- L'info en continu



1 AN / 9 Numéros

85€^{*TTC}
au lieu de ~~100€~~^{*TTC}

Soit 15%
de réduction.

Bulletin d'abonnement

A retourner accompagné de votre règlement à : Stratégie Logistique
Service Abonnements - 12-14, rue Médéric - 75815 Paris Cedex 17

OUI, je souhaite profiter de votre offre
et je m'abonne à **STRATEGIE LOGISTIQUE** pour :

- 1 an : 9 numéros + la newsletter hebdomadaire + l'accès illimité à 9 ans d'archives sur le site www.strategie-logistique.com pour **85€^{TTC}** au lieu de **100€^{TTC}**, soit **15 % de réduction**
- 2 ans : 18 numéros + la newsletter hebdomadaire + l'accès illimité à 9 ans d'archives sur le site www.strategie-logistique.com pour **130€^{TTC}** au lieu de **200€^{TTC}**, soit **35 % de réduction**

Règlement :

- Je joins un chèque à l'ordre de Stratégie Logistique (Je souhaite recevoir une facture acquittée)
- Je préfère régler à réception de facture.

Date et Signature :

Société Mlle Mme M.

Nom

Prénom

Fonction Service

Adresse

Code postal Ville

Téléphone

e-mail @

Indispensable pour recevoir vos codes d'accès au site web

N° Siret Code NAF

*TVA 2,10% - Offre spéciale d'abonnement limitée à la France métropolitaine et réservée aux non abonnés. Valable jusqu'au 31/12/2008. Chaque élément de cette offre peut être acquis séparément sur simple demande, dans la limite des stocks disponibles. L'imputation des frais d'abonnement au budget de formation permanente est possible sous réserve des conditions édictées par la circulaire 471 du 17/08/1989, dont sur demande, une copie peut être mise à votre disposition. Conformément à la loi Informatique et Libertés du 06/01/1978 et LCEN du 22/06/2004, vous pouvez accéder aux informations, les rectifier et vous opposer à leur transmission éventuelle en écrivant au Service Abonnements, Groupe Industrie Services Info - SA au capital de 1 057 060 € - 309 395 820 RCS Paris N° TVA FR 01 309 395 820 - Tél : 01 56 79 43 00