

# Ces 3 PL sont de véritables producteurs de talents

Cette année, dans le cadre de notre dossier spécial consacré aux prestataires logistiques (3PL en anglais, pour Third Party Logistics), nous avons choisi d'explorer ce qui constitue toujours leur cœur de métier, à savoir la gestion des ressources humaines. Les chantiers en cours ne manquent pas, comme en témoignent les quelques DRH que nous avons interviewés.

C'est le cœur du réacteur. Pour les prestataires en logistique contractuelle, la gestion des ressources humaines a toujours été l'enjeu majeur. D'abord parce qu'avant toute autre chose, ce sont les compétences et la motivation des hommes et des femmes qui composent les équipes du 3PL qui vont faire in fine un projet vendu à un client se transformer en succès sur le plan opérationnel. La mission des DRH est très vaste : gérer les rémunérations, les compétences et les carrières, définir et mettre en place des parcours de formations, négocier avec les représentants du personnel et les syndicats les conditions sociales, recruter de nouveaux talents, chercher à améliorer les conditions de travail et de sécurité, cultiver l'esprit d'équipe, l'initiative et l'engagement de ses collaborateurs... sans oublier le dossier de la pénibilité (voir encadré page 52). Ajoutons à cela un particularisme de l'activité des 3PL, à savoir l'implication de la DRH dans les phases d'avant-ventes, lors des réponses aux appels d'offres, surtout lorsqu'il s'agit d'une primo externalisation avec reprise de personnel, dans le cadre de l'article L.1224-1 du Code du Travail (qui a remplacé l'article L.122-12). Dans ces cas-là, le savoir-faire et l'expérience du prestataire en la matière peuvent constituer un avantage concurrentiel décisif pour remporter la mise. Car ces opérations de reprise de personnel doivent laisser peu de part à l'improvisation. Il faut savoir communiquer, écouter et négocier avec les salariés repris l'évolution de leurs statuts sociaux existants (convention collective, mutuelle, retraite, usages en tous genres), en essayant de réduire au maximum des écarts qui pourraient exister avec ceux de l'ensemble des salariés du prestataire. Il faut aussi savoir gérer le chan-

## A suivre dans ce dossier

- PAGE 54  
« La digitalisation va renforcer le management de proximité »  
**Frédéric Fournié**, Directeur des Ressources Humaines, Supply Chain, de XPO Logistics en France
- PAGE 56  
« Tout l'enjeu est de savoir détecter les talents en interne »  
**Sandra Guénard**, Directrice RH France chez ID Logistics
- PAGE 58  
« Nous avons refondu notre organisation juridique et sociale »  
**Claire Bruneau**, DRH de DHL Supply Chain France
- PAGE 60  
« 70 % de notre valeur, c'est l'humain »  
**Bernard Legoueix**, Directeur Exécutif de GT Logistics
- PAGE 62  
« 70 % de nos postes clés à pourvoir le sont via la promotion interne »  
**Laurent Leleu**, Directeur RH de FM Logistic France
- PAGE 66  
« L'entretien individuel n'est pas à sens unique »  
**Stéphanie Paix Delforge**, PDG d'Ardennes Copacking Routing
- PAGE 67  
« Nous avons lancé notre formation clés-en-main avec l'Alpa »  
**Alexandre Fraiseau**, Responsable RH chez Gamba & Rota
- PAGE 68  
**Top 150**, classement 2017 des prestataires logistiques en France

gement durant cette phase de transition, tout en conservant (voire même en améliorant) le même niveau de performance opérationnel.

**L'ascenseur social fonctionne à plein régime**

La montée en puissance de la technologie dans les entrepôts, la mise en place d'équipements informatisés, mécanisés, automatisés n'a pas amoindri, bien au contraire, le rôle clé joué par les DRH. D'abord parce que ces transformations, pour qu'elles soient efficaces et utiles, nécessitent un accompagnement des collaborateurs, mais aussi parce que le métier tend à se complexifier, et demande par exemple de nouvelles compétences en pilotage de flux, en analyse de données, en ingénierie. La mission du DRH s'apparenterait presque à celle d'un Supply Chain Manager : prévoir, planifier et rendre opérationnels les bons collaborateurs, qu'ils viennent de l'interne ou qu'ils soient recrutés à l'extérieur, afin qu'ils puissent mener à bien leurs missions au bon endroit et au bon moment, afin de respecter les engagements contractuels du prestataire logistique avec ses clients. Le management des talents, selon la for-

mule consacrée, n'est pas un vain mot chez les 3PL. La recherche de talents se doit de commencer au sein même de l'entreprise. C'est d'autant plus vrai chez les prestataires logistiques chez qui l'ascenseur social continue de fonctionner à plein régime : il n'est pas rare de voir des patrons de site qui ont commencé en tant que stagiaire dans l'entrepôt. « Notre objectif est de pourvoir 70 % de nos postes en interne, ce qui nous amène à mettre en place à tous les niveaux des méthodes de détection et de validation des potentiels d'évolution, précise par exemple Jean-Yves Chameyrat, Directeur des Ressources Humaines du groupe Stef. Les collaborateurs identifiés intègrent des parcours d'évolutions qui ont été construits pour l'ensemble de nos emplois d'exploitation, du préparateur au directeur de filiale, de site. Ils sont construits comme des passerelles pour évoluer, dans le groupe, tout au long de la vie professionnelle. »

**Détecter les talents en interne, et les attirer en externe**

Les moyens de détecter des talents internes peuvent évoluer. Certes, l'entretien individuel (qui peut être « digitalisé », comme chez STVA par

exemple) et l'expertise du manager restent souvent la référence pour évaluer les potentialités et les envies d'évolution de poste de tel ou tel collaborateur. Mais certains 3PL s'appuient également sur d'autres initiatives comme par exemple les concours internes d'innovation, de nouveaux outils vidéo (voir interview de Laurent Leleu de FM Logistic page 62) ou le fait de confier aux opérateurs logistiques, par roulement, un rôle d'animation lors des réunions quotidiennes de débriefing. Ce sont autant d'occasions de faire émerger des talents potentiels. La plupart des grands prestataires ont mis en place de véritables écoles ou universités internes, comme chez GT Logistics avec son EMGT (école de Management de GT), qui est utilisée depuis 2005 comme outil non seulement de formation mais aussi de recrutement, avec la mise en place d'une véritable « toile de recherche » basée sur des experts en analyse de personnalité et de gestion des carrières pour trouver les meilleurs candidats potentiels. Chez Stef, l'Institut des Métiers du Froid, créé en 2006, propose des programmes de formation (42.000 h, 3.500 stagiaires) qui s'appuient sur une équipe de 140 forma-

teurs internes. La mise en place d'une école interne n'est d'ailleurs pas forcément l'apanage des poids lourds du secteur, comme le prouve l'initiative lancée cette année par Gamba & Rota (voir interview page 67). Côté recrutement et détection de talents externes, le numérique fait aussi bouger les lignes. Bien sûr que les 3PL reçoivent encore des CV, mais les réseaux sociaux professionnels permettent désormais de faire de la veille (et de tenter facilement de débaucher un bon directeur de site chez ses concurrents). La visibilité et l'image de l'entreprise compte aussi pour attirer les jeunes talents. C'est aussi pour cette raison que beaucoup de prestataires intensifient leurs partenariats avec des écoles et des universités, pas seulement en définissant avec elles des programmes qui répondent à leurs besoins, mais aussi en étant présents sur les forums carrières, dans les jurys d'admission, les conférences, les ateliers, en lançant des concours d'initiatives innovantes, ou bien en créant des « Labs », des terrains d'expérimentation destinés aux étudiants prêts à se lancer dans des travaux de recherche ou de R&D communs entre l'école et le 3PL.

**L'arsenal de la flexibilité**

La digitalisation est un moyen pour les DRH de s'alléger d'un certain nombre de tâches administratives en se dotant de nouveaux outils, plus flexibles et

surtout accessibles à l'ensemble des collaborateurs (voir interview de Sandra Guénard d'ID Logistics page 56). Cela peut être l'occasion de passer davantage de temps sur d'autres sujets clés, comme l'ingénierie sociale et les moyens de gagner en flexibilité tout en privilégiant les collaborateurs en CDI. Pour faire face rapidement aux pics saisonniers d'activité ou pour remplacer un salarié en congé, l'interim est évidemment toujours d'actualité, mais sans doute plus encadré qu'il y a 10 ans (formation, parcours d'intégration, etc.) du fait de la complexification croissante des tâches à accomplir en entrepôt. La loi prévoit par ailleurs depuis mars 2014 la possibilité de recourir à des intérimaires embauchés en CDI annualisé dans des agences d'interim. Sur certains sites, la mise en place avec les collaborateurs qui le souhaitent de CDI à temps partiel annualisés ou des systèmes de banques de temps peuvent aussi permettre de lisser l'activité sur l'année, avec des horaires plus denses en périodes de pic d'activité et des temps de repos à d'autres moments. Le fait d'avoir de très grandes plates-formes traitant les flux pour 5, 10 voire 12 clients comme chez FM Logistic (notamment à Longueuil Sainte-Marie, 110.000 m<sup>2</sup>, Château-Thierry, 140.000 m<sup>2</sup> et bientôt Crépy-en-Valois, 160.000 m<sup>2</sup>) permet aussi de basculer les collaborateurs d'un dossier à l'autre en cas de besoin

(à condition bien sûr d'avoir préparé les collaborateurs à cette polyvalence), surtout lorsque les saisonnalités sont inversées. Un autre levier possible est de favoriser les campus (voir interview de Claire Bruneau de DHL Supply Chain France, page 58), le prestataire ayant du personnel dans différents entrepôts d'une même zone géographique, ce qui lui permet, en cas de pics, de phase de démarrage ou au contraire de réduction ou d'arrêt d'un des sites, de répartir ses équipes en fonction des besoins. Sur un même bassin d'emplois il est aussi possible de créer avec d'autres partenaires un groupement d'employeurs, une association qui embauche des collaborateurs en CDI et les positionne pour une durée déterminée chez tel ou tel site logistique de la zone.

**Une organisation plus participative**

Une autre possibilité encore pour répondre à la problématique de flexibilité et de réactivité relève de l'organisation : de plus en plus de prestataires prévoient si nécessaire (montée en charge d'un nouveau dossier par exemple) de mobiliser une « task force », un groupe de collaborateurs volontaires et expérimentés qui peuvent intervenir très rapidement, en mode « commando » sur toute la France. Et ce n'est qu'un exemple parmi d'autres de développements multi-compétences qui se mettent en place progressivement dans les entrepôts. Comme chez le prestataire C-Log par exemple, « Nous avons toujours essayé de minimiser le nombre d'échelons hiérarchiques pour garder de la proximité entre le top management et les opérationnels. Et depuis 2014, nous avons initié une démarche d'innovation participative autour de 3 thèmes : le poste de travail, le site et le client », précise Benoît Garçon, Directeur Général de C-Log. Nul doute que dans les années qui viennent, le fonctionnement interne des équipes dans les entrepôts évoluera vers une démarche de plus en plus collaborative et participative, en s'appuyant sur des outils digitaux. Avec une fine en ligne de mire, l'objectif d'une meilleure performance collective au service du client ! ■

JEAN-LUC ROGNON

Eric Sarrat, Président de GT Logistics, entouré de quelques-uns des talents de son entreprise



**Le dossier pénibilité a fait bouger les 3PL**

A priori, la volonté du nouveau Président de la République et de son gouvernement serait de faire évoluer d'ici la fin de l'année le dispositif pénibilité vers plus de simplicité, sans pour autant revenir sur le principe, ni les droits acquis. Du côté des 3PL, la création par la loi du 20 janvier 2014 du Compte personnel prévention pénibilité (C3P) a surtout été, pour bon nombre d'entre eux, l'occasion de réaliser un diagnostic, au regard des 10 critères de pénibilité définis, et d'intensifier la mise en place de mesures de prévention pour améliorer les conditions de travail, lutter contre les Troubles Musculo-Squelettiques (TMS), et limiter au maximum les risques de dépassement des seuils de pénibilité. Il est à noter que l'organisation patronale TLF a mis au point l'année dernière avec un ergonome et plusieurs 3PL un guide pédagogique destiné à la profession pour permettre aux entreprises d'identifier plus facilement la pénibilité des postes et les facteurs de risques correspondants sans se lancer dans des décomptes individuels. ■ JLR

