



COMMUNIQUÉ PRESSE - COMPTE RENDU



On a tout essayé !

Recrutement, fidélisation, attractivité :
trouver de nouveaux leviers de performance.

Mardi 18 Juin 2019

A l'occasion de la semaine sur la Qualité de Vie au Travail qui a lieu du 17 au 24 juin, sur le thème « *Vous avez dit performance(s) ?* », Le Pôle d'Intelligence Logistique, le réseau des logisticiens en Rhône-Alpes, a organisé mardi 18 juin, une matinée d'échanges avec ses adhérents et a révélé une enquête exclusive réalisée auprès des collaborateurs et futurs salariés du secteur sur leurs attentes et besoins vis-à-vis de leur employeur et de leur travail.

- **LA QVT, UN LEVIER POUR LE RECRUTEMENT ?**

Le secteur logistique souffre d'un manque d'attractivité. La première plateforme logistique de France, située dans le territoire nord isérois, **rencontre de grosses difficultés de recrutement, et non plus seulement sur les périodes de pics d'activité, mais structurellement, tout au long de l'année** » expliquait en ouverture de la matinée Thomas DAUDRE-VIGNIER, Président du Pôle d'Intelligence Logistique.

Si offrir des emplois ne suffit plus à attirer les talents, comment faut-il s'y prendre ? Quels sont les leviers, pour les directeurs de site, les responsables RH, pour donner envie à de nouveaux talents et collaborateurs à rejoindre la filière et à s'impliquer dans la?

La Qualité de Vie au Travail apparaît comme une des solutions à déployer massivement. Ce thème a suscité de nombreux échanges constructifs. **Mission remplie pour le Pôle d'Intelligence Logistique qui a réussi à mobiliser près d'une centaine de participants animés par un même objectif : replacer l'humain au cœur de l'entrepôt et s'inspirer des bonnes pratiques entre adhérents.**



- **LA QVT, DE QUOI PARLE-T-ON : UNE AFFAIRE DE PERFORMANCE(S) !**

Dans de nombreuses entreprises, « **la Qualité de Vie au Travail (QVT) est d'abord envisagée sous l'angle de la conciliation des temps et l'articulation entre vie privée et vie personnelle. Si les actions sur ces registres représentent des bénéfices pour les salariés, elles ne peuvent résumer la QVT** » souligne l'ANACT. L'ambition de la Qualité de Vie au Travail consiste en effet à « donner à chacun, dans l'entreprise, la possibilité d'agir pour améliorer son travail – et ainsi faire progresser la qualité de service, l'employabilité et la performance », poursuit l'ANACT.

- **LA QVT, DE QUOI PARLE-T-ON : UNE AFFAIRE DE PERFORMANCE(S) ! (Suite)**

Aménager un atelier pour gagner en efficacité, mieux répartir la charge de travail, tester à l'occasion d'un projet de transformation de nouvelles manières de coopérer, s'appuyer sur le numérique pour redéployer les compétences, faire la chasse aux irritants et aux dysfonctionnements, travailler sur les rythmes du sommeil et l'alimentation, former aux pratiques managériales et privilégier l'autonomie des salariés... c'est d'abord ça la QVT !

En effet, le groupe de travail QVT initié par Le Pôle d'Intelligence Logistique depuis décembre 2018 partage cette conception élargie, globale et systémique de la QVT : « **la QVT ne peut se résumer uniquement à des opérations de team building et d'incentives pour les salariés ou à l'installation de babyfoot et l'organisation d'événements récréatifs comme c'est le cas aussi dans de nombreuses entreprises** », se sont accordés à dire les participants.

Si ces actions peuvent avoir leur vertu, les entreprises adhérentes du Pôle d'Intelligence Logistique veulent démontrer que « **la Qualité de Vie au Travail n'est pas un effet de mode mais bien une évolution du monde du travail** ».

Selon eux, « **entreprendre une démarche de Qualité de Vie au Travail c'est aller au-delà de la prévention des risques professionnels et c'est s'inscrire dans une action durable de transformation managériale et organisationnelle** ».

Certains logisticiens de la zone d'activité mènent déjà avec succès des actions pionnières d'amélioration de la Qualité de Vie au Travail et en perçoivent déjà les bénéfices. Plusieurs dirigeants et responsables QHSE situés à des stades divers de leur transformation se sont succédés à la tribune pour témoigner et démontrer que ce changement, **visant la Qualité de Vie au Travail, est un véritable levier de performance.**



La gestion du planning et des services multiposte. Comment éviter les conflits ?



La gestion du planning est une source de stress pour les chefs d'équipes confrontés aux désaccords entre salariés. L'entreprise LDLC est revenue sur une méthode actuellement expérimentée basée sur la responsabilité et l'autonomisation des équipes.

Chez LDLC, comme dans beaucoup d'entreprises la démarche QVT a intégré des actions avec des « paillettes » de type babyfoot, manucure, qui permettent certes de lâcher la pression mais au final, les équipes d'encadrement se sont aperçu qu'ils devaient aller en profondeur notamment pour surmonter un climat social qui commençait à se dégrader au sein d'une équipe. Des problématiques liées à la gestion des plannings avaient amené une détérioration de l'ambiance, certains salariés trouvant que les tâches n'étaient pas suffisamment réparties de manière équitable.

Du coup, les encadrants de LDLC ont décidé de changer de méthode. Pour réaliser le planning et l'attribution des postes, les salariés ont été remis en première ligne et doivent désormais être force de propositions. Désormais le chef d'équipe donne clairement les besoins, mais ce sont aux salariés de se positionner et d'établir de manière responsable, le planning de la journée. **« Le principe consiste à ce qu'ils soient capables de s'organiser entre eux. En revanche, avec la direction, on a créé et posé un cadre en spécifiant des périodes durant lesquelles les salariés devaient se réunir pour s'organiser ».**

Avec cette nouvelle approche sur la gestion des plannings, le chef d'équipe peut réellement se reconcentrer sur sa mission . Chez LDLC l'autonomisation des équipes rime désormais avec apaisement. Depuis, d'autres réflexions ont été ouvertes notamment sur la responsabilisation des salariés sur **la gestion des pauses.**

La formation au management ou comment réussir un briefing ?



Chez RHENUS, pas de table de ping-pong, ni de consoles de jeux vidéo, et pas encore de salle de sieste, la QVT passe d'abord par un changement d'approche et de culture managériale.

Sous l'impulsion de Christine CEVOZ, responsable QH3SE, un tournant a été engagé. L'équipe travaille assidûment sur la santé, l'alimentation et la nutrition, la gestion des conflits et le **management**. Christine CEVOZ s'est d'ailleurs elle-même formée à la **norme canadienne de QVT promue par l'AFNOR**.

Tous les matins chez RHENUS, afin de réduire les risques de blessures et les troubles musculo squelettique, les salariés réalisent des échauffements et des étirements. En outre, des formations briefing pour apprendre à s'exprimer en public ont été mises en place. **« On s'est aperçu que soit les briefings n'étaient pas fait, soit ils étaient trop rapides**, explique Christine CEVOZ. **« De nombreux chefs d'équipes ne sont pas à l'aise pour parler devant une trentaine de collaborateurs »**. Certains étaient d'excellents caristes ou préparateurs de commandes mais une fois promus chef d'équipe ils n'ont pas forcément les clés du management et peuvent se retrouver en difficulté, ceci pouvant avoir un impact néfaste sur leur santé et sur l'ambiance. Ainsi, des formations incluant des **mises en situation avec un comédien** ont été organisées ce qui a permis de redonner confiance aux salariés et de **désamorcer des conflits**.

Pris en étau entre la direction et ses équipes, les managers sont souvent sous pression et agissent en « mode pompier ». **Une formation leur permettant de réussir leur briefing**, s'est avéré être un outil simple et efficace, facile à mettre en place de surcroît. Ainsi la QVT se situe aussi dans **l'amélioration des pratiques managériales** comme le démontre RHENUS. Pour ce prestataire logistique l'objectif consiste à former tous ses chefs d'équipe d'ici la fin de l'année, sachant qu'une quarantaine l'ont déjà été depuis 2018. Mais concrètement comment mesure-t-on l'efficacité d'une telle démarche ? La direction reconnaît que les résultats sont encourageants car cela provoque **des changements positifs** qui se font ressentir rapidement au niveau du climat dans les équipes ainsi que dans la baisse du taux d'absentéisme.

La QVT, outil et levier en faveur du dialogue social



Vincent LEFAUX, responsable d'un site logistique en flux tendu chez Kuehne+Nagel à Saint-Pierre de Chandieu est arrivé il y a un an. Il doit relever des défis managériaux mais il reste convaincu que la QVT est un outil d'innovation managériale et de dialogue social.

Vincent LEFAUX gère un entrepôt de 18 000 m² conditionné en 3 températures où il fait en moyenne 2°C. Tous les jours ses préparateurs de commande doivent « **éclater le flux** » pour approvisionner près d'une quarantaine de magasins. Plus de 200 collaborateurs y travaillent aidés par 50 à 100 intérimaires. « **Les conditions de travail sont exigeantes et plus particulièrement lors du pic d'activité des fêtes de fin d'année. A titre d'exemple, durant cette période les volumes dans le secteur de la marée sont multipliés par 50 pour les huitres.** » explique-t-il. Arrivé il y a un an, il a hérité d'un passif managérial : « **la gestion humaine occupe 80% de mon temps** » confie-t-il.

Dans ce contexte il accorde une place primordiale à la QVT. Dès son arrivée le directeur de site cherche à renouer le dialogue avec ses collaborateurs et avec les élus du CHSCT qui évoquent la perspective des risques psychosociaux. Vincent privilégie une démarche d'échanges et travaille en collaboration étroite avec la **CARSAT**, assureur social, géré par des partenaires sociaux qui accompagne les entreprises dans leur politique de prévention des risques. Il a décidé aussi de se faire accompagner par un cabinet indépendant.

« **Nous devons aider nos chefs d'équipes à changer de comportement. Tout l'enjeu consiste à leur apprendre des mots qu'ils ne connaissent pas : la bienveillance et l'écoute** » insiste Vincent convaincu « **qu'améliorer la QVT, c'est améliorer la performance globale de l'entreprise** ». Dans un secteur très concurrentiel l'autre challenge consiste à « **garder ses salariés et à fidéliser les intérimaires** ».

Malgré l'ampleur de la tâche Vincent LEFAUX se sent soutenu sur le territoire. Il avait déjà participé à la démarche **Perspectiv'Supply** initiée par le Pôle d'Intelligence logistique et la CARSAT qui consiste à **faire de la santé un levier de performance**. Là encore, il s'agit de mettre tous les acteurs autour de la table : la grande distribution, les transporteurs, les logisticiens, les magasins dernier maillon de la chaîne. Les sujets d'amélioration avancent comme : la manutention des Box, la hauteur des palettes, l'évolution de la détente des flux sur les produits de la marée... « **J'apprécie le travail de la CARSAT car il amène de l'expertise et c'est en partageant ses expériences qu'on avance.** » conclut-il.

La QVT promeut le capital humain !



Parmi les adhérents du Pôle d'Intelligence Logistique, SPARTOO.com , leader de la vente en ligne de chaussures fait figure de pionnier en matière de Qualité de Vie au Travail. Stéphane BULLIOD directeur général de TOO-LOG, filiale logistique de SPARTOO.com a insisté sur la nécessité d'investir sur « le capital humain ».

Le défi de Stéphane consiste à faire en sorte que les collaborateurs soient tout simplement contents d'être chez SPARTOO. Ça marche et pour preuve : Stéphane confie avoir zéro difficulté pour recruter, sur le territoire nord isérois. Cet été plus d'une centaine de personnes ont déjà adressé leur candidature pour intégrer l'entreprise. La dernière campagne nécessitait 21 CDI, trouvés en moins d'une semaine. De plus, SPARTOO vient de créer un nouveau poste de responsable industriel avec une particularité : **chez TOO-LOG les chefs sont recrutés par leurs collaborateurs. La QVT est ainsi utilisée comme un outil de recrutement et d'amélioration de la marque employeur.**

En outre **le volet formation** chez TOO-LOG correspond à la **première ligne budgétaire** de Stéphane qui a lancé une large chasse **aux irritants**, c'est à dire tous les petits tracas du quotidien. En éliminant ces irritants les collaborateurs parviennent à mieux se concentrer sur la qualité de leur travail. Ils n'ont pas à se poser les questions du genre : comment dois-je faire ? Quels sont les outils mécaniques à utiliser ? D'ailleurs, les postes de travail ont été conçus de manière évolutive. Ils ont été dessinés en amont avec les collaborateurs et les opérateurs et validés avec le médecin préventeur. Certes, c'est un investissement mais au final ça rapporte **et ça génère un retour inestimable sur le capital humain.**

En outre, chez SPARTOO, 6 à 7 jours de formation par an sont prévus car **les managers sont considérés comme des entraîneurs, des médiateurs, des membres d'une chaîne de solidarité, des motivateurs.** De nouvelles méthodes sont testées : par exemple une équipe de 20 personnes travaille actuellement sans horaire avec des emplois en temps aménagés en fonction de leurs contraintes personnelles ce qui soulage notamment de nombreuses femmes seules avec enfant qui travaillent au sein de la zone d'activité du parc des Chesnes. SPARTOO se focalise sur l'humain. En revanche « ***l'humain ce n'est pas un tableur Excel.*** Il faut sans cesse se remettre en cause. C'est exigeant mais formidable à manager ! », conclut-il.

« *Le Pôle d'Intelligence Logistique mène de nombreuses actions de promotion des métiers avec comme point d'orgue la Biennale de la Logistique. Depuis décembre 2018, un groupe de travail QVT a réuni plusieurs logisticiens¹ avec l'appui de l'ARACT. La première action de ce groupe a été de mener cette enquête auprès des collaborateurs et futurs salariés du secteur. Notre volonté consiste à accompagner nos entreprises à se transformer durablement et à inscrire cette démarche globale collective et constructive dans la durée* » explique Thomas DAUDRE-VIGNIER, Président du Pôle d'Intelligence Logistique.

- **Les aspects relationnels au cœur des attentes**

Le groupe projet, qui se réunit sur la question de la QVT depuis le mois de décembre, a décidé de poser la question aux premiers concernés : les collaborateurs et demandeurs d'emploi du secteur. « *Si nous nous sentons démunis, nous pouvons tendre l'oreille et entendre ce que nos collaborateurs ont à nous dire. Il ne s'agit plus de lutter contre les stéréotypes de celles et ceux qui nous connaissent mal, mais bien d'interroger ceux qui connaissent nos métiers et nos organisations* » expliqué le Président du Pôle d'Intelligence Logistique.

La méthodologie de l'enquête repose sur un premier échantillon de 120 réponses obtenues auprès des visiteur.es, demandeur.es d'emplois et étudiant.es participant.es à la Biennale de la Logistique qui s'est déroulée début Mars 2019 au cœur de la 1^{ère} plateforme logistique terrestre de France. L'échantillon a été augmenté, en invitant aussi les collaborateur.es des entreprises de la zone d'activité à participer, atteignant ainsi **plus de 500 personnes**. Des entretiens qualitatifs menés auprès de 51 personnes (demandeurs d'emploi ou en activité) ont été complétés par l'ARACT. **Les participants ont été invités à indiquer leurs trois principaux critères considérés comme primordiaux ou très importants dans le choix de leur entreprise actuelle ou future, parmi lesquels :**

- Sécurité emploi / Stabilité économique
- Reconnaissance
- Climat dans l'équipe
- Perspectives d'évolution de carrière
- Niveau de responsabilité / d'autonomie
- Rémunération
- Sens trouvé dans votre activité
- Qualité du Management
- Temps de travail / Horaires

¹ Le groupe de travail QVT du Pôle d'Intelligence Logistique comprend les entreprises comme RHENUS LOGISTICS, Logistique Galerie Lafayette, Kuehne+Nagel, Groupe LDLC, FM Logistic, AZENN, CONFORAMA, Mister-Auto.com, Spartoo, Installux...

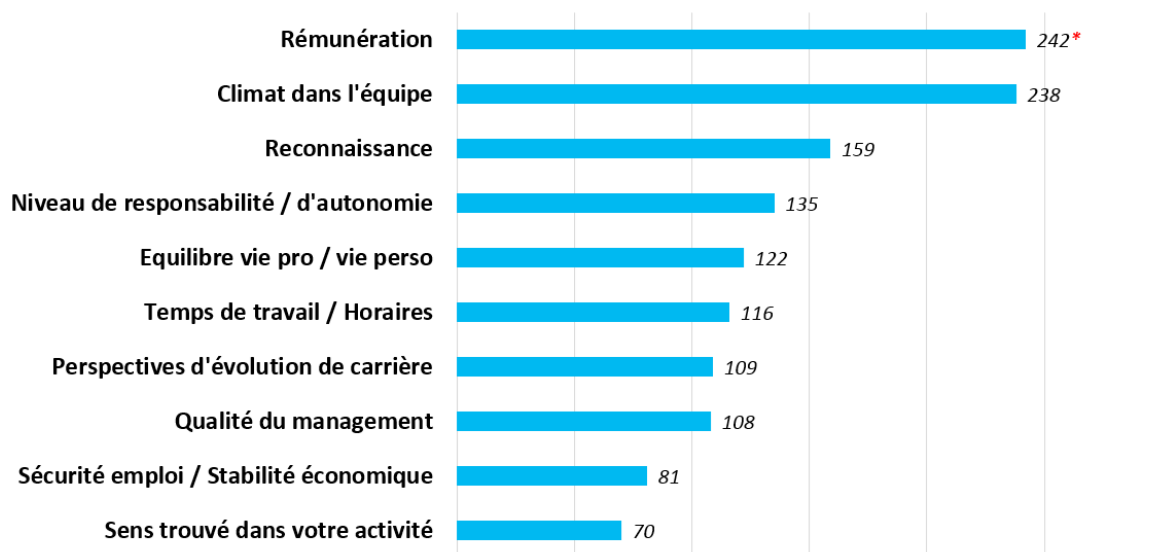
Le questionnaire, administré de manière anonyme, a révélé des résultats qui font écho à de nouvelles aspirations sociétales de la part des collaborateurs. En effet, si la rémunération reste un critère central pour les répondants (d'autant plus lorsqu'il s'agit d'emplois peu qualifiés) **les enjeux de climat dans l'équipe, de qualité du management ou de reconnaissance** sont très largement plébiscités.

*« La rémunération » et « le climat dans l'équipe » arrivent en tête en étant citées au moins une fois par environ 240 personnes sur 460 en tout
« La reconnaissance » complète le podium.*

Résultats d'enquêtes



Classement général des 10 critères :



* À lire comme : « Sur les 460 réponses, la Rémunération a été sélectionnée 242 fois (sur $460 * 3 = 1380$ critères en tout) »

18 Juin 2019 | On a tout essayé ! Recrutement, fidélisation, attractivité : trouver de nouveaux leviers de performance.

6

Certes la rémunération est une préoccupation importante pour les répondants car elle correspond au **minimum vital acceptable**. Toutefois, les participants adhérents au Pôle d'Intelligence Logistique se sont accordés sur le fait que cet aspect salarial est propre à chaque entreprise et qu'il ne pouvait pas constituer un sujet en soi à travailler de manière collaborative.

Pour le Pôle d'Intelligence Logistique il est nécessaire d'aller plus loin en s'intéressant aux autres notions qui ressortent de l'enquête.

- Un premier bloc « **RELATIONNEL** » se distingue clairement comprenant les critères « **CLIMAT DANS L'EQUIPE** » et « **RECONNAISSANCE** ».
- Un second bloc « **CONDITIONS D'EMPLOI** » et « **ORGANISATION DE LA VIE AUTOUR ET LORS DU TRAVAIL** » apparaît ensuite.

A noter que les répondants de l'échantillon sont à 76% en activité. Or la Sécurité de l'emploi et/ou la stabilité économique ne sont pas des critères aussi haut placés. **Il semblerait qu'avoir un CDI n'est plus la première des priorités.**

Résultats d'enquêtes



TOP 5 par tranche d'âge :

	- de 25 ans	26 - 45 ans	46 et + ans
1	Rémunération	Rémunération	Climat d'équipe
2	Climat d'équipe	Climat d'équipe	Reconnaissance
3	Temps de travail / Horaires	Reconnaissance	Rémunération
4	Reconnaissance	Niveau de responsabilité / d'autonomie	Qualité du management
5	Perspectives d'évolution	Equilibre vie pro / vie perso	Niveau de responsabilité / d'autonomie

18 Juin 2019 | On a tout essayé ! Recrutement, fidélisation, attractivité : trouver de nouveaux leviers de performance.

7

Le Top 5 des résultats par tranches d'âge fait apparaître des différences d'appréciation qui correspondent à différentes contraintes professionnelles :

- Les - de 25 ans soulignent des aspects relationnels et donnent de l'importance au cadre de vie.
- La tranche 26 à 45 ans exprime une volonté affichée de prise en compte de la vie de famille et des aspirations professionnelles
- Les 46 ans et + ont leur carrière plus avancée et expriment davantage le souhait de conserver des relations saines et des responsabilités.

TOP 5 par situation :

	En activité professionnelle	En recherche d'emploi	Etudiants
1	Rémunération	Temps de travail / Horaires	Rémunération
2	Climat dans l'équipe	Climat dans l'équipe	Climat dans l'équipe
3	Reconnaissance	Sécurité emploi / Stabilité économique	Temps de travail / Horaires
4	Niveau de responsabilité / d'autonomie	Reconnaissance	Niveau de responsabilité / d'autonomie
5	Equilibre vie pro / vie perso	Niveau de responsabilité / d'autonomie	Perspectives d'évolution de carrière

18 Juin 2019 | On a tout essayé | Recrutement, fidélisation, attractivité : trouver de nouveaux leviers de performance.

9

- Ces résultats mettent en évidence l'importance capitale du **MANAGEMENT DE PROXIMITE** par la **RECONNAISSANCE** et **LE CLIMAT D'EQUIPE**, toujours haut classé.
- Les personnes en recherche d'emploi quant à elles, ne semblent pas chercher une rémunération mais plutôt une **organisation de vie**.

Cette enquête est riche d'enseignements pour les entreprises du secteur logistique qui sont confrontées dans leur ensemble à de fortes difficultés de recrutement. Elles sont donc encouragées à se remettre en cause en engageant des transformations organisationnelles nécessaires pour répondre à ces aspirations. Cette enquête va servir de « **point d'appui** » et constitue le démarrage d'une démarche de mobilisation territoriale durable et globale.

« Nous vous proposons de voir cette enquête comme un point de départ. Un point d'appui qui nous permettra d'envisager les choses sous un autre angle. Nous sommes, recruteurs, managers, directeurs de site, soumis à de fortes contraintes, liés à nos clients, aux délais toujours plus serrés, aux budgets rarement extensibles. Mais pour autant, nous sommes convaincus que nous avons des marges de manœuvre réelles, opérantes, et accessibles » a insisté Thomas DAUDRE-VIGNIER.

- **LE POLE D'INTELLIGENCE LOGISTIQUE, FACILITATEUR DE LA QVT**

En conclusion, l'objectif de cette matinée du 18 juin a consisté à ouvrir le débat en expliquant comment **la QVT peut permettre aux entreprises de progresser et d'innover** : compétitivité, performance globale, fidélisation de ses collaborateurs et attractivité. Le challenge est de mobiliser le maximum de dirigeants et d'aller bien au-delà de ceux qui sont déjà convaincus.

Force est de constater que la Qualité de Vie au Travail n'est pas encore systématique et reste un sujet qui nécessite une vulgarisation permanente. Plus largement, les entreprises s'interrogent aussi sur la méthode à adopter pour faire évoluer le mode de management actuel en tentant de convaincre les dirigeants qui ne placent pas suffisamment ce sujet au cœur de leur priorité. Les difficultés de recrutement que rencontre le secteur logistique sont une opportunité pour s'interroger sur la QVT et **pour replacer l'humain au centre des organisations**. Un prochain rendez-vous de travail et d'approfondissement de la démarche est **d'ores et déjà prévu le mardi 17 septembre.**



A propos du Pôle d'Intelligence Logistique

Basé en Nord Isère, au cœur de la **première zone logistique terrestre française**, le Pôle d'Intelligence Logistique est un réseau associatif incontournable fédérant les professionnels du secteur : 140 adhérents, 110 entreprises et 30 partenaires (emploi, formation, collectivités...) et plus de 500 professionnels de la logistique.

www.pole-intelligence-logistique.fr



L'Aract **Auvergne-Rhône-Alpes** accompagne les PME dans des démarches participatives visant l'amélioration de la Qualité de Vie au Travail. Elle développe des outils permettant aux entreprises d'agir efficacement sur l'organisation du travail et conduit une activité de veille afin d'aider pouvoirs publics et partenaires sociaux à mieux appréhender les besoins émergents.

<https://auvergnerhonealpes.aract.fr/>

CONTACTS

Le Pôle d'Intelligence Logistique

Cécile Michaux, Déléguée Générale

Tel : +33 (0)6 17 70 63 91

Relations Médias :

Laure-Anne DEMARTHE

laureanne.demarthe@gmail.com - Tel. : 06.83.42.22.81