



Université d'Été

de l'Enseignement du Transport et de la Logistique

du 29 au 31 août,
à l'AFT-IFTIM - Institut Pédagogique du Transport & de la Logistique
Monchy Saint-Eloi (60)

Maître de cérémonie : M. Pierre-Valéry ARCHASSAL

TABLE DES MATIÈRES

Ouverture	1
<i>Bernard PROLONGEAU – Président Délégué Général de l'AFT-IFTIM</i>	2
<i>Brigitte TROCMÉ – Adjointe au Chef du Bureau de Partenariat avec le monde professionnel et des Commissions professionnelles – DGESCO</i>	3
<i>Pierre VINARD – Inspecteur Général de l'Education nationale</i>	4
<i>Thierry LEFEUVRE – Comité d'organisation de l'Université d'Été</i>	5
Introduction	7
Première conférence	11
Les nouvelles stratégies pour un développement soutenable dans le secteur du transport et de la logistique	
<i>Marc ABEILLE – Directeur de COPETRANS</i>	12
<i>Fabrice ACCARY – Directeur du Développement Durable à la FNTR, Fédération Nationale des Transports Routiers</i>	22
<i>Maxime DUMONT – Président de la Commission Paritaire Nationale et Emploi (CPNE), représentant de l'Union Fédérale Route de la FGTE-CFDT</i>	31
Débats	35
Premiers ateliers	37
Développement soutenable : conséquences sur les emplois, la formation et le lien emploi/formation	

Deuxième conférence **40**

Gestion de la chaîne logistique : innovations et perspectives

Catharina HORN – Université de Paris Est – Créteil, IUT de Sénart – Fontainebleau 41

Dominique-Paule GONZALES – DRH chez UTI Roissy 54

Laurent MARTIN – Directeur Organisation Supply Chain chez Pomona 57

Débats 61

Deuxièmes ateliers **64**

Les diplômes rénovés : Bac pro Transport, Bac pro Logistique et BTS Transport & Prestations logistiques

Troisième conférence **68**

Management des équipes et gestion des compétences

Bruno YVAIN – Management des équipes et gestion des compétences au sein de l'exploitation d'une agence de transport exceptionnel du groupe CAPELLE 69

Anne TRÉPÉ – Directrice du développement RH et de la formation chez DHL Supply Chain 72

Jean-André LASSERRE – Directeur des Relations Institutionnelles et des Etudes de l'AFT-IFTIM 77

Débats 82

Troisièmes ateliers **84**

Management des équipes, gestion des compétences : conséquences sur les emplois, la formation et le lien emploi/formation

Quatrième conférence	86
La relation de services : places et compétences requises	
<i>Isabelle PRIM-ALLAZ – Maître de conférences en sciences de gestion à la faculté des sciences économiques et de gestion de Lyon II</i>	87
<i>Maryline POUBEAU-TEXIER – Directrice et fondatrice de RESOLVEO</i>	96
Débats	99
Quatrièmes ateliers	100
La relation de service : conséquences sur les emplois, la formation et le lien emploi/formation	
Synthèse des ateliers	103
<i>Pierre-Valéry ARCHASSAL – Maître de cérémonie</i>	
Clôture de l'Université d'Été	115
<i>Pierre VINARD – Inspecteur Général de l'Éducation nationale</i>	115
<i>Jean-André LASSERRE – Directeur des Relations Institutionnelles et des Etudes de l'AFT-IFTIM</i>	118
ANNEXE I	120
Forum de l'innovation : deux cas innovants	
ANNEXE II	124
Programme de l'Université d'Été de l'Enseignement du Transport et de la Logistique	
ANNEXE III	128
Diaporamas des différents intervenants	

OUVERTURE

En ouverture de la première Université d'Été de l'Enseignement du Transport et de la Logistique, **PIERRE-VALÉRY ARCHASSAL** est présenté comme Maître de cérémonie, modérateur des débats et cerbère du temps. Après avoir souhaité une chaleureuse bienvenue aux participants, il a expliqué l'organisation de l'université déclinée en quatre conférences suivies d'ateliers de réflexion sur leur contenu. Il a rappelé que les ateliers étaient invités à réaliser un travail thématique sur les problématiques présentées lors de ces conférences par des représentants d'entreprises, du monde du travail, de la profession, des experts académiques, des consultants et des responsables d'institutions concernées telles que l'Education nationale et l'AFT.



BERNARD PROLONGEAU – PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ GÉNÉRAL DE L'AFT-IFTIM

s'est dit particulièrement heureux de pouvoir inaugurer cette Première Université d'Été de l'Enseignement du Transport et de la Logistique. « Il n'est jamais trop tard pour bien faire, et cette formule prend ici tout son sens », a-t-il déclaré. « En effet, cette Université d'Été se tient quelque 50 ans après la première démarche de grands visionnaires des transports auprès de l'Education nationale. Ils avaient alors ressenti ce besoin impérieux d'offrir aux futurs salariés du transport et aux entreprises une formation qui garantisse la pérennité d'un recrutement de qualité. Et à l'époque, très rapidement, fut créé le premier diplôme de l'Education nationale consacré aux transports, le CAP de Conducteur routier, qui conférait ses premières lettres de noblesse à une activité qui, jusque-là, était enseignée uniquement sur le tas, c'est-à-dire sur la route. Avec l'aide de l'AFT, l'outil créé par la profession pour développer la formation professionnelle dans notre secteur, la coopération avec l'Education nationale a pris, au fil des ans, une envergure remarquable, qui s'est étendue avec le temps à toute la filière transport-logistique. Aujourd'hui, l'AFT apporte un appui technique, pédagogique et/ou financier à plus de 200 établissements scolaires, chiffre auquel s'ajoute l'action de nos collègues de PROMOTRANS pour 3 établissements supplémentaires. Au total, c'est plus de 20.000 jeunes qui étudient dans cette formation préparée par l'Education nationale et ceci, sans compter le monde de l'enseignement supérieur et universitaire, avec notamment toute l'action que nous menons auprès de certaines IUT et universités. Cette coopération est très riche, elle englobe toute une série de domaines : une dotation de véhicules pour le transport routier, un appui-conseil sur le terrain, des mises à disposition d'outils et de supports pédagogiques pour les enseignants et, plus récemment, un travail de rénovation plus lourd des diplômes de toute la filière transport-logistique, du CAP jusqu'au BTS, et la mise en place d'un Projet européen, EURO TRANS LOG pour établir un référentiel commun entre les différents pays de l'Union européenne en vue de former les exploitants en transport-logistique, projet qui a conduit à la transformation, cette année, du BTS Transport que nous connaissions tous en BTS Transport et Prestations logistiques. Ce sont quelques exemples d'une coopération particulièrement réussie entre le monde de l'Education nationale et le secteur professionnel du transport et de la logistique. Cette action est menée, côté AFT, en relation étroite avec la profession, par nos équipes de l'Institut Pédagogique du Transport et de la Logistique – IPTL -, à Monchy Saint-Eloi, dans ce bâtiment qui accueille cette Université d'Été, et notamment par l'équipe d'appui-conseil, et sur le terrain, par l'ensemble de nos délégués régionaux, et je profite de cette occasion, pour saluer leur action. Notre profession est particulièrement attachée à cette formation car elle souhaite que les jeunes issus de la filière transport-logistique de l'Education nationale comme ceux issus de ces centres de formation soient le mieux préparés possible avant leur entrée dans la vie active. C'est nécessaire pour une bonne insertion professionnelle des jeunes, c'est nécessaire aussi pour nos entreprises compte tenu de la dureté des temps et de la concurrence, notamment internationale.

Cette première Université d'été s'intègre bien dans ce processus de coopération forte entre le monde de la formation et le secteur du transport-logistique. J'espère qu'elle renforcera encore plus le contenu de nos actions communes et je lui souhaite la meilleure réussite, en remerciant à l'avance toutes les équipes de l'AFT qui ont organisé la logistique de ces trois jours : l'équipe de Jean-André Lasserre pour la Direction des Relations Institutionnelles et des Etudes – DRIE - et l'équipe de l'Institut Pédagogique, notamment Sally O'Farrell, Isabelle Mollière, et tous leurs collaborateurs et collègues. »

BRIGITTE TROCMÉ – ADJOINTE AU CHEF DU BUREAU DE PARTENARIAT AVEC LE MONDE PROFESSIONNEL ET DES COMMISSIONS PROFESSIONNELLES – DGESCO

« C'est certes la Première Université d'Été, la première de ce nom, qui vient couronner un processus. Je réfléchissais, chemin faisant, à la Commission professionnelle consultative Transport, Logistique, Sécurité et autres services au sein de laquelle un travail intense a été accompli au fil des dernières années. Les diplômes professionnels et technologiques sont créés dans le cadre de ces Commissions professionnelles consultatives, qui sont des instances paritaires, désignées pour cinq ans et présidées en alternance par les représentants des employeurs et des salariés. C'est donc typiquement le lieu partenarial où l'on débat sur la base d'études et d'apports sur les évolutions technologiques, économiques, organisationnelles du secteur, internationales et à partir de ces études et débats, nous construisons des référentiels que vous connaissez. C'est la 11^{ème} CPC sur les 14 en place actuellement. Les débats y sont animés et sans langue de bois. L'AFT est un partenaire ancien mais réel de la construction des diplômes professionnels jusqu'à la mise en œuvre des formations, et cette Université d'Été, qui est une première, est un bon exemple de cet engagement. La DGESCO assure le secrétariat général de ces CPC et remplit une mission partenariale, à savoir le suivi d'un outil – extrêmement important pour nous – qu'est la convention de partenariat qui lie le ministère de l'Éducation nationale à l'AFT, et qui est un cadre dans lequel viennent s'inscrire toute une série d'actions partenariales dans l'ensemble des secteurs des transports, dans toute leur diversité - le CAP historique de Conducteur routier, les deux Bacs professionnels et le BTS récemment rénovés -. Nous réfléchissons à voix haute sur la navigation fluviale et nous nous interrogeons parfois sur ce que nous allons faire à l'avenir. Ma réponse à ces interrogations serait de faire vivre les diplômes que nous venons de rénover, de regarder comment ils vivent, comment ils réussissent à attirer vers les professions de la logistique et des transports, et de tenter de percevoir, au fil de cette observation, ce qui nous attend demain. »

PIERRE VINARD – INSPECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉDUCATION NATIONALE

« Chers collègues,

C'est pour moi un grand plaisir d'ouvrir cette Université d'Été, aux côtés du Président Prolongeau et de Brigitte Trocmé, représentante de la DGESCO. Je crois que cette Université arrive à point nommé, à la fin d'un cycle de rénovation complet de nos diplômes, et Brigitte Trocmé y a fait allusion. Au cours de cette année scolaire, en 2012, aura lieu la première session des bacs professionnels rénovés, le bac professionnel transport et le bac professionnel logistique. Il y aura aussi à cette rentrée la mise en place du nouveau BTS Transport et Prestations logistiques, qui présente la particularité d'avoir été construit avec des modules de formation. Il fait partie des cinq BTS qui ont été choisis par l'ancien ministre de l'Enseignement supérieur pour expérimenter cette modularisation. Nous arrivons donc au terme d'un cycle de rénovation et il était dès lors important de pouvoir se rencontrer dans le cadre d'une Université d'Été. Cette rénovation des diplômes révèle le dynamisme de cette filière de formation qui voit le nombre de ses élèves et étudiants s'accroître, et nous espérons, par ailleurs, offrir des débouchés intéressants pour les jeunes en formation. Face à cet afflux d'élèves, nous n'attendons qu'une seule chose, c'est l'ouverture d'un concours de recrutement pour les professeurs de la filière transport et logistique. Nous manquons d'enseignants dans cette filière pour répondre aux besoins de plus en plus importants et aux demandes d'établissements – lycées professionnels et technologiques - qui souhaitent ouvrir ces formations.

Pourquoi cette Université d'Été ?

La tradition veut que nos rénovations de diplômes s'accompagnent d'universités d'été. L'Université d'Été revêt trois avantages principaux :

1. Il s'agit d'une formation nationale qui permet à des professeurs, de toute la France, de se rencontrer. Même si certains travaillent ensemble dans des groupes de travail, des commissions de choix de sujets, il y a peu d'occasions de se réunir dans ces configurations nationales. Elle permet de réunir des professeurs d'horizons différents, qui interviennent dans des centres scolaires, dans des centres de formation en apprentissage, voire en formation continue. Le premier intérêt est donc de réunir l'ensemble de ces enseignants dans un même lieu, pendant trois jours, dans un cadre particulièrement agréable, le château de Monchy.
2. Le deuxième intérêt est de réunir, avec nos enseignants, des représentants du monde professionnel - des chefs d'entreprise, des cadres, des représentants syndicaux – et des représentants de l'université, de la recherche et ainsi, enrichir par ces échanges, par une confrontation constructive et amicale, des points de vue.

3. Le troisième intérêt est d'aborder des thématiques nouvelles dans le domaine des transports et de la logistique que révèle l'architecture de ces trois journées, des problématiques nouvelles qui sont liées au développement durable, aux exigences de la société civile vis-à-vis, en particulier, des entreprises de transport. Un autre thème sera celui de la relation de service qui se modifie au fil de la multiplication des exigences du client à l'égard du fournisseur, des relations de service plus approfondies. Nous aborderons un troisième volet thématique, celui de l'intégration de la chaîne logistique grâce aux nouveaux outils, les technologies de l'information et de la communication qui ne sont d'ailleurs pas des outils si nouveaux. Ils permettent une intégration plus poussée entre les différents partenaires de cette chaîne logistique. De nouvelles problématiques apparaissent et doivent être développées. Enfin, le dernier thème est celui du management des équipes et de la gestion des compétences. C'est donc l'occasion pour les enseignants d'enrichir leurs connaissances et, dans le cadre d'ateliers, de réfléchir à leur pratique pédagogique.

Je laisse à **THIERRY LEFEUVRE**, qui a animé le Comité d'organisation de cette Université d'Été, avec un certain nombre d'enseignants et l'aide très active de l'AFT, le soin de détailler ce programme. Je ne peux, cependant, ne pas penser à un collègue qui aurait dû être avec nous aujourd'hui, **ERIC OGRODZINSKI**. Thierry a travaillé avec lui pendant de nombreuses années à la rénovation du Bac pro Logistique. Je lui laisserai évoquer sa mémoire. L'Inspection Générale s'associe par la pensée à la peine de sa famille et des amis de notre collègue.

Je vous souhaite un bon travail car ce seront trois jours de travail mais aussi trois jours d'échanges et de convivialité. Bon travail et bon séminaire à Monchy.»

THIERRY LEFEUVRE sur le programme qui se décline en 4 thèmes et 4 demi-journées.

« **Le découpage en quatre thèmes** : ces quatre thèmes sont assez nouveaux dans les différents référentiels du Bac Transport, du Bac Logistique et du BTS Transport et Prestations logistiques. Nous avons choisi de travailler par demi-journée, chaque demi-journée étant divisée en deux grands temps : un temps consacré à l'apport de nouvelles connaissances, à leur actualisation. Ces apports seront donnés par tantôt des universitaires tantôt des professionnels qui éclaireront les thématiques. Forts de ces apports qui devraient durer environ une heure et demie, chacun rejoindra des ateliers pour réfléchir à la façon dont il est possible de transmettre les éléments-clés nouveaux apportés par ces intervenants dans le cadre des enseignements en classe tantôt en BTS tantôt en bac professionnel. Nous aurons donc un échange entre la partie « apport théorique » et la partie « démarche pédagogique », entre l'apport en conférences dans cette salle et le débat en sous-groupes entre vous autour de la pédagogie, autour de la didactique. Nous avons choisi de vous proposer des méthodes un peu nouvelles pour travailler, pour animer les ateliers. Je ne les détaille pas maintenant mais vous serez sollicités, vous serez invités à produire de l'information pédagogique, à donner vos idées et à soumettre vos interrogations, à faire en sorte que les éléments-clés, les points

chauds, les points difficiles ressortent de vos travaux afin que mercredi, en début d'après-midi, **M. ARCHASSAL**, votre Maître de cérémonie, puisse nous dresser un état de la situation pédagogique après la remontée de l'ensemble des débats et des informations réunies au cours de ces deux journées.

Il est également prévu des parties plus conviviales : des déjeuners sur place. Ce soir, nous nous retrouvons autour d'un dîner, aux alentours de 20 heures et une très belle soirée est prévue le lendemain à l'abbaye de Royaumont. Nous aurons des périodes de réflexion, des périodes d'échanges et des périodes sympathiques, de détente. Nous sommes dans une Université d'Été. C'est à la fois un moment de réflexion et un moment sympathique, de détente.

Plus gravement, j'aimerais vous parler un peu d'Eric. Il nous a quittés fin juillet. Alors qu'il était en vacances en famille, il a eu un malaise et s'est noyé. Aujourd'hui, il n'est pas avec nous. Il devait être des nôtres, il a été membre de l'équipe d'animation. **ERIC OGRODZINSKI** était un des deux webmasters de la filière transport-logistique. Il nous manque énormément et la fin du mois de juillet a été très difficile pour sa famille mais également, pour tous ceux qui l'ont connu. Il était professeur de logistique en région parisienne depuis fort longtemps. Il venait d'obtenir sa mutation dans un établissement près de chez lui. Il était à nouveau grand-père depuis quelques mois. C'est un homme qui avait beaucoup de projets personnels, sympathiques, dont il nous parlait. Lors de la dernière réunion de préparation de cette Université d'Été, au mois de juin, nous avons évoqué la rentrée sous un angle très positif. Eric a travaillé à la rénovation du BEP Transport, il était membre de ce groupe restreint. Il a également participé très activement à la rénovation du Bac professionnel Logistique. Vous avez peut-être figuré au nombre des destinataires de cette lettre d'information « Transport – Logistique » qui a été préparée par **JEAN-MARC SENAC** qui est dans la salle et par Eric. C'est avec beaucoup d'émotion que je parle d'un professeur de très grande qualité, un homme extrêmement respectable et sympathique. Je vous propose une minute de silence à sa mémoire. »



Introduction

Quatre grandes problématiques ont été choisies pour ces premières universités d'été, en phase avec les grandes évolutions affectant le secteur du transport et de la logistique, mais aussi en rapport avec les évolutions de nos diplômés :

- les nouvelles stratégies pour un développement durable dans le domaine des transports et de la logistique,
- la gestion de la chaîne logistique, innovations et perspectives
- le management des compétences et la gestion des compétences,
- la place de la relation de service et les compétences requises.

Le secteur du transport et de la logistique est confronté depuis quelques années à un défi nouveau et essentiel, celui du développement durable. Défi économique tout d'abord avec le renchérissement du coût des carburants, que ce dernier soit provoqué par l'augmentation du prix des matières premières ou la mise en place de la taxation verte. Défi social ensuite lié à la prise de conscience des conséquences du réchauffement climatique. Les entreprises de transport ou les chargeurs ne sont donc pas restés inactifs dans ce domaine. L'action s'est engagée dans plusieurs directions :

- le recours à des matériels moins consommateurs d'énergie,
- la formation du personnel, en particulier dans le domaine de l'éco-conduite,
- la mise en place de filières de transport combiné associant la route avec le rail ou le fluvial,
- le raccourcissement de certains circuits de distribution, en particulier en ville.

Le premier des intervenants – **Monsieur Marc ABEILLE, directeur de COPETRANS** – met d'ailleurs en évidence un phénomène mal connu face au renchérissement du coût du pétrole, la diminution de la vitesse de circulation des marchandises, en particulier dans le transport maritime. Un conteneur entre Shanghai et Rotterdam peut mettre plusieurs semaines de plus pour réduire sa consommation de carburant. **Monsieur Fabrice ACCARY de la FNTR** insiste lui sur l'effort de renouvellement des matériels par les entreprises du secteur, la réorganisation des flux, la mise en place de labels et de certifications, ainsi que sur un nouveau concept qui se développera dans les années à venir, celui de la « route intelligente » qui permettra d'optimiser la circulation des flux et donc la consommation de carburants. Enfin le dernier intervenant – **Maxime DUMONT, Président de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE), représentant de l'Union fédérale route de la FGTE-CFDT** – insiste sur les implications sociales du développement durable. On ne fera pas de développement durable en stigmatisant une branche professionnelle et ses salariés. Il faut en revanche engager un grand dialogue social et lancer des plans de formation afin de rendre les salariés plus responsables. Les contraintes qui pèsent sur eux en termes de temps et de délais doivent être aussi assouplies de façon à ce qu'ils puissent exercer leur métier dans des conditions moins stressantes. Enfin monsieur Dumont souligne le risque que les très petites entreprises (TPE) soient exclues de cette démarche liée au développement durable, et accessoirement aux subventions accordées par l'État dans ce domaine.

Tous les intervenants se rejoignent pour dire que la prise en compte du développement durable – comme il y a quelques années la prise en compte de la qualité ou de la sécurité – sera génératrice de nouveaux emplois. Et qu'elle modifiera aussi en profondeur les métiers existants, à tous les niveaux. Ainsi en est-il du développement du multimodal qui demandera aux salariés une plus grande polyvalence et adaptabilité.

La deuxième conférence porte sur les innovations dans la chaîne logistique. Davantage que les nouveautés dans les matériels utilisés, c'est le modèle organisationnel qui retient l'attention dans cette conférence, avec en toile de fond la recherche permanente de l'amélioration de productivité et de la compétitivité des acteurs de la filière.

La complexité croissante de la chaîne logistique ne facilite pas la lisibilité de la valeur ajoutée de ses différents maillons. Catharina HORN, enseignante chercheuse à l'Université Paris Est rappelle les caractéristiques d'un process multi-acteurs et insiste sur l'importance de la coordination et de la coopération. La performance de la chaîne logistique dépend fortement de celle de chacun des intervenants. Au-delà de l'amélioration des réseaux d'échanges de données, de la puissance des systèmes informatiques utilisés, la confiance mutuelle entre les acteurs est incontournable. Elle développe ses propos en s'appuyant sur deux exemples :

- Les PCS (Port Community System) qui offrent des guichets uniques pour tout type de demande liée au transport de marchandises ou à une prestation logistique associée. La communication entre des systèmes d'information spécialisés a pu être réalisée après une longue phase d'analyse des besoins et des pratiques, et de conception de réseaux informatiques. Mais sans un accompagnement des acteurs dans le développement de la confiance mutuelle, aucune mise en œuvre réelle n'aurait pu être envisagée. Le déploiement du PCS d'Hambourg illustre la démonstration.
- La distribution en milieu urbain passe par la mutualisation du transport et de l'entreposage, par la distribution collective. De nombreux projets comme celui de City Hub sont testés ou encore dans les cartons. Tous reposent sur l'engagement collectif des intervenants de la chaîne logistique mobilisés autour d'objectifs communs.

Dominique Paule GONZALES, DRH chez UTI, pose la problématique de la compétitivité des intervenants de la chaîne logistique. Elle insiste sur le « sur mesure » en précisant qu'il n'y a pas une chaîne logistique mais autant de chaînes logistiques que de besoins spécifiques à un métier. Les solutions mises en œuvre pour la distribution dans le secteur alimentaire ne sont par exemple pas celles retenues dans l'industrie aéronautique. Elle met l'accent sur la nécessaire diversité des approches et les compétences nécessaires pour ces métiers. Les parcours de formation doivent développer l'ouverture internationale et la mobilité, l'apprentissage des langues et notamment la maîtrise de l'anglais.

Laurent MARTIN, directeur de l'organisation de la Supply Chain chez POMONA, valide les propos précédents et les illustrent en présentant les particularités d'un spécialiste de la distribution alimentaire. Dans ce secteur, la problématique de réduction des coûts est fortement liée à l'optimisation du transport et de la logistique. Massification des flux par mutualisation des expéditions, amélioration de la densité des clients à livrer sont autant de solutions qui impliquent une forte concertation entre les acteurs pour développer une vision

partagée. Laurent Martin développe l'approche de POMONA et conclut en insistant sur la logique vertueuse tant sur le plan économique qu'environnemental.

La troisième conférence porte sur le management des équipes et la gestion des compétences. Les deux thèmes sont totalement liés. En effet les évolutions dans le domaine des transports nécessitent un élargissement des compétences de la part des salariés. Elles impliquent aussi d'autres types de management pour tenir compte des nouvelles contraintes des entreprises face à leurs clients, mais aussi et surtout face aux aspirations de leurs salariés. Le témoignage de **Bruno YVAIN**, ancien responsable d'agence dans le groupe **CAPELLE** montre la diversité des tâches confiées à l'exploitant, mais aussi la responsabilité grandissante qui est la sienne dans l'organisation des flux de transport. Ce propos est conforté par **Anne TRÉPÉ**, directrice du développement RH et de la formation chez **DHL**. Plus que jamais la mobilité et la polyvalence sont exigées de la part des salariés face aux évolutions des demandes des clients. Mobilité géographique, bien entendu, mais aussi mobilité fonctionnelle qui exige des compétences transférables d'un contexte à un autre. Corollaire de cette mobilité, bien entendu la maîtrise d'au moins une langue étrangère, en l'occurrence l'anglais. **Jean-André LASSERRE**, directeur des relations institutionnelles et des études de l'**AFT-IFTIM** explique comment les nouvelles dispositions récentes contenues dans l'accord national relatif « à la formation professionnelle tout au long de la vie, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels et à l'emploi dans les transports routiers et les activités auxiliaires de transport » du 1^{er} février 2011 ont permis de prendre en compte ces nouvelles exigences quant à la formation des salariés. Ces derniers – à travers un certain nombre de dispositifs dont le plus connu est le DIF – sont désormais en mesure de bénéficier de formations leur permettant d'acquérir les compétences nécessaires à l'exercice de leur métier. Il reste aux partenaires sociaux de faire jouer pleinement ces avancées.

La dernière demi-journée porte sur la place de la relation de service et les nouvelles compétences qu'elle implique. Il s'agit d'un domaine relativement nouveau dans les référentiels des diplômes du Transport et de la Logistique de l'Education Nationale. **Isabelle PRIM-ALLAZ**, Maître de conférences à la faculté des sciences économiques et de gestion de **Lyon**, revient sur les fondamentaux du marketing relationnel en précisant ses concepts clés : la relation d'échanges fructueux, la fidélisation, la confiance prenant corps dans la durée. Cette démarche implique un réel investissement dont le prix mérite amortissement. La collaboration dans la durée dans une relation commerciale équilibrée est au centre de la réflexion et s'applique parfaitement au secteur des transports. Le deuxième volet de l'intervention d'Isabelle Prim-Allaz est logiquement consacré à l'approche marketing de la solution, ce qui lui donne l'occasion de situer le marketing des services avant de développer la « logique dominante de services » caractérisée notamment par l'implication très forte de l'ensemble des parties prenantes dans l'élaboration d'une solution commercialement viable et durable.

Maryline POUBEAU-TEXIER, directrice et fondatrice de **RESOLVEO** – cabinet conseil dans le domaine du transport et de la logistique, complète les propos précédents en expliquant la

valeur ajoutée spécifique des acteurs qu'elle conseille et qu'elle qualifie de « solutionneurs de problèmes ». La relation commerciale gagnant-gagnant est pour elle absolument centrale et passe par une écoute très importante du client et de ses besoins. La traduction immédiate en termes de compétences professionnelles attendues et bien évidemment de formation professionnelle est la nécessité de développer, au-delà de la technicité professionnelle, des comportements en accord avec l'écoute client.

Les ateliers qui ont suivi ces conférences ont permis aux enseignants et formateurs présents, avec le concours des représentants des entreprises, d'identifier les points des référentiels à développer pour tenir compte des problématiques présentées, dont on a mesuré combien elles sont au cœur des préoccupations des entreprises. Les notions de développement durable, de relation de service et d'innovation dans la chaîne logistique sont prises en compte, aussi bien au niveau des baccalauréats professionnels « transport » et « logistique » qu'en BTS « Transport et Prestations logistiques ». Il s'agit désormais de développer des éléments de cours, des travaux dirigés ou des études de cas qui illustrent ces points. Et trouver bien entendu des terrains de stage ou de période de formation en milieu professionnel (PFMP) où ils peuvent être mis en œuvre. Les nouvelles compétences dont les entreprises ont besoin – aussi bien dans le domaine des langues étrangères, de la communication, de la polyvalence et pour certains diplômes du management des équipes – sont aussi présentes dans les référentiels. Restent à les développer dans le cadre d'une collaboration entre les établissements de formation et les entreprises, et à les évaluer. Des ateliers ont d'ailleurs été consacrés à la nécessaire réflexion sur la rénovation en cours des diplômes de la filière du transport et de la logistique. Ils ont montré que cette rénovation est riche de promesses, mais qu'elle nécessite une forte implication de tous les acteurs concernés : enseignants, entreprises, équipes de direction bien entendu, mais aussi élèves, étudiants et apprentis dont la motivation pour ces métiers en perpétuelle évolution apparaît comme une condition essentielle à leur réussite.



Première conférence

Les nouvelles stratégies pour un développement soutenable dans le secteur du transport et de la logistique

M. ARCHASSAL introduit la conférence :

« Pour compléter ces informations, nous allons avoir des échanges, des interventions qui se déclinent en quatre parties d'environ 1h30 chacune, au cours desquelles se succéderont deux, trois ou quatre intervenants, en fonction des thèmes, et à la fin de chaque table ronde, un espace d'une quinzaine de minutes d'échanges avec les participants est prévu. Avant les ateliers, il y aura donc une plage de temps prévue pour poser des questions, formuler des demandes de précision aux intervenants qui ne pourront pas participer aux ateliers. Les participants sont conviés à ne pas interrompre les intervenants au cours de leurs interventions afin, entre autres, de ne pas poser des questions sur des éléments qui sont abordés par l'orateur, dans une partie ultérieure de son exposé.

Les diaporamas qui seront présentés par certains orateurs seront disponibles, téléchargeables sur le site pour tous les intervenants qui nous auront confié une copie de leur diaporama.

Lorsque des universitaires auront des références à mentionner, pour ne pas encombrer leurs interventions, ils veilleront à ce que ces références et bibliographies soient mises à la disposition pour figurer dans les Actes qui seront produits dans un délai de 6 semaines.

Pour cette demi-journée consacrée au **développement soutenable**, terme qui devra être défini dans un premier temps, je vais inviter **FABRICE ACCARY**, Directeur du Développement durable à la FNTR, Fédération Nationale des Transports Routiers, qui nous expliquera ce qu'est la Fédération, à quoi elle sert et ce qu'est l'observatoire du développement durable dans le transport routier ; **MAXIME DUMONT**, Président de la Commission Paritaire Nationale de l'Emploi (CPNE), représentant de l'Union fédérale route de la FGTE-CFD, qui nous parlera de son parcours professionnel et de tout l'aspect du développement soutenable et durable, tel qu'il est perçu par les salariés ; et enfin, **MARC ABEILLE**, Directeur de COPETRANS, un cabinet créé par Marc Abeille, qui s'occupe plus

particulièrement du transport maritime ou du transport à maillons maritimes. Ce sont trois spécialistes qui vont intervenir sur ce thème du **développement soutenable**. »

Le premier orateur est **Marc Abeille**.

MARC ABEILLE, DIRECTEUR DE COPETRANS

« J'ajouterai à la brève présentation que vous avez faite que j'ai beaucoup donné et que je donne encore dans l'enseignement. J'ai été jusque l'année dernière Maître de conférences associé à Paris I en mastère de transport international avec des pays tiers, plus précisément des pays africains.

Vous avez utilisé les termes « durable » et soutenable ». **L'objectif de ma présentation est d'introduire les questions d'emploi et de formation associées aux stratégies de développement durable dans le secteur transport et logistique.** Qui fait quoi et quelles sont les perspectives d'évolution ? Le sujet est tellement vaste que nous avons échangé entre nous pour essayer d'en déterminer un périmètre. Tout est devenu « développement durable » en matière de transport, mais il est difficile de distinguer ce qui relève de l'action et de la communication, de la politique. L'intérêt de cette présentation est de relater ce qui se fait, plus que ce qui se voit. Le développement durable concerne le transport des marchandises et des personnes, le transport intégré dans la « supply chain ». Où tout cela commence et où tout cela va-t-il ? Est-on dans de la très longue distance ou dans l'infiniment petit, la distribution finale du dernier kilomètre ?

Je vous propose, pour réduire le sujet :

- de **traiter des opérations physiques** - de l'acheminement, de la manutention, du stockage -, de traiter du fret hors distribution finale sans pour autant sous-estimer le transport de personnes, de ne pas traiter du transport urbain et, donc, des très courtes distances ;
- de **traiter de l'ensemble des modes de transport**, dans leur aspect uni-modal et ce qui est co-modal, pour reprendre l'expression de l'Union européenne, qui entend ainsi indiquer qu'il s'agit de coopération et non de conflit, de concurrence.
- Les intervenants sont les opérateurs physiques, les logisticiens qui sont en charge de l'organisation, et les institutionnels, les régulateurs, compte tenu que nous sommes dans un cadre de développement durable qui devient de plus en plus normatif, normé.

La soutenabilité, la durabilité est devenue, en transport, une composante à part entière de l'ensemble des opérations et des services de transport **au même titre que la qualité**. On se souvient qu'il y a trois, quatre décennies, on a commencé à introduire la qualité, on a fait des chartes, de la certification de qualité, etc. -, le parallèle a sa pertinence. La sécurité faisait partie de la qualité mais plus récemment, on est intervenu dans la sûreté, un aspect qui s'est renforcé depuis dix ans, avec les événements du 11

septembre. J'associe ces termes car je pense que dans la progression des concepts, des stratégies, des méthodes et des mesures mises en œuvre, on a procédé de la même façon : qualité, sécurité, sûreté, environnement.

Il y a cependant des différences. La culture environnementale est relativement récente mais elle est devenue envahissante, très soudainement, d'un seul coup presque, extrêmement rapidement. Le temps qui s'est écoulé entre le moment où on commençait à parler du « vert », très marqué politiquement, et aujourd'hui a été extrêmement court. A la différence de ce qui se passe en matière de qualité, on doit traiter d'aspects qui sont à la fois internes, c'est-à-dire propres à la production du service de transport, et externes, les externalités négatives. On a donc des coûts qui sont à la fois internes, propres à l'entreprise qui produit du service de transport ou en achète, et des coûts qui sont collectifs, supportés ou non par l'utilisateur, le concept de « l'utilisateur payeur ». Nous avons donc cette mosaïque de mesures qui sont imposées et de mesures d'initiative, qui sont volontaires, et les deux ne cessent de se multiplier. Le transport à l'intérieur de la supply chain en est une partie intégrante et d'autres intervenants aborderont la prestation de services de transport en matière de développement durable. Ce qui compte en premier lieu, c'est la soutenabilité du produit, sa durabilité. La sensibilité au transport est d'autant plus grande que le transport, par nature, atteint, abîme l'environnement. Dans la littérature moqueuse, critique à l'égard de certains abus, on peut lire que le transport durable est un oxymore. Sans aller jusque-là, plus on transporte, plus on atteint l'environnement et, par conséquent, compte tenu de la croissance des transports, on doit être encore plus soucieux de réduire les atteintes à l'environnement. Le coût du transport a beaucoup baissé globalement, au niveau mondial, et je reviendrai sur les effets de la globalisation, mondialisation et de l'Europe. Sur la longue distance, le coût a terriblement baissé mais cette diminution a généré un développement considérable de la demande de transport et des coûts de sous-performance, des retours à vide, de la sous-optimisation, et la sensibilité à l'environnement du volet transport s'est renforcée. La globalisation, la mondialisation et l'Europe ont créé en trois décennies un développement des échanges que les organisations internationales, mondiales, européennes et les Etats ne cessent de mettre en lumière, mais avec le paradoxe qu'elles poussent au développement des échanges, au déplacement des personnes et, donc, au développement du transport, que ce transport consomme de l'énergie, produit du gaz à effet de serre et qu'il faut lutter contre la croissance des effets induits négatifs. On s'approvisionne de plus en plus loin, en Chine, par exemple. On génère une demande croissante car on consomme plus et plus loin. On fait des opérations de transport de masse, sur de grands axes, et en même temps, des opérations éclatées. On génère la demande sur la très longue distance pour les très grands volumes, mais parallèlement se développe la distribution fine car des arrivages en masse exigent un éclatement auprès des destinataires, des consommateurs finaux. On est en plein conflit, un peu en schizophrénie : économie contre écologie, conflit entre acteurs, entre enjeux mondiaux et locaux. Les indicateurs révèlent tous cette tendance et ils ne sont pas favorables en termes environnementaux, de développement durable. Les tonnages deviennent très importants. Au cours des trente dernières années, chaque fois qu'on a enregistré de la croissance du PIB, le tonnage au kilomètre, le tonnage..., **tous les indicateurs ont été multipliés par un ratio nettement supérieur à celui de la croissance du PIB.**

Les trafics sont de plus en plus déséquilibrés : ils se réalisent toujours dans le même sens. On transporte, on exporte et le plus grand produit exporté par les Etats-Unis en direction de la Chine est constitué par des conteneurs vides. On transporte de plus en plus d'espace vide. Les seuls transports équilibrés sont les passagers. Petite question à propos du vide : y a-t-il un impact négatif du transport des produits agricoles de contre-saison ? La réponse est « non ». En l'absence de produits agricoles à transporter, c'est du vide que l'on transporterait. Dès l'instant qu'on met du haricot de l'hémisphère sud à destination de l'hémisphère nord, on remplit des espaces d'avions ou de conteneurs, on remplit des espaces qui auraient été transportés mais à vide. Cela étant, il s'agit d'un transport relativement marginal.

Effets en cascade : les infrastructures se multiplient, elles consomment de plus en plus d'espace, les autoroutes, les terminaux, les aéroports, les ports... La surface consommée à l'intérieur de chaque territoire par les infrastructures devient de plus en plus importante. Les équipements qui les accompagnent et tous les moyens de transport, à la fois de masse et de distribution, occupent des espaces de plus en plus importants également, et c'est vrai pour tous les modes de transport, sans aucune exception.

Le recensement réalisé par les institutions internationales conclut à un transport excessif au niveau local, régional et international. Ce sont les conclusions qui figurent dans tous les documents de l'OMC, de l'ancienne CEMT alors que de manière à nouveau paradoxale, ces mêmes organisations poussent à ce qu'on transporte davantage et mieux, et ce mieux est environnemental. Les nuisances, ce sont en premier lieu les gaz à effet de serre et toutes les nuisances associées : la pollution atmosphérique, les congestions, le bruit, la destruction des paysages... Les organisations internationales identifient les domaines dans lesquels des progrès doivent se réaliser : l'énergie, en premier lieu, qui se décline en économies d'énergie, nouvelles énergies, et réduction des émissions ; les investissements en infrastructures qui doivent être optimisés et non surabondants ; et la gestion des trafics qui devrait nous intéresser plus dans les discussions qui vont suivre compte tenu qu'elle relève de la responsabilité des professionnels des transports.

La priorité des priorités, actuellement et à moyen terme, est **la stratégie énergétique**. Aujourd'hui, nos modes de transport sont de grands consommateurs d'hydrocarbures. Il y a du nucléaire et il y a d'autres énergies. Mais au niveau national, régional, local, on consomme des hydrocarbures lourds et polluants, de mauvais fuels, du diesel beaucoup plus coûteux, du gaz naturel ou pétrolier, qui est plutôt mieux. L'objectif est donc de réduire la consommation mais on transporte plus. La contribution du transport à la dégradation de l'environnement est extrêmement élevée et les objectifs de réduction des dioxydes de carbone et d'autres polluants sont également extrêmement élevés. Comment dès lors résoudre cette équation ? Du côté des préconisations des institutionnels et des opérateurs, on insiste sur **les solutions technologiques**, la motorisation, la propulsion. Il y a cependant une grande inégalité dans les avancées qui ont été faites par les différents modes de transport. Le premier mode de transport qui s'est vraiment lancé dans la réduction de carburant est le mode routier. Rien à voir aujourd'hui entre ce que consomme un véhicule aujourd'hui qualifié de propre par

rapport à ce que consommait ce même véhicule, qui avait la même capacité, il y a seulement une vingtaine ou une trentaine d'années. L'aérien a suivi, avec des consommations moindres. Le maritime a suivi, uniquement à sa façon, c'est-à-dire en réalisant des économies d'échelle. Dans ce secteur, on a construit des engins de plus en plus grands et de plus en plus gros, ce qui a réduit la consommation unitaire, mais le maritime n'a pas consenti beaucoup d'efforts sur la motorisation et la pollution. On en est, dans ce mode, aux premiers balbutiements. Je mentionne les énergies alternatives et combinées parce qu'on commence à avoir des tests de nouveaux engins, de nouvelles combinaisons de motorisation et on pourrait donc connaître des progrès, mais pour l'instant, c'est encore relativement lent.

Les solutions organisationnelles sont les solutions qui consistent à transporter plus et plus lentement, et je vais y revenir car il s'agit d'éléments de la stratégie des opérateurs. C'est le sujet qui nous a été confié. Ces éléments me paraissent être des acquis définitifs qui modifient de façon radicale certains aspects de la logistique de transport, en particulier, dans les échanges internationaux.

Il y a enfin les innovations technologiques.

La première stratégie consiste à augmenter les volumes transportés, soit à consommer moins d'énergie à l'unité transportée. C'est vrai pour le transport routier, ferroviaire et les convois fluviaux. Dans tous ces cas de figure, on essaie de massifier un maximum. C'est vrai pour les navires dans le secteur maritime dont il a été dit en introduction que j'étais issu. L'année prochaine, sortent les premiers navires qui seront capables de transporter 18.000 équivalents vingt pieds, soit l'équivalent de 8.000 grandes remorques au voyage, et il va en sortir des dizaines de ces navires. Les navires de transport de fer, charbon, etc., prennent des dimensions beaucoup plus importantes. Le premier vient de sortir, il transporte 400.000 tonnes alors que le précédent ne transportait que 150.000 tonnes. C'est vrai dans tous les domaines du transport maritime, même dans la croisière. La même évolution est observable dans le domaine aérien, ce que nous démontre l'airbus. Evidemment, de tels transports nécessitent des infrastructures qui sont trop peu nombreuses. On ne peut accepter partout dans le monde des engins de cette dimension : nos fleuves sont limités, nos voies ferrées sont limitées, nos ports, nos aéroports et par conséquent, on est obligé de concentrer de plus en plus les trafics, de les massifier pour remplir ces grands véhicules et ensuite, éclater de plus en plus, ce qui génère une augmentation de l'éclatement. Mais grâce à l'augmentation des volumes, on a réduit sensiblement la consommation énergétique sur le grand maillon, tel que par exemple, Shanghai-Rotterdam. C'est le point-clé qui cependant engendre une augmentation de la consommation de carburant de ceux qui font la distribution finale mais ce ne sont pas les mêmes acteurs. Les giga-navires, les méga-avions, la route avec les véhicules routiers de grand tonnage, les très grands volumes, même si on est contraint par des restrictions qui sont celles liées aux normes de circulation, sont de plus en plus présents. On est en train d'autoriser le 44 tonnes même si cette introduction est timide, progressive, sur certains segments, dans certains pays de l'Union européenne. On parle du 25 mètres. J'en ai vus aux Pays-Bas récemment. C'est un engin dont la longueur impressionne. Cette même perspective est présente dans le transport intermodal ou la co-modalité, c'est-à-dire les conteneurs maritimes qui sont le meilleur outil intermodal

sauf sur la route où les véhicules ne transportent que 20 pieds – 40 pieds, où la capacité d'emport n'est que de 60% de la capacité de la conteneurisation, d'où les high cube ou le pallet wide (conteneurs adaptés aux palettes) qui peuvent transporter le volume d'une remorque standard, mais avec plus de contraintes, et qui ne sont pas totalement autorisés sur le continent européen, alors qu'ils le sont plus largement sur le continent américain. L'unité de transport est également un outil qui permet, à plus modeste échelle au grand navire ou au grand avion, de transporter plus pour une consommation inférieure de carburant.

Le deuxième levier de la réduction de la consommation énergétique est d'aller moins vite. On transporte plus et plus lentement. On a cet effet de ralentissement généralisé de la grande vitesse, sauf pour le transport de personnes et le ferroviaire. Il n'y a plus d'accélération de la grande vitesse. Il n'y a plus de supersoniques et sur l'horizon prévisible, il n'y en aura plus. Les navires qu'on construisait jusqu'en 2008 et qui sont encore en cours de construction étaient prévus pour naviguer à 26–28 nœuds, qui était une vitesse jamais atteinte par les porte-conteneurs. Cette motorisation a été arrêtée. La vitesse des navires qui se construisent est aujourd'hui de 14 nœuds, soit une réduction de vitesse de 30 à 40%. Un conteneur qui vient d'Asie met aujourd'hui 2 à 4 semaines de plus que ce qu'il mettait en 2008. C'est pareil aux Etats-Unis. Notre supply chain a un temps de transit sérieusement rallongé depuis deux ans et c'est un phénomène très important pour ceux qui s'approvisionnent sur ce marché-là, plus particulièrement la grande distribution. Ce recul de la vitesse est généralisé mais cet objectif n'est pas de nature environnementale, il est dicté par l'économie. Le carburant est devenu rare, cher, et durablement. Les décisions qui ont été prises par les constructeurs et les opérateurs de transport de réduire leur consommation en allant moins vite et en transportant plus sont des décisions guidées par des impératifs économiques. »

M. ARCHASSAL fait remarquer que « l'économique et l'écologique ne sont pas nécessairement dissociés, et qu'il y a un lien avec le statut des salariés ».

M. ABELLE poursuit : « **La lenteur** est un phénomène important. On transporte plus lentement mais on livre plus lentement également, l'intermodalité entraînant un plus grand nombre de ruptures de charge. On a plus d'attente et moins de respect des horaires. Les grands navires du commerce international qui partaient de Shanghai pour arriver à Hong Kong le mardi suivant, arrivent aujourd'hui cinq semaines après leur départ et ce n'est pas nécessairement le jeudi. **Le taux de ponctualité** des porte-conteneurs au niveau mondial était de 80-90% jusqu'avant la crise, il est aujourd'hui de 60%. Il y a donc une dégradation dans le système et je parlerai rapidement de ceux qui subissent cette dégradation. **Le phénomène est appelé le « slow steaming »**, ou encore « temps de transit lent ». Aujourd'hui, on essaie de gérer, d'optimiser la vitesse des navires. La rupture date de 2008-2009, elle se généralise actuellement. **Ce levier est de nature économique** : consommer moins et payer moins de carburant. Les carburants internationaux, le kérosène pour les avions, le diesel et le fuel pour le maritime, ont vu leur prix multiplier par quatre au cours des trois dernières années. C'est un facteur déterminant. **L'effet sur l'environnement de ces navires plus grands et ralentis est très favorable, très positif mais ce n'est pas le facteur déclenchant.** Ce renversement de tendance est-il durable ? Très vraisemblablement. Il est fait pour durer.

Il faut également attendre les innovations technologiques qui sont en cours.

Les normes institutionnelles jouent par ailleurs leur rôle de contrainte de plus en plus importante pour les transporteurs.

MARITIME : ECONOMIE VS ENVIRONNEMENT

		Economie	Environnement	Gains /clients
CONSOMMATION ENERGETIQUE	Grande vitesse	-	-	+
	Slow steaming	+	+	-
	Qualité carburants	-	+	-
	Innovations / gestion	- +	+	-
NAVIRE & SERVICES	Taille des navires / économies d'échelles	+	+	+ -
	Organisation / réseau	+	+ -	-
	Nouvelles technologies	+	+	-
REGULATION	Régulation / environnement	-	+	? -

+ = Améliorations - = Impact négatif

Tableau sur la synergie entre l'économie et l'écologie : en rouge, l'impact négatif, en bleu, l'impact positif sur l'environnement sachant que de temps en temps, c'est l'économie et de temps en temps, c'est l'environnement qui profite d'incidences plus positives. La dernière colonne sont les gains pour les clients, c'est-à-dire ceux qui paient. Les paramètres qui jouent un rôle sont la consommation, l'outil de transport et l'organisation du service de transport, et le régulateur.

Comment ont réagi **les chargeurs** ? C'est leur stratégie qui est importante. **Ils ont subi ce ralentissement** et il n'y a pas eu au niveau mondial de réaction forte devant cette dégradation très sensible des délais de transport. On est dans le « peak season », c'est-à-dire la saison pendant laquelle l'Extrême-Orient livre tous les articles de Noël à l'hémisphère nord. Cette « peak season » a commencé en mars ou en février dernier. Il n'y a donc pas de « peak season » cette année car il a fallu acheter à une date bien plus avancée les jouets, les peluches de Noël suite à cette rupture dans les approvisionnements tant aux Etats-Unis qu'en Europe, qui sont les deux grands marchés. Comme l'approvisionnement est moins sûr, moins fiable, on essaie d'anticiper davantage. Les délais sont donc moins sûrs et plus longs. Il y a bien eu des positions de principe **face à la dégradation du « just in time », du flux tendu, qui n'est pas un délai zéro, mais les supply chains se sont adaptées.** Elles ont supporté des surcoûts de délais, de stockage pour éviter des surcoûts de prix de transport. Elles ont supporté des contraintes d'organisation, d'anticipation. Elles supportent des handicaps commerciaux compte tenu de la longueur des délais. Le délai de livraison de meubles fabriqués en Asie n'est pas inférieur à trois mois. Il était d'un mois et demi, deux mois, il y a cinq ans. Ces

impacts semblent modifier l'équilibre entre les circuits longs et les circuits courts, la relocalisation éventuelle, la proximité, etc. des process très différents suivant que la marchandise doit être livrée dans un délai très proche ou dans un délai plus lointain. Il n'y a pas d'étude systématique si ce n'est sur l'impact de Fukushima, la rupture de la supply chain, plus précisément de l'automobile, que l'accident a entraînée. **Pour les chargeurs – importateurs, exportateurs – et le contrôle de leurs opérations, les conditions commerciales avec les transporteurs se sont modifiées. Le plus grand transporteur mondial vient d'annoncer en juin la révolution de ses relations commerciales avec ses clients, qu'il qualifie de « nouvelle ère », compte tenu de la dégradation des dernières années.** Les autres vont le suivre, inévitablement. **Beaucoup d'initiatives sont lancées pour maîtriser avec une plus grande précision les enlèvements et les livraisons, pour accroître la compétitivité des produits qui est tributaire de la ponctualité. Pour conclure sur ces appréciations des chargeurs, ce n'est pas l'environnement qui a déclenché tout ce processus mais il en a été le bénéficiaire.** Les chargeurs eux-mêmes ont une politique qui influence le transport du point de vue environnemental. Prenons le cas d'Ikea, qui gère ses transports en interne et veut absolument que ses transports soient gérés de façon verte. Il y en a beaucoup d'autres. C'est systématique, ce sont les instructions qui sont données aux prestataires de services, c'est-à-dire le transporteur, qui doit proposer les solutions les plus environnementalement durables et, donc, la politique qu'on s'applique à soi, dans la gestion de ses produits, est appliquée aux fournisseurs, prestataires de transport et de services. C'est important lorsqu'on a une stratégie en ce sens même si elle ne se rapporte qu'à l'image. **La politique de la responsabilité environnementale, cette fonction chez les chargeurs se développe au moins aussi vite que dans les entreprises de transport, d'où toutes les démarches de labellisation et certification,** y compris des démarches de certification plus rapides que ne peuvent l'être celles des ISO qui sont considérées comme lourdes et longues alors qu'on peut procéder par étapes intermédiaires pour aller plus vite vers des certifications internationalement reconnues mais qui sont des certifications à l'intérieur de sa propre sphère. Prenons l'exemple des ports qui ont une démarche de certification qui leur est propre. Il y a également des entreprises de référence tant chez les chargeurs que chez les prestataires de services de transport. En conclusion, les chargeurs se voient soit imposer les changements introduits par les transporteurs et les régulateurs : les ruptures, les attentes, et en subissent les coûts qui peuvent être directs et induits. Ils doivent donc modifier leurs pratiques à terme, gérer les flux en tenant compte de ces contraintes extérieures, exogènes, et de leur propre politique de gestion des aspects environnementaux.

Je vous livre encore une **liste de contrôle (checklist) des domaines, des champs dans lesquels il y a des efforts environnementaux consentis et/ou à consentir : le conditionnement, les matériaux, les unités de charge, les unités de transport, le choix du mode de transport – route, combinaison modale -, l'optimisation du transport, le transport partagé, les circuits ou itinéraires moins consommateurs d'énergie, les horaires, des stockages intermédiaires, le mode d'acheminement – conduite économique -, et la réduction de tous les autres types de nuisances telles que les implantations des infrastructures et leur configuration.** Par exemple, on construit maintenant des entrepôts esthétiques pour ne pas dégrader la vue.

Du côté institutionnel, on entend réduire l'empreinte carbone, notamment en exploitant de nouvelles sources d'énergie ; on se propose de réduire les nuisances de toute nature – trafic, congestion –, élimination des particules autres que le CO₂ ; on tend à prévenir les risques de pollution et à adapter des plans d'action promus au niveau international par le Forum International des Transports.

Le **cadre européen** a sorti récemment un Livre blanc sur les transports. On n'y traite que du développement durable sans vraiment parler de l'environnement. On parle de transport efficient mais toutes les mesures qui sont annoncées, tout le catalogue, tout l'inventaire qui est fait, tous les axes, les domaines d'action, les dizaines d'actions énumérées se rattachent de près ou de loin à l'environnement : des systèmes de transport qui doivent moins dépendre du pétrole, réduire leurs émissions. Dans le transport urbain, est promue la voiture propre, à carburant propre. Sur les moyennes distances, est prévu un transfert de 50% du transport des personnes et du fret de la route vers le rail et les voies navigables. Sur les longues distances, est préconisée la gestion des carburants, du trafic, etc.

Au niveau national, nous avons en **France** une particularité qui mérite d'être épinglée : une obligation constitutionnelle de contribuer à l'amélioration de l'environnement, avec une charte attachée à la Constitution depuis 2005, et le Grenelle de l'environnement dont j'ai mentionné certains objectifs plus importants :

- améliorer les systèmes de transport pour les activités économiques et sur le plan énergétique, réduire la dépendance des hydrocarbures ;
- réduire l'empreinte environnementale des infrastructures et des équipements ;
- enfin, cette volonté nouvelle et omniprésente de l'optimisation des infrastructures. Par exemple, transférer vers le mode maritime 5 à 10% de ce qui transite par nos deux massifs montagneux, détourner ce transit pour que le territoire soit contourné par la voie maritime.

En conclusion :

Tous les acteurs sont concernés, en amont, en aval, tous les maillons, tous les modes sans exception, qu'il s'agisse d'intervenants directs ou indirects, de ceux qui font des opérations, tous ceux qui interviennent dans le soft – comme les technologies de l'information –, tout cela compte énormément, chacun dans son rôle en fonction de ses obligations, de ses contraintes, de ses engagements et de sa perspective de rentabilité économique. Les interactions entre la chaîne du transport et l'ensemble du process, la supply chain, sont très diverses suivant les entreprises, leurs produits, leurs marchés, leurs modèles de gestion mais les objectifs centraux de politique de transport durable sont associés aux questions de délai, de qualité globale et de coûts de transport.

Si j'avais une ou deux idées sur **les futures compétences en logistique et transport durable et soutenable ?**

Ce sont **des compétences associées, croisées.** Avant, on recherchait des gens qui assuraient transport et qualité, et plus loin encore dans le temps, des personnes qui

aient des compétences en transport et douane, et maintenant, c'est **transport et environnement**, deux secteurs où les personnes ont peu travaillé ensemble jusqu'à présent. On est dans la recherche de démarches innovantes et la nécessité d'élargir ses connaissances au-delà du transport pur et c'est à la fois des solutions technologiques, organisationnelles, intelligentes, etc. qui sont recherchées. J'ai donné l'exemple d'une responsable « verte », du développement durable dans un grand groupe de terminaux portuaires à l'échelle européenne. C'est une grande professionnelle de l'environnement qui n'y connaît rien au transport. Elle est chargée de gérer, de réduire les nuisances de l'ensemble des opérations, et elle n'a qu'une approche exclusivement centrée sur tout ce qui peut être nuisance environnementale, du bloc de papier jusqu'aux bardages dans les camions et les conteneurs avec lesquels elle a conçu une centrale à chauffage sur un terminal, la consommation du chariot élévateur... C'est un angle d'approche. Elle travaille évidemment avec les équipes de transport. »

« Ce sont des métiers nouveaux ? » demande **M. ARCHASSAL**.

« Ce sont des formations qu'on applique au secteur.

Il y a eu **cette année au niveau européen trois événements très importants** sur l'environnement qui se sont intitulés les « green ports ». Ils ont eu lieu en six mois avec chaque fois 200 participants, des stands, etc. Tous les événements prêtent aujourd'hui une grande attention au développement durable. La manifestation en France, en mars dernier, intitulée « ECO Transports et Logistics », a donné la mesure de l'importance accordée soudainement à l'environnement : 10% des exposants traitaient de l'infrastructure durable ; 40% traitaient des emballages, conditionnements, matériaux, véhicules ; 35% des systèmes et solutions d'information et d'organisation ; 15% des schémas de transport, des bonnes pratiques, etc. »

M. ARCHASSAL remercie l'orateur de ce grand panorama très copieux et intéressant. « Je pense, Marc Abeille, qu'on ne pouvait pas avoir de meilleure introduction d'un sujet brûlant qui a un impact sur toutes les thématiques que nous allons traiter au fil de ces trois journées. Que ce soit dans la partie innovations en logistique que nous traiterons demain matin ou de services pour le thème de mercredi matin et bien sûr, de gestion des ressources humaines, le développement durable ou soutenable a un impact sur tout cela et ces différents aspects sont en lien étroit. »

M. ARCHASSAL présente ensuite **FABRICE ACCARY**, Directeur du Développement Durable à la FNTR. La FNTR est l'organisation professionnelle du secteur du transport routier. Elle compte 12.500 entreprises, plus de 240.000 salariés et 190 collaborateurs permanents. S'adressant plus directement à M. Accary, M. Archassal s'interroge sur la teneur de cette fonction qu'il occupe au sein de cette Fédération, en tant que responsable de l'Observatoire du Développement Durable, un observatoire de la profession.

FABRICE ACCARY précise que « la FNTR, dès 2006, plus d'un an avant le Grenelle de l'environnement, avait pris la décision de créer un Observatoire de la performance durable qui avait pour objet de réunir l'ensemble de la filière camions – ceux qui les construisent, ceux qui les utilisent, ceux qui les maintiennent, ceux qui en fournissent les pneumatiques, le ministère des Transports, l'ADEME, les associations tournant autour

des métiers des transports et de la logistique – pour réfléchir à cette problématique du développement durable, savoir montrer ce qui a été fait pendant des années et tenter de poursuivre l'amélioration du bilan. »

M. ARCHASSAL :

« Dans ce que nous a présenté Marc Abeille, sans que ce soit lui qui l'affirme, il rapporte que le transport durable équivaut, pour d'aucuns, à un oxymore. Je pense que vous n'êtes pas nécessairement d'accord ? Par ailleurs, il nous fait remarquer que les indicateurs ne sont pas favorables au vert, en général, à l'écologie. Est-ce vrai ou non ? Et une autre constatation intéressante est d'estimer qu'il en est de la durabilité comme de la qualité, le phénomène est dans l'air du temps, il correspond à une époque mais aurons-nous la durabilité de la durabilité, dans le temps ? Pour la FNTR, était-ce un passage obligé ou une volonté politique de s'occuper du développement durable ? »

FABRICE ACCARY, DIRECTEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA FNTR, FÉDÉRATION NATIONALE DES TRANSPORTS ROUTIERS

« **La profession s'est prise en mains il y a très longtemps** et ce qui est devenu une mode parce qu'on en parle beaucoup dans les médias, parce que c'est une thématique qui revient régulièrement dans toutes les conventions, conférences et/ou colloques, on a l'impression que c'est récent alors que dans la réalité, le transport routier s'est pris en charge depuis très longtemps.

La FNTR est une fédération au sens propre du terme. Les entreprises adhèrent à des syndicats départementaux, régionaux et la FNTR est la fédération de ces syndicats dont le siège est à Paris. Le siège à Paris comprend une vingtaine de personnes réparties dans plusieurs départements : un département juridique et social, un département international et douane, un département d'animation de réseaux et d'animation professionnelle dans lequel sont organisées des commissions professionnelles par métiers, un département communication pour promouvoir le secteur et un bureau permanent à Bruxelles qui a été ouvert il y a 12-13 ans avec une forte implication dans l'IRU – Union Routière Internationale – qui est une structure calquée sur l'ONU, avec une représentation permanente à Bruxelles. La FNTR est très impliquée dans l'IRU, tant à Bruxelles qu'à Genève. Le dernier département est celui de l'économie et du développement durable qui pilote donc le développement durable. Il regroupe l'économie, le développement durable dans son ensemble et le service juridique y apporte son expertise. On gère tout ce qui est technique et technologique car nous avons une fibre technique dans ce département. On y traite des technologies, des infrastructures, de la prévention, de la circulation et de la sécurité routière.

12 500 entreprises adhérentes.

plus de **240 000** salariés.

50 unions régionales et départementales réparties à travers toute la France.

1 150 professionnels investis dans les conseils d'administration des syndicats FNTR en régions.

190 collaborateurs permanents.

2 entreprises sur 3 choisissent la FNTR comme organisation professionnelle.

1933 Création de la Fédération Nationale des Transports Routiers Français.

La FNTR est une vieille organisation qui s'est créée en 1933. Elle est à l'origine de la création d'un grand nombre d'associations du secteur des transports et de la logistique, de la prévention routière au bureau de promotion du transport maritime de courte distance, « short sea shipping ». La FNTR siège au Comité National de la Sécurité Routière. Elle a un panel d'interventions très large sur toutes ces problématiques.

Ce qui a été fait dans le secteur en termes de développement durable :

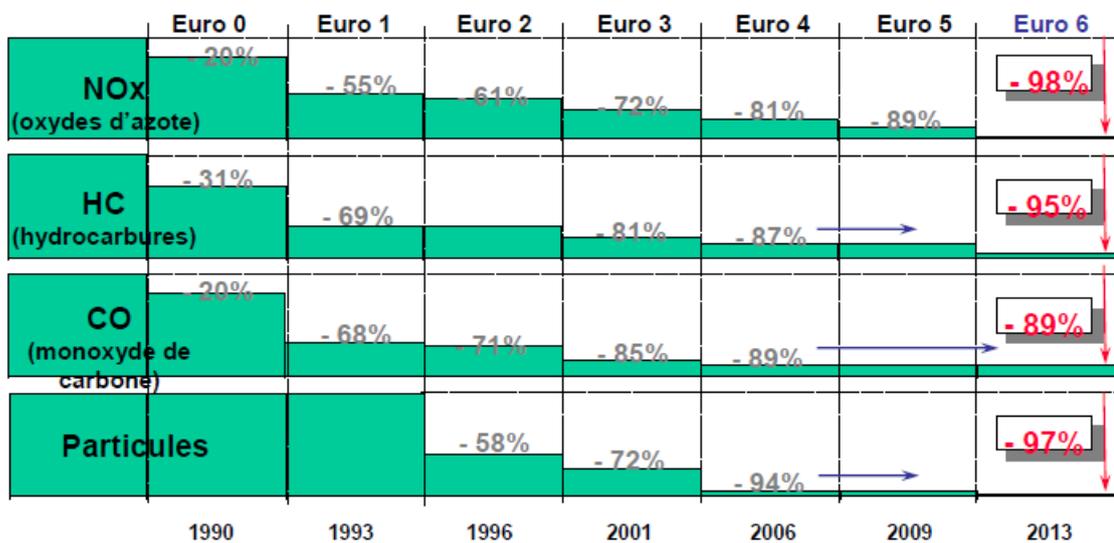
Prévaut un préjugé négatif contre le camion, principalement parce que l'appréhension que le public a du camion est de celui qui circule sur les routes alors que le public y circule également, et que nous sommes tous des citoyens. Le citoyen est un consommateur et il est à l'origine de cette demande de transport. Quelques chiffres devraient aider à contextualiser le transport routier : l'application des Normes Euro dont

les premières datent de 1990 pour les poids lourds pour arriver, fin 2013 – début 2014, à la mise en œuvre de la Norme Euro 6. Un camion qui sera immatriculé suivant la norme Euro 6 aura diminué ses émissions polluantes globales de 90 à 99% par rapport au niveau de 1990

M. ARCHASSAL : « La Norme Euro 5 est toujours d'application actuellement. Les objectifs sont pratiquement atteints. »

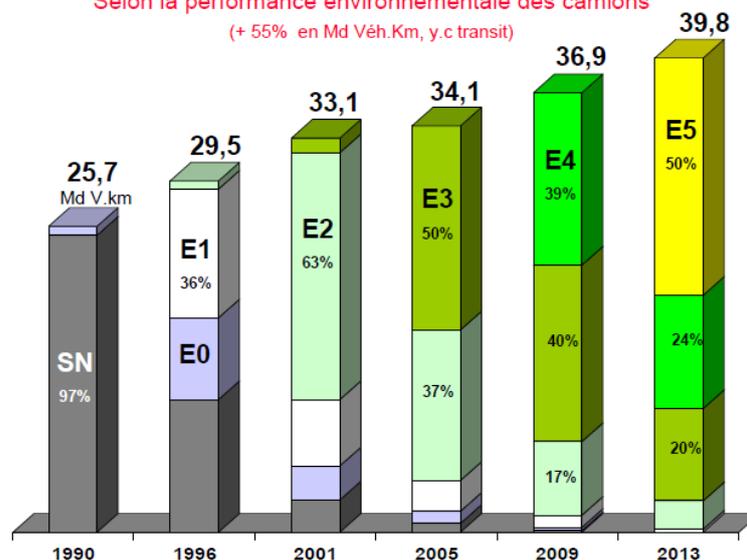
M. ACCARY : « La problématique est aussi celle du renouvellement du parc qui ne se fait pas du jour au lendemain. Je crois qu'il y a un tableau avec la répartition des normes. En 1990, les véhicules ne correspondaient à aucune norme Euro pratiquement et en 2013, nous aurons 50% d'Euro 5 et 24% d'Euro 4, pourcentages calculés en véhicules-kilomètres, ce qui correspond bien à ce qui circule sur nos routes.

Alors que le camion a fortement réduit ses émissions polluantes



Mouvements des marchandises en France

Selon la performance environnementale des camions
(+ 55% en Md Véh.Km, y.c transit)



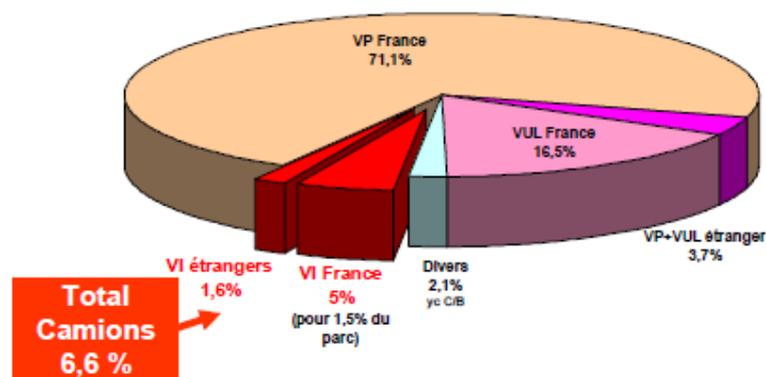
La congestion : on dit qu'on va faire payer aux poids lourds leurs externalités dont la congestion mais les poids lourds représentent 6,6% de la circulation. Même si on voulait les taxer excessivement cher, ils seraient toujours présents sur nos routes et la différence serait pratiquement nulle en termes de congestion. Par exemple, « Transport for London », une association qui gère le transport et la mobilité sur l'ensemble de l'agglomération londonienne, était représentée auprès de l'Union européenne il y a environ deux ans. Elle déclarait que malgré les tarifs élevés des redevances, il y a toujours autant de poids lourds dans le centre de Londres. Pour avoir un cœur économique qui vive, il faut l'approvisionner.

- Alors que le camion représente moins de 7% de la circulation routière

Répartition de la circulation en France

2007, (mds véhicules x km), par type de véhicules

(Source URF/DRE)



La qualification France / étranger se rapporte à l'immatriculation des véhicules

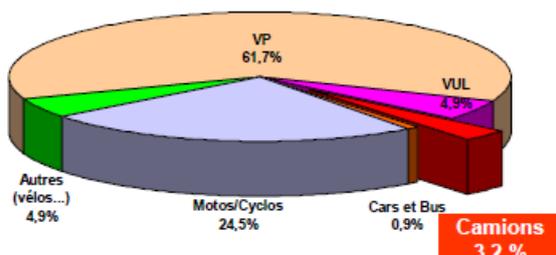
L'accidentologie : les poids lourds représentent 3,2% des accidents mortels des conducteurs de poids lourds. Par contre, ils sont impliqués dans 14% des accidents de la route même s'ils n'en sont pas responsables dans 25% des cas. Un poids lourd présente un danger dans la mesure où il est mal appréhendé par les autres usagers de la route. Le taux de présence dans les accidents a été divisé par 7 en 30 ans.

- Le camion est impliqué dans 3,2% des accidents corporels

Présence dans les accidents corporels

Selon type de véhicule France en 2007

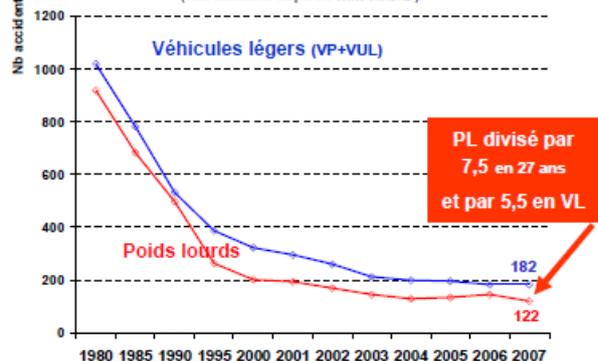
(source URF / DRE)



Taux de présence dans les accidents

Nb d'accidents par Md de km parcourus

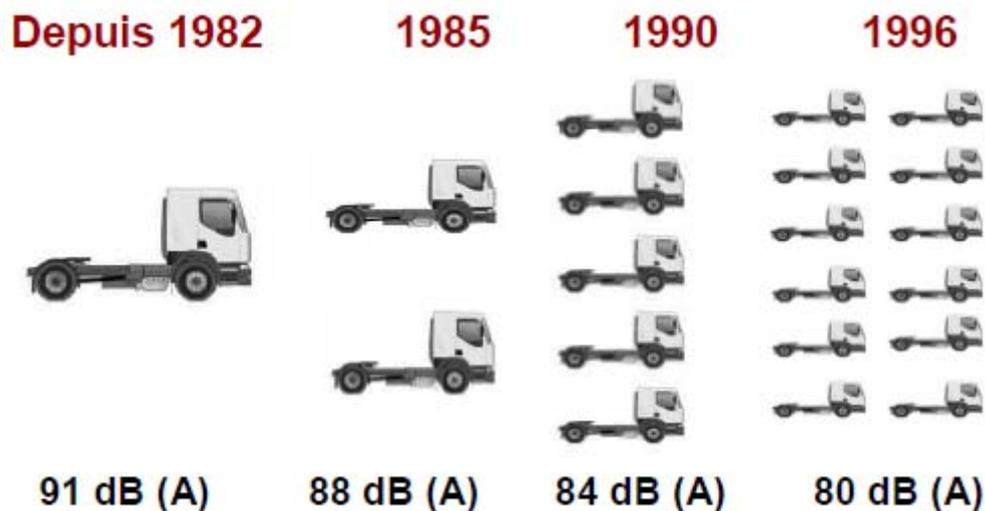
(tous accidents corporels - source URF/DRE)



Le bruit : une des grosses problématiques sur laquelle la Fédération va devoir travailler même si les travaux ont commencé il y a bien longtemps. Le bruit est une vraie problématique compte tenu que près de 80% de la population va bientôt vivre dans des centres urbains et sera dérangée par des livraisons nocturnes et matinales. »

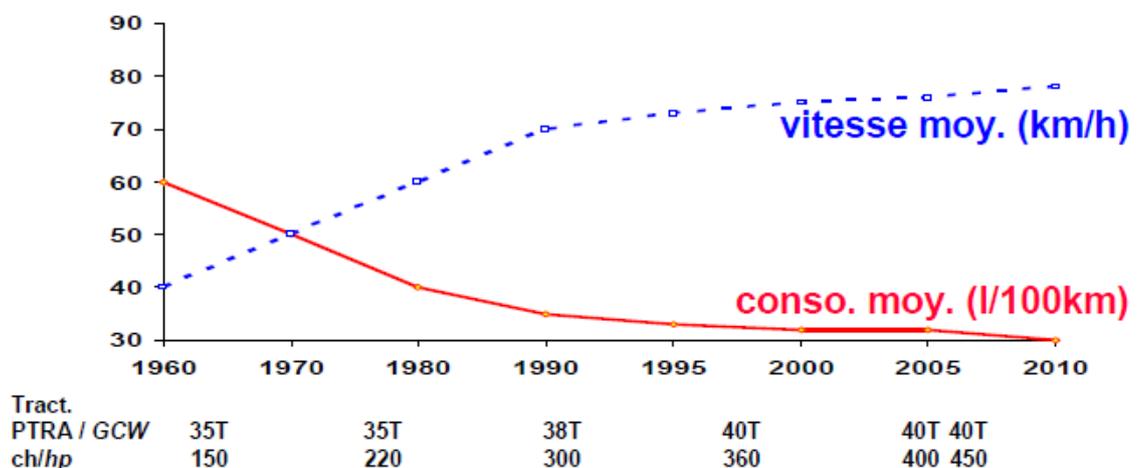
M. ARCHASSAL : « Comment lire votre tableau avec des petits poids lourds et le poids lourd de 1982 ? Aujourd'hui, 12 poids lourds font un peu moins de bruit qu'un seul poids lourd en 1982 ? »

« Même en deçà », estime **M. ACCARY**. « Aujourd'hui, un poids lourd qui sort d'une chaîne de fabrication peut produire 70 db.



Les émissions de gaz à effet de serre : nous y revenons plus avant. Un poids lourd dans les années 60 consommait 60 litres/100 km pour un poids roulant de 35 tonnes. Aujourd'hui, nous sommes près des 30 litres. La consommation a été divisée par 2 avec une charge utile augmentée de 5 tonnes.

La consommation des camions a été divisée par 2 en cinquante ans



En **résumé**, le bruit a baissé de 21 db, le taux de présence dans les accidents a été divisé par 7, la consommation de carburants a baissé de 40% en 30 ans...Le problème demeure cependant que **la croissance du transport est telle qu'en termes absolus, elle annihile tous les progrès qu'affichent les véhicules unitaires**. L'élasticité depuis 20-30 ans est de 1,3, c'est-à-dire que la croissance du trafic, la mobilité des marchandises est 30% supérieure à la croissance du PIB. C'est un problème, et l'Europe essaie d'y trouver une solution.

Le marché est fortement questionné, c'est un des éléments contextuels dont on a parlé. Les citoyens sont de plus en plus sensibles à cette problématique sans toutefois comprendre qu'ils sont à l'origine de la création des nuisances. Le marché de l'énergie dépend d'une ressource de plus en plus limitée. En tant qu'ingénieur, je suis perplexe lorsqu'on me parle de problème de ressources. Lorsque nous y regardons de plus près, nous nous rendons compte qu'il y a quarante ans, on nous disait que les ressources pétrolières se tariraient dans trente ans. Au fil du temps, on a maintenu ce délai d'épuisement des ressources en 30 ans. Or, aujourd'hui, il semblerait qu'à un niveau supérieur à 100 dollars le baril, on soit en capacité de trouver des solutions alternatives – carburants de deuxième ou troisième génération à partir de ressources végétales - ou d'aller chercher des ressources plus loin.

Les éléments contextuels sont aussi les accords de Kyoto, les engagements de réduction de 20% des émissions de gaz à effet de serre grâce à l'introduction de 20% de carburants d'énergie renouvelable. C'est le sujet sur lequel le Grenelle de l'environnement a planché. Il y a énormément de cercles de réflexion sur la rareté énergétique. Il y a le Schéma national des infrastructures de transport. Il s'agit de la programmation des grands travaux, de 170 milliards € d'investissements pour 2 millions de tonnes de CO2 économisées. Il y a le Schéma national du développement durable, les trajectoires 2020-2050 avec un objectif de réduction de 80% des émissions de CO2 en France. Quelles seront les exigences qui pèseront sur les transports dans ce cadre ? 80%, plus ou moins. L'Europe se fonderait sur une perspective de baisse de 60% pour la logistique à l'horizon de 2050 en intégrant la croissance de la demande en transport. La Table Ronde Nationale sur l'efficacité énergétique vise très concrètement à diminuer la consommation énergétique primaire.

Les émissions de CO2 par le transport routier de marchandises représentent 35 millions de tonnes. Ce chiffre est stable depuis 1990, il nous révèle que le transport routier est responsable de 8% des émissions de CO2 en France, dont la partie que nos entreprises adhérentes produisent s'élève à environ 5%. Les grands groupes peuvent avoir un service de transport interne alors que la Fédération représente les transports privés, effectués par des entreprises privées.

Les outils pour répondre à cette problématique :

La taxe intérieure sur les produits pétroliers – TIPP – représente 0,40 € le litre et 0,14 € le kilomètre quel que soit le remplissage du véhicule. Le certificat d'économie d'énergie

sera développé ultérieurement. L'affichage des émissions de CO₂ a été rendu obligatoire par le Grenelle de l'environnement. Le bilan carbone, les Zones d'action prioritaires pour l'air (ZAPA) (Low Emission Zones – LEZ) sont des zones d'expérimentation qui seront mises en place début 2012, la taxe poids lourd et l'Euro-vignette avec les modulations des péages et un dernier point est le dispositif, à mon avis, le plus intéressant aujourd'hui, ce sont les chartes d'engagement volontaire appelées « Objectif CO₂, les transporteurs s'engagent ».

Le certificat d'économie d'énergie a été mis en place pour la période 2006-2009. Il s'agit d'un dispositif qui présente un intérêt principalement pour le bâtiment. Les fournisseurs d'énergie - EDF, Gaz de France... - avaient pour objectif de mettre en place des interventions auprès de leurs clients pour les pousser à faire des économies d'énergie supérieures à la moyenne. Lorsqu'une chaudière de chauffage central avait 35 ans et était remplacée par une nouvelle, le fournisseur d'énergie pouvait offrir, plus souvent, de l'argent pour introduire une chaudière plus économe que les chaudières standard. Ce dispositif a été étendu aux distributeurs de produits pétroliers. Une grosse difficulté pour nous est de l'intégrer auprès de nos transporteurs alors qu'ils sont déjà très bons. Etant un secteur d'activité dans lequel il n'y a pas de marge – compte tenu qu'elle varie entre 1 et 2% les bonnes années selon le ministère des Transports -, tous les transporteurs travaillent leur poste carburant et ont donc intégré toutes les possibilités de réduire leur consommation énergétique. Sur le transport routier de marchandises, il y a 6 ou 7 fiches qui permettent d'obtenir des certificats mais la seule qui soit intéressante est celle qui concerne la Caisse de Transport Intermodal. Les certificats permettent d'obtenir un tiers du coût d'achat de la caisse.

L'affichage des émissions de CO₂ est très important pour les futurs gestionnaires d'entreprises de transport. Mi-2013, les entreprises de transport auront l'obligation de transmettre à leurs donneurs d'ordre une information sur les émissions de CO₂ liées à la prestation de transport. Les outils sont en cours de développement. Un observatoire énergie et environnement des transports a été créé et a travaillé pendant quelque trois années sur des outils de calcul. Des travaux de normalisation ont été lancés et européanisés. Ils devraient aboutir début 2013. C'est extrêmement compliqué. Dans l'esprit de ceux qui ont rédigé la norme, avec l'ADEME comme vecteur, la démarche a été de décomposer tous les trajets de transport par tronçon unitaire. Le chargement ou déchargement d'une marchandise devient un tronçon sur lequel sont calculées la consommation de carburant, les émissions de CO₂ qui sont réparties sur les marchandises à l'intérieur du véhicule. Sont ensuite assemblés tous les tronçons pour reconstituer tout le trajet des marchandises en y incorporant une part de trajet à vide qui dépend de l'organisation de l'entreprise. C'est compliqué, d'autant plus si l'entreprise a des activités dans différents secteurs, mais c'est devenu une obligation. Le travail aujourd'hui d'une organisation professionnelle est, en premier lieu, d'assurer que ces outils soient accessibles à toutes les entreprises. Il y a quatre niveaux et pour le dernier niveau, il faut pratiquement, pour s'y introduire, un doctorat en mathématiques. Les compétences et le temps font défaut pour les entreprises de transport. L'utilité n'est pas avérée. La volonté du législateur était de faire en sorte qu'on diminue les consommations d'énergie et, surtout, de démontrer que les modes alternatifs à la route sont plus performants. Dans la réalité, le transport routier répond à un besoin qui ne

peut être satisfait par un autre mode. C'est un sujet qui mérite d'être approfondi mais cet approfondissement devrait faire l'objet d'une très longue intervention.

Euro-vignette et taxe poids lourd : la taxe poids lourd sera mise en place mi-2013 sur le réseau routier national. Les poids lourds qui utiliseront les routes autres que les autoroutes devront payer une taxe, notamment et plus particulièrement, s'il s'agit des grands réseaux de circulation, à savoir les routes nationales et un certain nombre de routes que pourraient emprunter les poids lourds pour éviter cette taxe. Elle devrait être de 0,12 €/km, pour tous les trajets, donc à vide également. Pour un poids lourd de 40 tonnes, de Norme Euro 3, ce devrait représenter 0,14 €/km. Parallèlement, l'Union européenne a voté l'internalisation ou la prise en compte sur le parcours de certaines externalités. Deux ont été retenues : le bruit et la congestion. Ont été éliminées les émissions de CO₂, de gaz polluants, l'accidentologie, etc. Elle entre en vigueur à la mi-2013. Un consortium a été désigné pour échafauder le système. Un badge sera intégré à tous les poids lourds, soit 850.000 véhicules, et par géo-localisation, les badges permettront d'enregistrer les positions de circulation des véhicules pour leur établir une facturation au km.

Les autres dispositifs sont : le bilan carbone qui s'imposera aux entreprises de plus de 250 salariés, seuil de la PME européenne, et les **ZAPA** qui seront une expérimentation de trois ans, qui commencera début 2012 et qui consiste à interdire l'accès aux centres des villes à un certain nombre de véhicules. Le site de l'ADEME, entre autres, offre des informations plus nourries à cet égard.

Les chartes CO₂ sont pour l'entreprise de transport française le dispositif le plus intéressant en termes d'émissions de CO₂. Il s'agit d'une charte tripartite. L'entreprise de transport se focalise sur son **poste carburant** : ce qu'elle consomme, de quelle manière, sait-elle remonter des informations aux conducteurs, aux clients sur les véhicules. Une fois réalisé un pré-bilan, qui est une opération assez rapide, elle s'engage à agir concrètement (renouveler la flotte, brider le moteur, améliorer l'aérodynamisme... pour réduire la consommation ou envisager l'utilisation d'énergies alternatives). Le deuxième axe est le **conducteur**, principalement la formation à l'éco-conduite mais il y a d'autres axes de réflexion. La mise en place de **carburants alternatifs** ou l'utilisation de **biocarburants** est un autre élément. On a l'exemple de LR Services qui assure la logistique de McDonald's, qui a mis toute sa flotte au B 30, un diesel avec 30% de biocarburant dès 2006. Et le dernier axe est **l'organisation des flux de marchandises**. L'entreprise met donc en place certaines actions, au moins une sur chaque axe, et s'engage à faire aboutir ces actions dans un délai de trois ans. Sur les 330 premières entreprises signataires, depuis 2006, qui couvrent 10% du parc de véhicules et du nombre de conducteurs, on a réussi à réduire les émissions de CO₂ de plus de 300.000 tonnes par an. En termes de poids comparatif, le canal Seine Nord devrait permettre de réduire de 150.000 tonnes les émissions de CO₂, une fois qu'il sera mis en place, et il aura coûté 4,5 milliards € à l'Etat. Alors que dans le cas de figure de ce dispositif d'application au transport routier, l'Etat n'intervient pas, sauf pour aider les entreprises à s'intéresser au sujet. Une difficulté est qu'aujourd'hui, nous avons touché les entreprises les plus structurées. Il nous faut aller chercher de plus en plus des entreprises qui le sont moins. Dans le transport routier, il y a 36.000 entreprises dont 90% ont moins de dix

salariés. Il y en a seulement 500 qui ont plus de 100 salariés. Aller chercher les entreprises moins grandes demande du temps pour réaliser un effort de sensibilisation, essentiellement. Pourtant les résultats sont bons. Les premières entreprises ont engrangé une diminution de leurs émissions de CO2 de l'ordre 5 à 8%. Sachant qu'il s'agit d'un poste qui représente plus de 25% des coûts du transport, cette diminution a eu une incidence directe sur la marge nette.

La distribution urbaine est un des sujets prépondérants sur lesquels nous allons devoir travailler en termes de développement durable. Plusieurs catégories d'acteurs et plusieurs variables sont à prendre en considération. Les leviers d'action sont : les véhicules, l'organisation de la logistique avec peut-être des centres de distribution urbaine, la problématique du dernier kilomètre avec des véhicules adaptés – des véhicules électriques, des triporteurs... On voit d'ailleurs fleurir des approches mutualisées, qui combineront le mode fluvial, le mode ferroviaire ou encore des solutions d'approche nocturne avec des ensembles modulaires de 25m². Il y aura différentes solutions et les transporteurs devront y piocher pour trouver la chaîne logistique la plus adaptée, en y intégrant les véhicules les moins bruyants.

Le développement durable de la FNTR

En 2006, est créé un outil, cet **observatoire de la performance durable** dans lequel ont été réunis de nombreux acteurs, principalement les grands acteurs français qui sont Michelin, Total, Renault Trucks, l'AFT-IFTIM, Novatrans - un opérateur combiné rail-route -, différentes associations dont la Fédération Française de la Carrosserie, le Groupement National du Transport Combiné. Rappelons, au passage, que la FNTR a été à l'origine de la création de Novatrans il y a une trentaine d'années. Elle en est toujours actionnaire mais avec des parts moins importantes suite à la reprise par la SNCF de tous ses leviers de développement. Font également partie de l'observatoire la Prévention Routière, qui est l'organisme de prévention de la sécurité routière en entreprise, pas uniquement pour le transport de marchandises ; TDIE – Transport Développement Intermodalité Environnement - ; l'Union Routière de France ; l'ex-Conseil national des transports ; le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles ; enfin, l'ADEME et le ministère des Transports y sont associés. Dans cet observatoire, on a travaillé à la mutualisation des connaissances. Ce sont les premiers travaux réalisés au cours de la première, voire des deux premières années de l'observatoire. Contrairement à ce qu'on pensait, Michelin, Renault Trucks, Total, les trois principaux acteurs de cet observatoire ne s'étaient jamais parlé. Ils faisaient, chacun dans leur coin, des développements techniques et technologiques sans pour autant travailler ensemble. C'est au sein de l'observatoire que Total a découvert que le centre de développement des huiles de Renault Trucks était en fait un laboratoire Total qui se trouvait dans les locaux de Renault Trucks. **On a fait un travail sur le rendement économique et social du camion en 2009.** C'était intéressant, on s'est rendu compte que toute cette filière représente entre 800 et 900.000 salariés et 110 milliards € de chiffre d'affaires cumulé. **On travaille sur les camions de demain, plutôt que sur le camion de demain : quel carburant, quelle silhouette, quel conducteur avec quelle formation pour quelle distance, etc.**

Le report modal : nous parlons plutôt de multimodalité au sein de la FNTR. Savoir tuer les idées reçues ! Je suis arrivée à la FNTR il y a quatre ans, je venais de l'industrie et j'avais aussi cette grande idée : mais pourquoi donc ne pas mettre les camions sur des trains ? On se rend compte, une fois la réflexion entreprise sur la problématique, qu'en fait, le transport routier répond à une problématique très précise : il peut y avoir un report modal à la marge par la massification mais plus on massifie, plus on a besoin de trajets aux deux extrémités que seul le camion peut assurer ; et par conséquent, le camion est confronté à une croissance de son marché.

Un dernier point est pour moi, en termes de développement durable, une des directions sur lesquelles nous allons devoir investir beaucoup d'énergie : **la route intelligente**. Je suis persuadé, voire tout le monde l'est, que demain, la route sera plus intelligente, qu'elle communiquera avec les véhicules et que les véhicules communiqueront entre eux à travers la route. La route intelligente, on la voit depuis trois ans lorsqu'on descend dans le midi l'été : les infrastructures qui modifient les limitations de vitesse en fonction de la densité du trafic. Je suis persuadé que demain, ces fonctions seront automatisées sur les véhicules routiers. Le véhicule sera automatiquement limité en fonction de la densité du trafic. C'est un travail de mécanique des fluides et on se rend compte que par la fluidité, on parviendra à apaiser la conduite, à éviter les accidents et à diminuer sensiblement les consommations. La route intelligente est mieux mise en images sur la mobilité dans la région parisienne. Aujourd'hui, à Paris, une voiture sur six circule pour trouver un stationnement. On peut aisément imaginer que si on autorisait la voiture à aller dans le centre urbain, si elle y a réservé un stationnement, on pourrait éliminer une voiture sur six. Le schéma intellectuel est facile, la technicité l'est moins et plus la circulation sera fluide, plus les voitures s'y sentiront attirées.

En conclusion :

Le transport routier a pris en compte depuis longtemps la problématique du développement durable et il lui reste de nombreuses perspectives d'évolutions. En ce qui concerne, les gaz à effet de serre, l'Europe pense qu'on arrivera à réduire de 60% les émissions de CO2 malgré la croissance de transport. L'avis de la FNTR est que ce sera par la technique et la technologie qu'on parviendra, principalement, à trouver des solutions pour réaliser cet objectif. »

M. ARCHASSAL remercie l'intervenant : « On mesure bien dans votre exposé le chemin parcouru et celui qui reste à parcourir, les impacts que cela peut avoir sur toutes les professions du transport, demain, et en particulier, sur le transport routier.

Pour me tourner vers **Maxime Dumont**, j'aimerais qu'on revienne à une question essentielle, une phrase de Jacques Chancel qui disait : « Et Dieu dans tout cela ? » Je ne me prends pas pour Jacques Chancel mais le salarié dans tout cela ? La partie développement soutenable, économie d'énergie, est-elle compatible avec un mieux-être du salarié ? »

MAXIME DUMONT, PRÉSIDENT DE LA COMMISSION PARITAIRE NATIONALE ET EMPLOI (CPNE), REPRÉSENTANT DE L'UNION FÉDÉRALE ROUTE DE LA FGTE-CFDT

« Un mieux-être du salarié, je ne sais pas. Si c'était le cas, ça se saurait... Je remercie les deux intervenants précédents. Passer derrière deux interventions d'aussi grande qualité sera difficile pour moi.

Commençons par le développement soutenable et durable, comme le qualifiait M. Abeille, au début de sa présentation. **Le développement soutenable pour nous, salariés, c'est ce qui nous permet de vivre dans le métier que nous avons choisi, celui du transport. Ce qui est insoutenable**, c'est pour nous d'entendre dire que le transport est une bête noire, pas bon, trop gros, encombrant les routes. Lorsqu'on est en vacances ou en week-end, on aime bien oublier toute ce monde du travail. C'est insoutenable également pour les salariés d'être craints sur la route. Souvenons-nous qu'ils sont des professionnels de la conduite et dans les chiffres qui ont été donnés par M. Accary, figurent des **données chiffrées sur l'accidentologie**. J'ai eu la chance de rencontrer les personnes responsables de la production de ces données chiffrées. Les chiffres publiés en France sont des chiffres bruts, dans lesquels est impliqué un conducteur de poids lourd, quelle que soit sa nationalité, alors que nous n'avons pas les mêmes pratiques de temps de travail ou la même façon d'aborder notre métier en France et dans d'autres pays européens. Les données enregistrées sur tachygraphe ou autre support sont bien différentes entre certains pays européens et la France, et deuxièmement, les chiffres ne révèlent pas s'il s'agit d'une implication du poids lourd dans l'accident ou s'il en est la cause. Arrêter un 39 tonnes, lancé à 80 km/h sur une autoroute parce qu'il y a un incident/accident, notamment avec une caravane, présente un niveau important de risque d'implication de ce 39 tonnes dans l'accident, malgré toute la technologie embarquée. Sans être mathématicien, je connais bien les poids, l'inertie et leurs conséquences. Ces chiffres relatifs à la dangerosité des conducteurs professionnels sur la route sont à revoir. C'est une revendication du secteur depuis de nombreuses années. Nous souhaitons la vérité des chiffres, de la population des véhicules impliqués dans un accident et ayant provoqué un accident, et connaître la nationalité du véhicule. »

M. ARCHASSAL

« La distinction entre la courte et la longue distance pourrait aussi être intéressante. »

M. DUMONT

« Ce n'est pas du tout pareil. **La longue distance** dans le transport routier, on la reconnaît mais elle n'est pas notre préoccupation majeure pour des raisons que tout le monde connaît. **Le pavillon français y a disparu depuis bien longtemps**. Elle représente à peine 30% de l'ensemble des conducteurs. 30.000 salariés, ce n'est rien pour le transport routier. Aujourd'hui **la courte distance, la messagerie**, donc, devient **le phénomène qui permet de garder notre pavillon français du transport**. Ce secteur connaît le plus grand développement, le plus grand savoir-faire et c'est dans ce secteur que nous parvenons à faire un certain travail. C'est dans l'activité de messagerie, conjointement avec la logistique, la logistique de nos entrepôts français, que nous arrivons à promouvoir un vrai savoir-faire dans le monde du transport, et c'est important pour nous.

Le soutenable : si on vient me dire que l'on veut faire du développement durable, en prenant l'aspect humain en compte, à savoir améliorer le métier pour qu'il soit moins dégradant vis-à-vis de la population, de la terre, de la planète, des autres, j'adhère, je suis

d'accord mais ce n'est pas en nous supprimant que se règlera le problème de la planète. Notre réaction est véhémement lorsqu'on nous dit qu'on n'est pas beau, qu'on pollue et qu'on ne sert pas à grand-chose. Le transport, ce n'est pas cela. Ce sont 633.000 salariés, 450.000 conducteurs, soit 70% de l'ensemble des salariés du secteur. **Le transport est un secteur générateur d'emplois dans la diversité.** Nous accueillons des jeunes de milieux souvent défavorisés qui peuvent encore accéder à des métiers comme ceux du transport. C'est une population qui est entièrement formée et c'est un générateur de diversité car le transport est le transport routier de marchandises, de voyageurs, le transport sanitaire – les ambulances -, le transport de fonds et de valeurs, tous les modes de transport. La diversité est la richesse du transport. Lorsqu'on parle de développement durable, on stigmatise presque systématiquement le gros camion.

Le métier du transport par route est bien maillé, la FNTR et son maillage territorial en sont un bon exemple. **Le transport est une implantation sur l'ensemble des territoires et même dans des régions où il n'y a pas d'emploi**, où le seul gisement d'emploi est une entreprise de transport qui s'est établie et qui peut se permettre de générer de l'emploi. Le transport routier est composé à 75% de TPE-PME mais les 25% restant couvrent 85% des salariés du secteur. Les TPE-PME du secteur sont donc de très petites entreprises, des entreprises extrêmement familiales. Les mentalités, la façon de faire et d'appréhender le développement durable n'est pas naturel pour les entreprises de transport dans leur ensemble, parce que l'échelle de l'entreprise ne le permet pas. Elles travaillent tous les jours et ont d'autres préoccupations qu'identifier leurs émissions de CO2 et de savoir comment elles vont faire pour les réduire. Leurs préoccupations est le paiement des charges en fin d'année et à la fin du mois, et le paiement des salaires à la fin du mois. Telle est la réalité du monde du transport par route. »

M. ARCHASSAL

« Elles sont pourtant soumises aux mêmes normes et règles. »

M. DUMONT

« C'est ce que disait M. Accary et je rejoins de nombreux problèmes que la FNTR se pose. On peut de temps en temps s'opposer sur certains sujets, mais la réflexion est assez semblable parce que nous faisons le même métier et dans le même milieu. Quand on se pose la question de comment faire pour aider les entreprises à passer le cap, et elles peuvent être aidées en adhérant à une fédération patronale, mais vous savez comme moi, M. Accary, que ce n'est pas le cas de tout le monde, loin s'en faut. Quelques-unes arriveront à se faire aider, et en travaillant avec vos équipes, elles vont pouvoir réduire ces émissions de gaz à effet de serre et leurs consommations. Les formations les y auront aidées mais elles prendront également conscience qu'il faut investir à un moment donné pour pouvoir gagner après. Cependant, **la petite TPE-PME n'a même pas la possibilité de pouvoir penser à investir**, elle vit la tête dans le guidon. Il faudrait donc pouvoir trouver la solution pour aider ces entreprises à passer ce cap car elles sont nombreuses et cela permettrait de pouvoir faire entrer le développement durable sur un autre axe que sur celui de l'imposition. Ne pas le faire et être qualifié de mauvais citoyen n'est pas du développement durable. **Le développement durable ne doit pas être imposé mais compris**, et il ne l'est pas. De très nombreuses aides ont été créées par l'Etat pour aider les entreprises mais celles qui sont capables de les capter ont un certain volume. Les autres restent sur le bord de la route ou de l'autoroute, et nous nous retrouvons dans une situation de concurrence déloyale liée au développement durable. Les aides européennes, au niveau de l'IRU et de la FNTR, sont captées par les entreprises adhérentes, qui ont une certaine taille. D'autres ne les auront pas

mais devront se battre sur les mêmes marchés, sur les mêmes lieux de travail, et devront subir une concurrence déloyale parce qu'elles ne pourront pas accéder à ce développement qui pourrait, pourtant, leur faire gagner ces 2 ou 3 points de progression de marge dont elles ont besoin. »

M. ARCHASSAL

« Vous avez dit que le développement durable devait être compris, c'est-à-dire par la chaîne hiérarchique de l'entreprise, le chef de l'entreprise qui doit le communiquer à l'ensemble des salariés pour faire passer le message ? »

M. DUMONT

« **Etre compris signifie ne pas être diabolisé**, ne pas qualifier de mauvais élèves les entreprises de transport. **Cela suppose de la formation**. Aujourd'hui, les formations en IUT, les formations dont l'AFT-IFTIM a été pionnière sont fondamentales. Les salariés qui suivent ces stages de formation sont heureux d'y avoir participé. Il y a dans ces formations tout l'aspect de la distance prise à l'égard du travail, en dehors de l'entreprise, dans un hôtel avec des repas partagés avec d'autres. Ces salariés apprennent et, au-delà, se sentent investis de quelque chose. On leur a expliqué que c'était bien de se former. Quand ils reviennent dans l'entreprise, ils ont envie de montrer qu'ils ont appris, de mettre en pratique et l'entreprise engrange immédiatement des améliorations, des gains sur la boîte de vitesse, sur les pneus, sur sa consommation. C'est de la rentabilité immédiate pour l'entreprise. Ces salariés peuvent également se déclarer conducteurs éco-citoyens. Ils ne sont plus diabolisés, ils apportent quelque chose. Pour cela, il faudrait que toutes les entreprises se servent de la formation. Malheureusement, les informations sur le DIF sont pitoyables. Elles devraient être cependant mises à la disposition à l'intérieur des entreprises, mais elles devraient, à cette fin, être bien transmises. »

M. ARCHASSAL

« Le salarié qui va en formation, qui prend conscience de l'importance de devenir éco-responsable, est-il moins stressé au travail, gère-t-il mieux son métier ? »

M. DUMONT

« Je n'en sais rien mais une chose est sûre, s'il a moins de **stress**, c'est pour une raison qui n'est pas celle que vous suggérez dans votre question. Dans le transport routier, quel que soit son type – sanitaire, de fonds et de valeurs, par cars ou transport de fret -, il y a les gens qui s'appellent les régulateurs qui vous appellent tout le temps pour demander où vous êtes, qui vous poussent à aller plus vite pour prendre un chargement de fret avant la fermeture d'un entrepôt... et c'est ça le stress que nous connaissons tous et qui est le plus terrible. En formation, les salariés apprennent à éviter ce stress. Ils apprennent à ne pas décrocher le téléphone, à ne pas appuyer - alors qu'ils conduisent - sur le petit boîtier intelligent embarqué dans le véhicule et qui perturbe leur conduite. En formation, ils apprennent à ne pas se soumettre à la pression de tous ces appareils et à vivre leur vie, à répondre lorsqu'ils s'arrêtent, lorsqu'ils sont en capacité de pouvoir répondre. C'est déstressant car ces petits stress journaliers sont pénibles.

Une autre formation est la formation DRH qui enseigne à ne plus stresser le conducteur. Réduire la pression permet de gagner en compétitivité, en qualité de vie et de travail, en sécurité pour l'entreprise. »

M. ARCHASSAL

« Vous avez joué le rôle du représentant des salariés, FGTE-CFDT, mais vous avez un attachement particulier à la formation continue, vous êtes Président de la CPNE, **quel**

message peut-on faire passer aux professeurs de Bac pro, de BTS, qui sont dans la salle, sur la formation initiale ? »

M. DUMONT

« Les enseignants qui sont ici sont des anciens confrères. J'ai enseigné pendant douze ans, j'enseigne encore un peu à la Sorbonne. J'ai aussi été infirmier urgentiste, et c'est par cette voie que je suis arrivé dans le secteur du transport.

Le travail que vous faites est un travail qui est apprécié. On ne le dit pas assez. On se demande même si cette formation est noble, qu'elle soit professionnelle, technique, initiale ou continue. Nous sommes confrontés à des enfants qui relèvent des niveaux moins élevés, le niveau 5 de l'Education nationale, des jeunes qui ont échoué au démarrage de leur vie scolaire et qui ont décidé d'opter pour le transport parce qu'ils n'avaient pas d'autre issue, et ils ne l'ont pas forcément voulu, bien que ce peut être un choix pleinement assumé par le jeune. Cet enseignement est plutôt bien vécu par les jeunes et quand on les retrouve des années plus tard, qu'on leur propose des formations complémentaires, voire des réorientations – et nous reviendrons aux **passerelles qui sont importantes pour le développement durable** -, l'accueil est plutôt positif et permet de sauver des personnes qui auraient pu ne pas l'être si le milieu du transport n'avait pas été ce qu'il est.

Les diplômés ont été rénovés, comme le soulignait Madame Trocmé. Cette rénovation a été réalisée par l'ancienne CPC. Elle s'est élaborée avec la participation de professionnels, d'usagers de la route, des organisations syndicales, des enseignants, des conducteurs et/ou des représentants d'autres métiers du secteur. Ça a été l'ensemble de la profession qui s'est pris en mains pour construire le référentiel, pour en prévoir les modalités de mise en œuvre. On peut avoir commis des erreurs mais le contenu nous semble très collé à la réalité et est une œuvre de tous. C'est une démarche valorisante dans le transport.

Le développement durable est plutôt le bienvenu dans la mesure où le résultat n'est pas de retirer de l'emploi à ceux qui en ont aujourd'hui. Le rapport du CAS – Centre d'Analyse Stratégique – révèle que le transport routier devrait connaître une augmentation de 15% à l'horizon de 2020. N'en déplaise aux futures assises du transport ferroviaire qui auront lieu dans deux semaines, pilotées par le ministre qui nous préconise un report modal route-rail de 50%, je suis comme Saint-Thomas, je le croirai quand je le verrai. Pour y parvenir, il faudra déloger des personnes, casser des maisons, des ponts, traverser des communes qui ont leurs élus... ce n'est pas simple ! Le transport routier devrait donc encore avoir de beaux jours devant lui mais pour qu'il vive, il faut que ces 15% soient absorbés en partie par le transport routier et en partie par du transport multimodal. Sans modes complémentaires, on ne parviendra pas à développer le transport. Cette complémentarité induit la nécessité de passerelles. Un conducteur routier devra pouvoir passer d'un camion à un tram-train, à des fonctions logistiques... Il nous faudra donc des passerelles qui doivent nous permettre de pouvoir s'adapter d'un métier à un autre, sans se limiter à un seul métier. On a déjà commencé à y travailler dans le cadre de la convention collective, nous disposons de passerelles marchandises-voyageurs. Nous aurons sans doute à l'avenir des passerelles entre le transport de fonds et de marchandises, ou le métier d'ambulancier et le transport de voyageurs, et ces tissages devront se réaliser dans la complémentarité des modes, avec des structures à proximité des zones urbaines, notamment des structures de logistique, afin de pouvoir réaliser l'acheminement avec des véhicules propres, des véhicules électriques. Ce développement est d'ores et déjà en place dans d'autres pays. »

Au terme de ces trois exposés prévus dans la cadre de cette première conférence, **M. ARCHASSAL** invite la salle à poser ses questions aux trois intervenants, en prévision des ateliers qui s'inscrivent dans le prolongement de cette conférence.

DEBAT

Le ralentissement qu'a commenté M. ABEILLE :

- *Il est imposé aux chargeurs. Or, en tant que transporteurs, de tous temps, nous ont été répercutées les difficultés de l'amont et de l'aval. A nous de rattraper le temps perdu... Le transport a toujours été mis sous pression. Les exigences d'augmentation de la rapidité n'ont cessé de se multiplier. Comment les transporteurs pourraient-ils infléchir, voire inverser, cette tendance ?*
- *Le ralentissement des conteneurs peut s'examiner à la lumière d'un premier constat, celui de la faiblesse des taux de fret. La surcapacité des conteneurs n'est-elle pas coupable de ces ralentissements ?*

MARC ABEILLE :

« Le ralentissement à grande échelle, notamment du transport conteneurisé, sur les axes forts qui sont des axes de l'Asie vers le reste du monde, est un phénomène récent. Les navires commandés en 2008 et en voie de livraison sont des navires encore rapides. On est cependant en train de modifier les motorisations pour réduire les vitesses et ce ralentissement est durable, acquis. La vitesse a baissé de 20-30% par rapport à il y a trois-quatre ans. On a perdu trois, quatre, parfois cinq semaines sur les transports des marchandises. On va cependant plus vite dans le sens Extrême-Orient – Amérique du Nord ou Europe que dans l'autre sens. Les économies de carburants se réalisent sur les lieux où il y a moins de fret. Or, si nous avons la pression du temps, le « toujours plus vite » s'est bien arrêté sur les grandes distances océaniques, sur les grands échanges, et cet emballement est terminé durablement.

Les transporteurs imposent ce ralentissement car ils ne peuvent pas supporter le surcoût du carburant. Pour augmenter la vitesse d'un navire de 10%, la consommation de carburant augmente de quelque 50%. On ne peut plus tenir un tel surcoût. La donne a fondamentalement changé depuis 2008.

La surcapacité est chronique, elle a toujours existé. On est dans une période visiblement d'élimination du trop-plein d'entreprises de transport maritime. Malgré la crise de 2008-2009, on est toujours dans une logique du « plus grand »

mais en s'acheminant vers des éliminations. Il y a trop de navires, raison de plus pour aller encore plus lentement, pour sous-consommer la vitesse. »

En conclusion de la conférence et en introduction aux ateliers qui lui font suite, M. ARCHASSAL propose 7 idées mises en lumière par la conférence et qui peuvent alimenter les réflexions des ateliers :

- 1) Il en est de la durabilité comme de la qualité
- 2) L'efficacité et la gestion des trafics
- 3) Les conséquences du ralentissement de la supply chain sur les chargeurs, les fournisseurs, les clients, etc.
- 4) Les outils pour répondre à la problématique du développement durable
- 5) Anticiper la route intelligente en matière de formation, entre autres
- 6) Les inégalités entre TPE-PME et les grandes entreprises dans la prise en charge du développement soutenable et durable
- 7) Le thème très intéressant d'un point de vue pédagogique : la complémentarité des transports et les passerelles nécessaires.



Premiers ateliers

Développement soutenable : conséquences sur les emplois, la formation et le lien emploi/formation

L'**objectif** des ateliers est de transposer dans l'enseignement les idées-clés qui ressortent de la conférence et qui ont une pertinence pour l'enseignement Bac pro Logistique, Bac pro Transport et BTS.

Une **méthode** a été prévue par l'organisation de cette Université d'Été : le travail se fera en sous-groupes sur des panneaux qui sont divisés en quatre parties :

- ✓ les contenus de l'enseignement qui sont pertinents à la lumière des référentiels ;
- ✓ dans l'organisation pédagogique, les ateliers sont invités à identifier ce qui peut être transposé, notamment dans la partie formation en entreprises, qu'il s'agisse d'une formation en alternance ou autre ;
- ✓ le savoir à transmettre sur la thématique étudiée est un autre axe de travail en ateliers ;
- ✓ ce qui pourra être intégré à la certification de la formation sur le développement durable ou soutenable.

Il s'agit de réfléchir à la **transmission des éléments-clés**.

Les groupes se constituent en fonction des filières de formation : Bac pro Logistique, Bac pro Transport, BTS, et en fonction des référentiels.

Les **éléments-clés** peuvent se décliner de la manière suivante :

- Quelle est l'évolution des stratégies en transport et logistique compte tenu de l'impact de l'environnement, du développement durable ? Cette dimension est déjà intégrée dans le cours de management en BTS. Il n'y a pas de module précis consacré au développement durable mais c'est un sujet transversal.
- Les aspects réglementaires du développement durable sont également intégrés au contenu de la formation. Un chapitre lui est consacré lors de la première année de formation en éco-droit.

- Les outils sont-ils intégrés au contenu de l'enseignement - technologies, formations, - ainsi que leurs impacts ?
- L'heure est venue de dresser l'état des lieux de ce qui relève du conjoncturel et du structurel, le contexte actuel et les raisons de l'incapacité à faire fi aujourd'hui du développement soutenable.
- Le développement durable est-il subi ? Est-ce un choix ou une contrainte pour l'entreprise ?
- Y a-t-il un parallèle à réaliser entre durabilité et qualité ?
- Quelle en est l'incidence sur la polyvalence des emplois ?
- Le transfert modal, notamment de la route vers le rail, a été qualifié d'« utopique ». Il fait cependant partie de certains objectifs définis lors du Grenelle de l'environnement. La route est taxée de polluante alors que les chemins de fer le sont moins. Il s'agit plus d'un élément transversal. Les intervenants à la conférence provenaient tous du transport routier, il aurait été bon d'entendre la version ferroviaire, de la SNCF, par exemple.
- N'y a-t-il pas un paradoxe inhérent au développement durable ? Le ralentissement des délais de livraisons doit augmenter le coût de l'entreposage. Comment le réduire ? Ce qui pourrait être un gain pour le transport pourrait s'avérer une perte pour l'entreposage. Le stockage peut aussi être flottant bien que l'allongement des délais de transport suppose de développer une stratégie, celle de faire attendre le client. C'est un changement de mentalité ou une démarche qui aboutit à renouer avec une mentalité du passé ? Avant, on ne mangeait du poisson que le jeudi et le vendredi. Actuellement, on veut du poisson frais dans les étals tous les jours.
- Le conteneur voyagea, disait M. Abeille, avec ou sans légumes. C'est un paradoxe, qui contredit le discours écologique et met en lumière la difficulté de promouvoir le développement durable. C'est ce que faisait l'UTA, en son temps, lorsqu'elle existait encore. Au retour de ses voyages en Afrique, elle transportait des légumes hors saison pour les fêtes de fin d'année. L'intervenant a cependant rappelé que ce type de transport était marginal.
- Les difficultés auxquelles sont confrontées les TPE-PME, qui comptent moins de dix salariés et représentent 85% des entreprises, dont les exploitants sont presque toujours conducteurs, par rapport à celles que connaissent les grandes entreprises ne peuvent être tues.

Deux remarques à prendre en considération dans la formation :

1. Le développement durable concerne toute la chaîne, ne peut se limiter au transport, faute de présenter un intérêt mineur.
2. Le développement durable est transversal, il intervient dans tous les domaines, tous les aspects de la chaîne.

Cadrage	Réponse/solution de développement durable en logistique
Contenu de l'enseignement	Emballages
Organisation pédagogique : classe et PFMP	Supports de charges, de manutention : conteneurs – palettes qui sont les mêmes en transport et en logistique
Didactique	Recyclage des déchets : montrer aux élèves ce qui en place dans les entreprises
Certification	Pour le cariste, le développement durable peut signifier de conduire à l'économie
	Evaluation de l'incidence de ces mesures en entrepôts - -retombées, notamment en termes de coûts

En conclusion :

le passage du théorique à la pratique :

- Le développement durable est transversal, notamment dans le transport. Il s'applique à toute la chaîne et à tous les niveaux de celle-ci.
- La réglementation est la même pour le transport et la logistique, celle émise par le Grenelle de l'environnement est plus restrictive que la réglementation de l'Union européenne, telles que les normes Euro 5, 6.
- Ensuite, les outils utilisés doivent être examinés.
- Les retombées devraient ensuite être identifiées et analysées.



Deuxième conférence

La gestion de la chaîne logistique : innovations et perspectives

M. ARCHASSAL souhaite aux participants d'avoir eu une réflexion nocturne particulièrement riche sur le thème du développement soutenable abordé la veille. Il précise qu'au cours de cette nouvelle journée, deux thèmes seront développés en conférences et travaillés, ensuite, en ateliers. Il présente ensuite les intervenants de la deuxième conférence de cette Université d'Été : **CATHARINA HORN**, qui a étudié l'économie des transports, enseigne à l'IUT de Fontainebleau et est enseignante-chercheur à l'université de Paris Est ; **DOMINIQUE-PAULE GONZALEZ**, Directeur des ressources humaines chez un chargeur – UTI – à Roissy ; **LAURENT MARTIN**, Directeur de l'organisation de la chaîne logistique dans une entreprise dénommée POMONA.

CATHARINA HORN, UNIVERSITE DE PARIS EST – CRETEIL, IUT DE SENART – FONTAINEBLEAU

« J'enseigne à l'IUT de Sénart – Fontainebleau, notamment en licence professionnelle transport & logistique et j'interviens en logistique dans les différentes formations proposées à l'IUT.

Pour la recherche, je suis rattachée au NATS qui est un laboratoire de recherche de l'Université de Paris Est, là où j'ai soumis ma thèse de doctorat l'année dernière.

Pour commencer, je souhaiterais amener quelques éléments de base concernant la chaîne logistique, à savoir son périmètre et ses caractéristiques, ce qui nous permettra ensuite de regarder de plus près la gestion de la chaîne logistique.

La chaîne logistique couvre l'ensemble des flux physiques, d'informations et financiers depuis les fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients ; c'est-à-dire jusqu'au bout de la chaîne. Il s'agit donc d'un champ d'activité très large avec une part importante qui est sous-traitée ou externalisée, ce qui implique la participation d'une multitude d'acteurs. Au niveau de la fabrication, elle peut, par exemple, être découpée en étapes successives qui relèvent d'entreprises différentes. Concernant les réseaux de distribution, on trouve donc des types très différents. La chaîne de la distribution ne se fait pas seulement à l'échelle de la France mais aussi à **l'échelle européenne, voire mondiale.**

La chaîne logistique est, en règle générale, **multi-acteurs et multimodale.** Ce sont globalement ses deux principales caractéristiques qui ont une incidence sur la gestion de la chaîne logistique qui se complexifie. La compétitivité de la chaîne entière est importante, ce qui oblige donc à avoir une vision globale de toute la chaîne et de ses différents acteurs.

Quels sont les **problèmes** que l'on peut rencontrer au niveau de la gestion de la chaîne logistique ? Premièrement, la gestion semble difficile en raison justement de la **complexité de la chaîne logistique** et ce sont tous les acteurs qui contribuent à la qualité du service et au coût logistique de cette chaîne. Deuxièmement, il y a une **mauvaise visibilité de la chaîne.** On n'a pas toujours une bonne idée de ce qui se passe en amont et en aval, notamment en amont et en aval des transports mais aussi, bien que dans une moindre mesure, de la production parce que les liens sont relativement étroits entre les différents acteurs. Le troisième point qui me vient à l'esprit, c'est la **prédominance de la route,** qui pose des problèmes environnementaux - bruit, émissions de CO₂, congestion, etc. - et ont un coût pour l'entreprise. Le coût environnemental n'est pas qu'externe, porté par toute la société, il est également porté par l'entreprise, comme c'est le cas du coût énergétique, de plus en plus important avec l'envolée des prix du pétrole, et le coût de la congestion. Cela a pour conséquence de remettre en cause, dans un certain nombre de cas, la qualité du service du transport routier, critère primordial de justification du coût du transport routier.

Le transfert d'une partie de cette chaîne vers d'autres modes crée aussi des problèmes parce qu'il y a des interfaces supplémentaires qu'il faut gérer. Dans les chaînes de distribution à l'échelle européenne et mondiale, il y a très souvent un maillon par voie maritime ou par voie aérienne en fonction des produits, ce qui rend la chaîne encore plus complexe. En outre, il y a un élément qui me paraît assez important : une **forte identification**

des gens qui travaillent au sein des transports avec leur mode de transport. Vu de l'extérieur, c'est un élément très frappant. Par exemple, des gens qui travaillent dans un entrepôt à Roissy s'identifient très fortement au transport aérien : ce ne sont pas des dockers, ce ne sont pas des magasiniers dans un port maritime, non, ce sont des gens qui travaillent pour le fret aérien. Cette identification peut d'ailleurs créer des problèmes, constituer une entrave à la coopération entre différents transports au moment de monter une chaîne efficace.

Enfin, **la livraison des marchandises en ville est problématique.** Pratiquement, toutes les chaînes logistiques terminent au centre-ville par la livraison d'un magasin ou d'un client final. Or, les villes sont de plus en plus difficilement accessibles parce qu'il y a la congestion, les risques d'accident, la pollution, le bruit... Ce sont des problèmes qu'il faut gérer.

S'agissant des **innovations**, j'en ai retenu deux qui me semblent particulièrement importantes : **l'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication.** J'ai choisi le développement de plateformes d'échanges communautaires au sein des ports maritimes ainsi que les nouveaux concepts de distribution en milieu urbain. A propos de ce deuxième type d'innovation, il y a beaucoup de projets passionnants, pas mal d'acteurs qui y travaillent. A titre d'exemple de réalisation, il y a des points relais, des systèmes automatisés de dépôt/retrait de colis, des regroupements de transporteurs, des projets « City Hub ». **Ces deux types d'innovation mettent l'accent sur la coordination, la coopération, la collaboration entre acteurs et donc forcément sur la confiance.** C'est le point primordial. On parle souvent des aspects techniques mais on se rend compte que pour le succès de tels projets, c'est le côté relationnel entre acteurs qui est primordial et qui fait que des entreprises se mettent ensemble pour coordonner leurs activités, coopérer, collaborer.

Prenons l'exemple des plateformes d'échanges communautaires, en anglais **Port Community Systems – PCS.** Le système repose sur le concept de « guichet unique », qui intègre différentes bases de données et propose un accès automatisé aux systèmes douaniers. Pour les ports qui ont mis en place ce système, c'est un changement organisationnel majeur, c'est une étape très importante qui nécessite une analyse fonctionnelle avant de procéder aux développements informatiques.

Ces plateformes d'échanges communautaires, on les trouve dans d'autres secteurs d'activité. On les trouve dans le fret aérien, dans le transport routier, dans le transport fluvial. Ce qui est intéressant dans le transport maritime est la plus grande avancée des ports en la matière et le très grand nombre d'acteurs impliqués. **Ces systèmes ont beaucoup avancé compte tenu qu'ils intègrent les trafics pré- et post- acheminement.** C'est vraiment un exemple assez intéressant et pourtant pas très connu par rapport à ce qui se passe dans les autres modes de transport. Pour se faire une petite idée, l'Association Internationale des Ports Maritimes – l'IAPH – a mené une enquête en 2010-2011 sur 13 plateformes d'échanges communautaires. **Les services les plus fréquemment proposés par ces PCS sont liés au contrôle du terminal portuaire (entrées/sorties) et aux éléments d'information concernant le conteneur.** En outre, la majorité de ces PCS intègrent des services spécifiques pour les trafics de pré- et post- acheminement (route, rail, péniche). En revanche, les fameux **services de traçabilité (tracking & tracing) hors de l'enceinte portuaire sont peu**

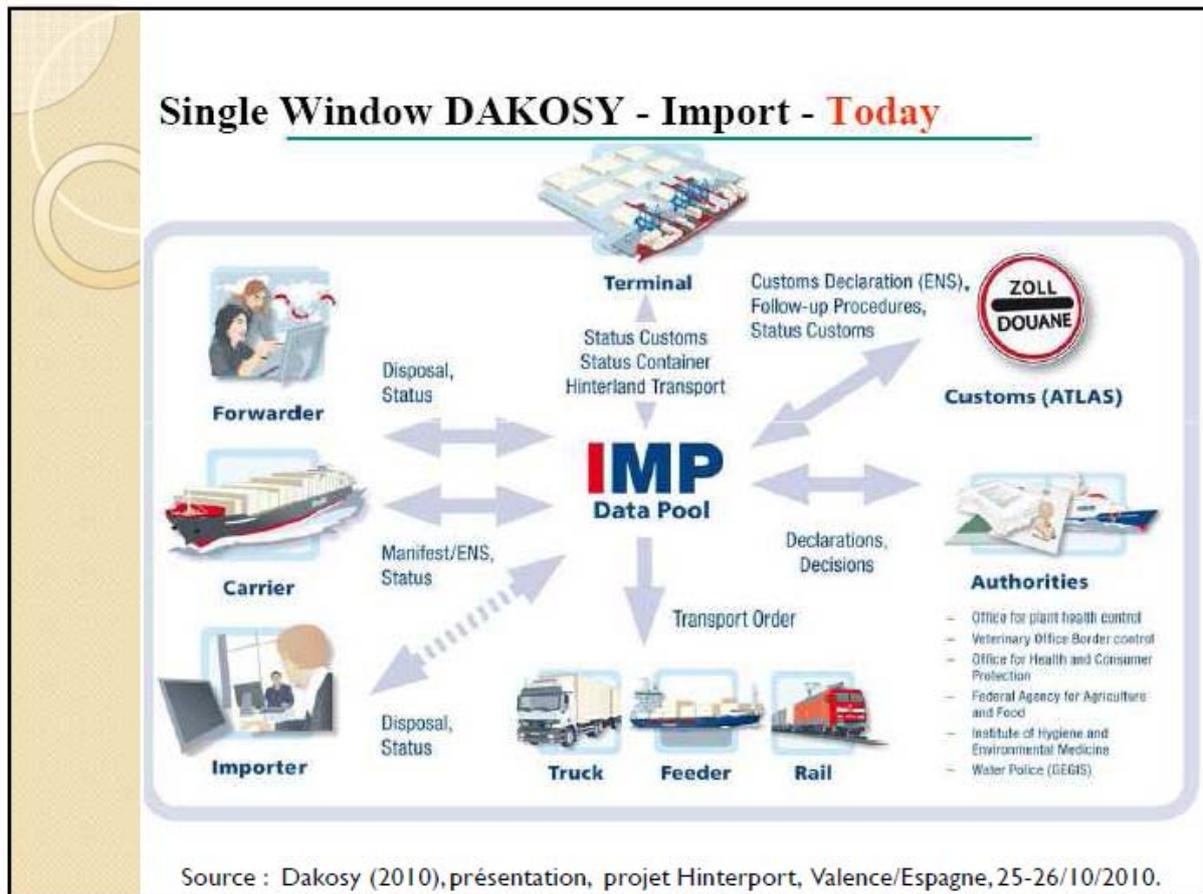
répandus mais ils existent. Les principaux utilisateurs sont les douanes, les autorités portuaires, les transitaires, les agents maritimes, les terminaux et les commissionnaires en douane.

En ce qui concerne les nouvelles technologies de ces PCS, elles sont pour la plupart développées sans recours à la sous-traitance. Les données sont stockées principalement par des entreprises privées en utilisant très souvent des applications Internet, faciles à gérer. Parallèlement, ont été mis en place des échanges de données informatisées qui ont amélioré la productivité au sein de la communauté portuaire.

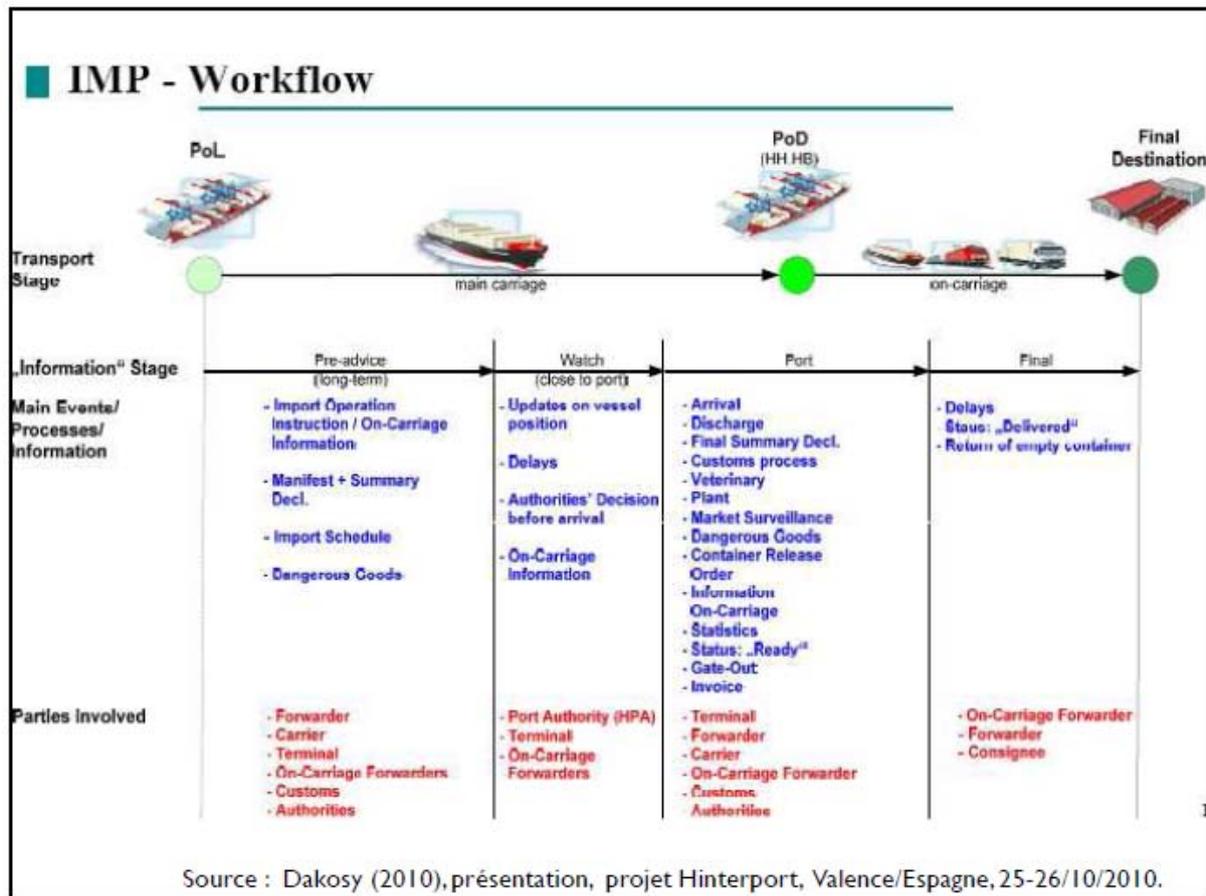
Les **bénéfices de ces plateformes d'échanges communautaires** se déclinent surtout en amélioration de la qualité de l'information, des échanges en temps réel de cette information et de la réduction de l'utilisation du papier. Au niveau opérationnel, c'est surtout **le temps de transit des marchandises dans les ports qui a diminué fortement.** C'est un grand apport de l'application de ce système au sein de la communauté portuaire. Ensuite, **l'accès à l'information est facilité et s'accompagne d'une réduction des coûts administratifs, d'une plus grande transparence et anticipation de l'information sur la marchandise attendue au port.** Outre ces bénéfices, **un PCS permet de valoriser le savoir-faire** au sein de la communauté portuaire. Ce système a été mis en place par un grand nombre de ports – comme Marseille, Dunkerque, Le Havre, Felixstowe, Anvers, Rotterdam, Hambourg, Brême - avec des petites différences au niveau des services proposés et leur degré de sophistication. Ces services à valeur ajoutée apportés aux usagers du port constituent un facteur discriminant dans le contexte concurrentiel entre les ports européens et l'Atlantique Nord. C'est un réel avantage concurrentiel, une vraie amélioration au niveau de la compétitivité de la chaîne logistique.

Quelles sont les **perspectives de ce système** ? C'est bien entendu **d'élargir le périmètre** couvert par les PCS en proposant de nouveaux services, des services un peu différents, additionnels mais aussi des services qui existent déjà pour des acteurs qui n'en sont pas encore parties prenantes.

J'ai choisi l'exemple **DAKOSY, le PCS du Port de Hambourg**, qui est un très bon exemple. Il concerne l'ensemble des entreprises impliquées dans les processus d'exportation, d'importation et de transit dans le port. Au total, la plateforme regroupe 2.000 utilisateurs dont quelque 500 entreprises commerciales & industrielles (les chargeurs), environ 1.250 transitaires, 85 compagnies et agents maritimes, une vingtaine de transporteurs routiers, quelques compagnies de fret aérien, une cinquantaine d'entreprises ferroviaires (il faut dire que le marché allemand a introduit de nombreux nouveaux acteurs qui font concurrence à la Deutsche Bank) et une quarantaine de terminaux. DAKOSY est le nom du PCS mais aussi le nom de la société anonyme qui l'a développée et qui la gère. Ses actionnaires sont les utilisateurs du port, à savoir les agents et transporteurs maritimes qui sont regroupés dans une association qui détient 1/3 du capital, un autre tiers du capital appartient à une association de transitaires et 1/3 à une association de terminaux. En 2009, son chiffre d'affaires était de 13,9 millions € et ses employés étaient au nombre de 135. Ses débuts remontent à 1982 mais à l'époque, le système était plus simple, accueillait moins d'acteurs et gérait moins de processus.



Cette diapositive représente les processus d'importation qui sont tous gérés par la plateforme IMP (*Import Message Platform*) ainsi que l'ensemble des parties prenantes (que j'ai citées tout à l'heure).



Cette diapositive révèle le périmètre couvert par ce PCS. Le système couvre tout le parcours, du départ du navire dans le port maritime jusqu'à son arrivée à Hambourg. En bleu, sont indiqués les différentes opérations, les processus ou informations qui sont gérés par la plateforme. Le graphique met aussi en lumière les différentes interventions et, en rouge, les parties qui sont concernées. La dia est en anglais, elle est tirée d'une présentation faite dans le cadre du projet HINTERPORT auquel participe l'AFT. Il s'agit d'un projet sur les chaînes logistiques et l'intégration des ports maritimes allemands dans la chaîne logistique. Cette présentation a été faite à Valence en octobre dernier.

Au total, 33 millions de messages sont traités par jour par cette plateforme. La présentation est revenue un peu sur l'histoire en soulignant que les débuts avaient été extrêmement difficiles parce que personne ne voulait être le premier utilisateur, personne n'avait envie de dévoiler trop d'informations sans être sûr d'en recevoir une contrepartie. La confiance constituait donc le facteur le plus important pour la réussite de ce projet. Le projet a réussi grâce aux premières expériences qui se sont avérées positives. Le projet a ensuite grandi. Les utilisateurs participent au projet à travers des groupes de travail. On peut donc dire que DAKOSY appartient aux utilisateurs et qu'elle est acceptée, estimée être une plateforme neutre. Parmi les leçons apprises au cours des dernières années, trois éléments importants ont été mis en lumière. **Le premier succès est l'aboutissement d'un grand investissement en termes de temps, de réunions et de discussions, de connaissance mutuelle et de tissage de liens de confiance. Le travail technique sur le sujet représente 10%. Toutes les parties prenantes doivent « tirer dans le même sens », ce qui n'est pas évident compte tenu du**

grand nombre d'utilisateurs. Enfin, il faut procéder étape par étape parce qu'on ne peut pas mettre en place un système sophistiqué du jour au lendemain.

Dans la mise en œuvre de ces plateformes d'échanges communautaires, 3 points sont importants. Premièrement, il y a nécessairement l'**interopérabilité** des systèmes d'information des différents acteurs. C'est un aspect technique mais il y a aussi les **aspects juridiques ou contractuels**. Le seul lien entre les utilisateurs est l'utilisation de la même plateforme. L'autre point d'ordre technique est que les PCS utilisent des **systèmes ouverts**, c'est-à-dire des **interfaces standardisées**. Ce dernier élément est important pour assurer la pérennité de l'investissement de l'entreprise qui ne se serait pas engagée dans l'aventure sans cette garantie. Et enfin, ces systèmes se fondent sur l'échange et le partage d'informations. La bonne question est de savoir quelles informations les parties prenantes sont-elles prêtes à partager ? Et avec qui ? On en revient donc à la question de confiance.

Il y a un certain nombre de problèmes de coordination qui peuvent faire obstacle à la mise en œuvre de ces plateformes d'échanges communautaires tels que des conflits d'intérêt entre acteurs, l'absence d'une mesure objective de la performance de ce système (il y a donc des doutes : quelle utilité ? quelle probabilité de réussite ?). Se pose encore la question de l'utilisation et de la protection des informations partagées. Il vaut mieux que la participation soit volontaire. La question du pouvoir d'un seul acteur n'est pas anodine non plus (si c'est un acteur qui est très important par rapport aux autres ?), et il est important de concevoir un système qui soit accepté par l'ensemble des acteurs sachant qu'aucune entreprise ne participera pas si elle craint des effets négatifs sur sa production et ceci, malgré les avantages qu'elle peut reconnaître au système.

La deuxième innovation est représentée par les nouveaux concepts de distribution en milieu urbain. Par rapport à la connaissance des différentes activités de transport et de logistique, on connaît bien peu le transport des marchandises en ville même si les travaux sur ce sujet se sont multipliés au cours des dix dernières années. Le problème est le grand nombre d'acteurs : il y a du transport pour compte propre ou pour compte d'autrui, qui échappe au marché, le problème des infrastructures (sont-elles adaptées à livraison ?), celui des nuisances (congestion et pollution), celui des conflits du partage des voiries et celui de l'accès des véhicules de livraison aux zones piétonnes et aux centres historiques. A Paris, par exemple, cela représente 1,6 millions de mouvements chaque semaine, ce qui occupe 15% de la voirie et jusqu'à 20% dans les quartiers à forte concentration commerciale. A certaines heures, cela représente 50% des émissions des particules et 25% des émissions de CO2.

Pour améliorer la distribution en milieu urbain, les conceptions sont nombreuses. La première idée est celle de **la mutualisation du transport, de l'entreposage et des infrastructures avec une distribution collective via des plateformes de distribution en périphérie de la ville**. Ce concept repose sur une collaboration étroite entre des acteurs. C'est un sujet passionnant parce qu'il y a beaucoup de projets intéressants mais aussi des échecs dans ce domaine. Il est assez intéressant d'en examiner le processus.

Un exemple qui est assez simple est la **création des points relais**. C'est un système qui permet aux particuliers de retirer des colis. Il y a, par exemple, *Relay Star* en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg. Il y a aussi d'autres systèmes qui sont bien développés en

France et ailleurs. Donc, les clients – au lieu d'être livrés chez eux en leur absence parce qu'ils travaillent en général aux heures de livraison – sont livrés dans des commerces de proximité. L'effet sur le coût du transport est positif mais pas trop efficace même s'il n'y a plus le problème de retour en l'absence du destinataire à la maison. C'est un projet simple, l'idée est assez basique mais néanmoins intéressante car elle met en lumière une prise de conscience de toute cette problématique de la livraison en milieu urbain.

Un autre exemple est le système conçu par DHL en Allemagne. Il s'agit d'un **réseau de Packstation** qui est un système automatisé de dépôt et de retrait de colis. Il est en place depuis 2002, il rencontre un vif succès. On compte actuellement 2.500 stations et 1,5 million de clients, de particuliers se sont inscrits à ce service. L'objectif est de multiplier ces stations pour que 90% des Allemands soient à moins de 10 minutes d'une de ces stations.



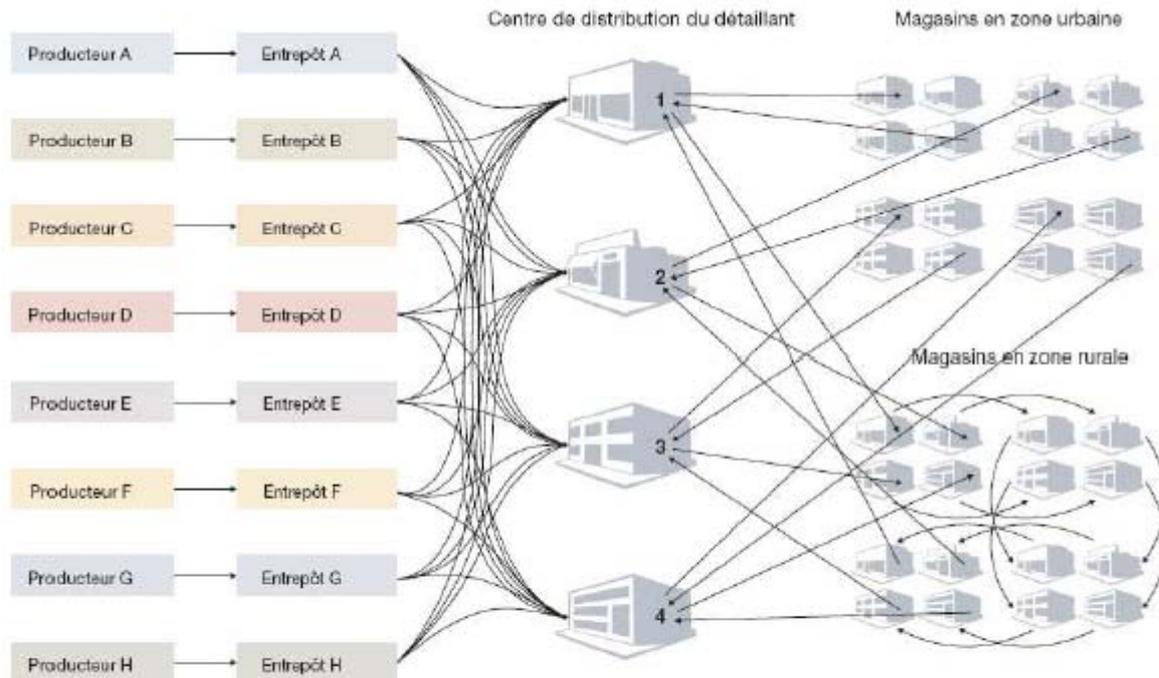
Un autre exemple, c'est la « **Tower 24** », un projet réalisé par un Institut de recherche. C'est un projet qui a été testé entre 2002 et 2008, mais qui n'a pas été prolongé. Les entreprises pouvaient déposer un colis pour des particuliers en général mais aussi pour des points de vente. Ce n'était pas un système exclusif à une entreprise comme c'est le cas du système de DHL. Il s'agissait d'un entrepôt vertical entièrement automatisé, adapté à différents types de marchandises, y compris réfrigérées et surgelées. Le système se caractérisait par une capacité très importante de stockage de 100 colis en 20 minutes. Il a connu un grand succès, une bonne acceptation, un coût de livraison beaucoup plus faible par rapport à la livraison directe à domicile compte tenu du nombre élevé des colis qui étaient livrés en même temps. Ensuite, il appartenait aux particuliers de venir chercher leurs colis.

Il y a aussi le **développement de coopérations volontaires pour l'organisation collective des livraisons avec des regroupements de transporteurs pour se partager les secteurs géographiques du centre-ville à livrer**. Ce peut être une initiative prise par les Chambres de Commerce et d'Industrie. Très souvent, cette coopération est l'initiative des seuls transporteurs et des commerçants. Les projets sont assez nombreux dans les villes allemandes (Nuremberg, Kassel, Cologne, Brême, Berlin...) et suisses (Zurich, Bâle). On essaie d'impliquer les municipalités notamment au niveau des labels de qualité pour soutenir ces démarches et parfois elles participent aussi à titre d'actionnaires à la société qui a été créée pour gérer ce regroupement avec, dans la plupart des cas, une utilisation du transport et parfois de l'entreposage et des infrastructures. Le gros problème de ce projet est d'atteindre l'autonomie financière. A titre d'exemple, le projet ISOLDE à Nuremberg date de 1996. Il propose des services logistiques optimisés pour les commerçants du centre-ville. C'est une action commune des détaillants du centre-ville avec la participation facultative des transporteurs et des commerçants. Ils se sont regroupés dans une association. Celle-ci est financée, d'une part, par des contributions mensuelles établies en fonction, pour les commerçants, des surfaces de leur magasin et, d'autre part, par des subventions versées au démarrage du projet. Le projet propose 4 services : la livraison des

commerçants, le stockage, la gestion des emballages, la livraison aux particuliers. En 2005, force était de constater que le seul service qui avait bien fonctionné était la distribution des colis. Pour les autres services, c'était un peu plus mitigé. Dans les rapports des autorités publiques, on a voulu mettre l'accent sur les bons aspects, ce qui avait bien fonctionné dans le projet. Il semblerait qu'il soit arrêté. Les informations les plus récentes datent de 2008.

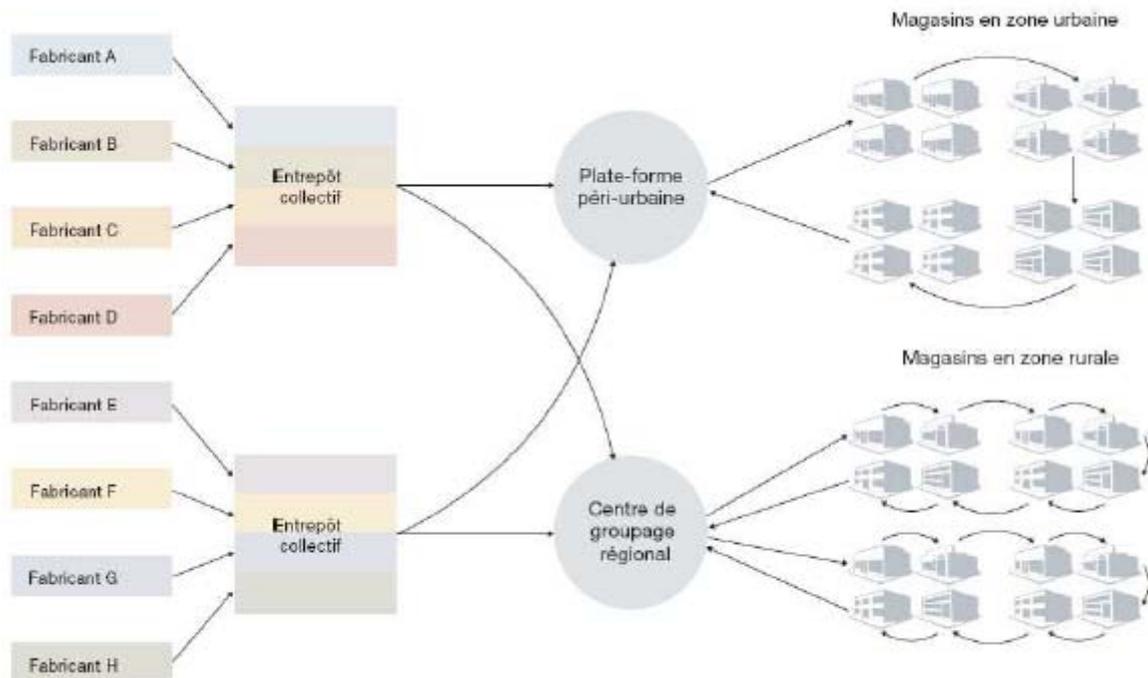
Le point positif de ce type de projets est la **coopération** entre les transporteurs malgré une concurrence très intense dans le secteur, la prise de conscience de ces problèmes. Le souci que suscitent ces projets est leur courte durée et on a un peu l'impression que les acteurs - malgré les avantages tels que la diminution remarquable du trafic en véhicule/km, l'augmentation de la charge des camions, ... - semblent avoir du mal à s'approprier le projet pour le pérenniser. L'autre problème réside peut-être dans le fait que ces projets sont menés à partir d'une contrainte qui les oblige à collaborer et à monter un projet. Du coup, on se concentre sur les cas problématiques. Pour que ces projets réussissent, il faudrait peut-être envisager des systèmes complets et y intégrer ensuite des cas plus problématiques.

En France, un projet intéressant s'appelle « CITY HUB ». Il n'existe pas encore, il a été présenté en 2009 lors du Salon International des Solutions par *Urban Real Estate*. Il s'agit d'un projet de plateforme logistique mutualisée en milieu urbain plus respectueuse de l'environnement. Il se base sur une mutualisation aux niveaux de la réception, du traitement des flux dans les bâtiments et des livraisons. C'est un peu comme l'exemple de l'hôtel de logistique, un projet en attente à Bruxelles. Le problème des projets de ce genre est qu'ils requièrent un investissement important mais aussi et, surtout, un problème d'acquisition de biens fonciers urbains. En effet, pendant des années, on s'est évertué à placer les plateformes logistiques en dehors du centre-ville, à les installer en périphérie. Il y a même eu une propension à réaménager les sites logistiques du centre-ville qui se sont libérés pour les affecter à d'autres usages. Revenir aujourd'hui au centre-ville relève de la gageure surtout dans des villes à forte densité d'occupation des espaces. Un autre souci est celui de s'adapter aux exigences particulières de certains clients.



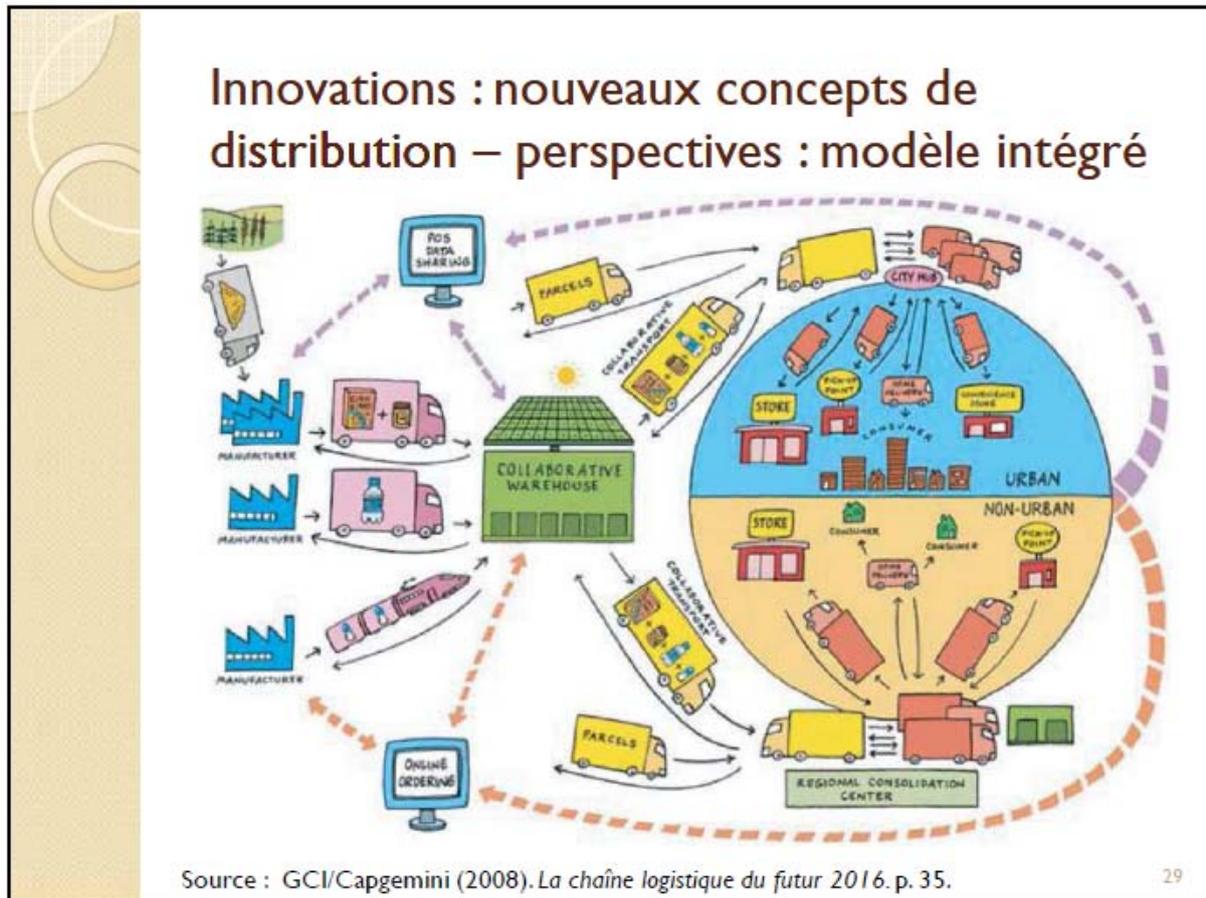
Source : GCI/Capgemini (2008). *La chaîne logistique du futur 2016*. p. 41.

Cette diapositive montre le point de départ. Vous avez donc une structure où chaque producteur dispose de son entrepôt. Les livraisons se réalisent au centre de distribution du détaillant. Chaque producteur livre chaque centre de distribution à partir de son propre entrepôt. Ensuite on livre les magasins en zone urbaine ou en zone rurale où se posent d'autres problèmes.

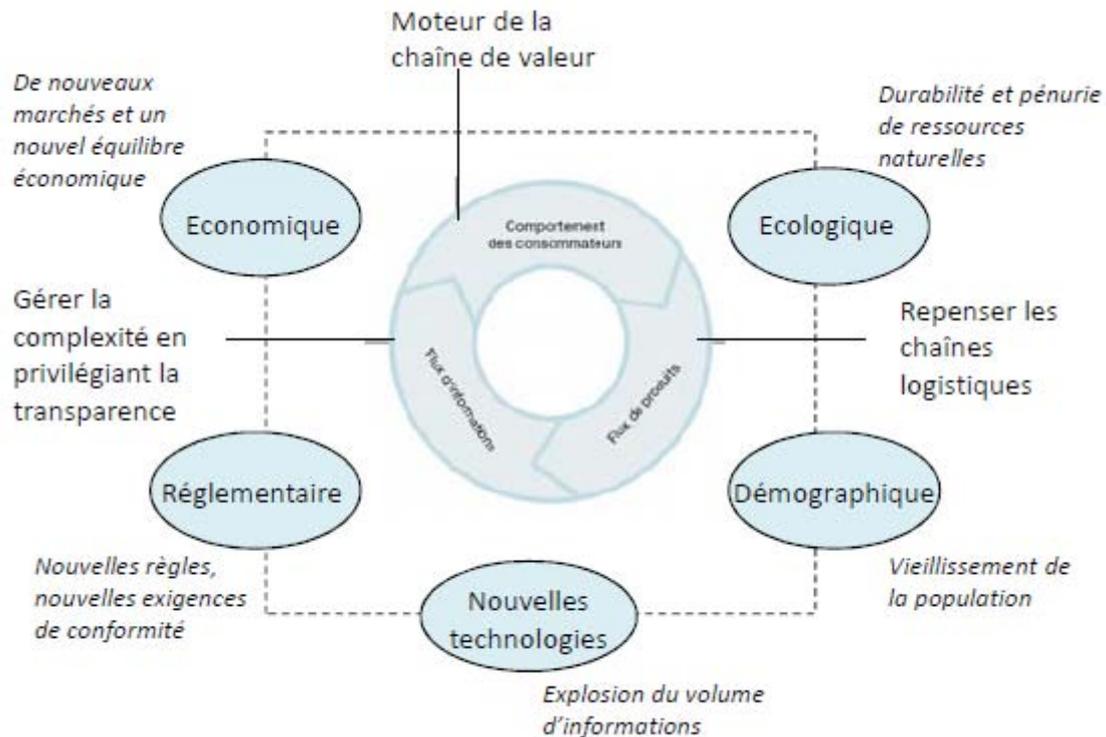


Source : GCI/Capgemini (2008). *La chaîne logistique du futur 2016*. p. 43.

Dans cette nouvelle configuration, on pense à la mutualisation du transport, de l'entreposage et des infrastructures. On peut donc imaginer que les habitants partagent un entrepôt collectif depuis lequel on livre soit à une plateforme périurbaine soit à un centre de regroupement régional qui dispose de centres de distribution qui appartiennent à chaque distributeur. Il y a donc une utilisation au niveau des infrastructures, de l'entreposage mais aussi des transports qui se font entre les différents points. Ce qui est intéressant par rapport aux graphiques précédents, c'est que dans les camions et dans les trains, vous voyez des produits différents qui illustrent cette idée de mutualisation. Le même camion est ainsi utilisé pour transporter différents produits dans la mesure des possibilités (on ne peut pas mélanger, par exemple, des bouteilles d'eau avec des vêtements suspendus). Par contre, pour un certain nombre de produits, il ne devrait théoriquement y avoir aucun souci. Il y a donc un entrepôt partagé et puis une plateforme périurbaine pour desservir la zone urbaine. Vous avez donc un centre de regroupement régional.



Pour conclure, quelles sont les **perspectives** ? On est dans un système où il est difficile de trouver une situation non pas optimale mais permettant quand même d'être compétitifs. Il faut dire que le cadre n'est pas stable. Il y a des facteurs externes (économiques, écologiques, réglementaires, démographiques) qui évoluent dans le temps et dont il faut tenir compte. Par exemple, avec le vieillissement de la population, les systèmes automatisés pourraient être moins utilisés. En outre, il y a des facteurs internes comme le comportement des consommateurs, les flux d'information, les flux des produits. Ils sont moins difficiles parce qu'ils sont internes et qu'ils sont plus faciles à gérer que les facteurs externes.



Source : GCI/Capgemini (2008). *La chaîne logistique du futur 2016*. p. 35.

Par conséquent, **les chaînes logistiques doivent être flexibles pour pouvoir s'adapter à des changements dans les besoins, ce que reflète la prise en compte notamment des facteurs externes qui influencent les chaînes logistiques. Pour les plateformes d'échanges logistiques, l'avenir est à l'élargissement du périmètre des PCS et la proposition de services à des acteurs qui ne sont pas actuellement des utilisateurs du système. Ensuite, viennent les différents concepts, les différentes idées concernant la distribution en milieu urbain en mettant l'accent sur une collaboration, coopération plus étroite pour mutualiser les moyens de transport ou des infrastructures.**

Sans doute, faudra-t-il encore trouver de nouvelles méthodes pour travailler ensemble sur la coordination, la coopération et la collaboration qui s'alimentent toujours de la confiance. Les échecs et réussites des projets devraient être analysés ainsi que l'appropriation très inégale des technologies de l'information et de la communication par les entreprises. L'étude menée par le ministère de l'économie et du développement durable, en 2009, a montré que 37% des entreprises du transport et de la logistique étaient dans un système d'échanges informatisés et que seulement 15% utilisaient un projet de gestion de la chaîne logistique. Il y a beaucoup d'entreprises qui sont très, très loin de ce dont nous venons de parler. Dans le transport et la logistique, les entreprises sont souvent de dimension réduites : on dénombre 40.000 entreprises dont 80% ont moins de 10 salariés et pour lesquelles ces technologies paraissent très lointaines. On peut cependant faire montre d'un certain optimisme. La prise de conscience des enjeux, la volonté de mieux prendre en compte les aspects environnementaux, notamment pour valoriser la compétitivité des chaînes logistiques, se développent. Ce n'est pas seulement pour faire joli, ce n'est pas seulement pour répondre à des attentes politiques, mais il y a de vrais enjeux chiffrables, parfois un peu compliqués à

cerner. Il faut coopérer, il faut partager, il faut quitter un peu son entreprise. J'ai néanmoins bien conscience qu'il est plus facile de parler de coopération dans les universités que dans les entreprises.

M. ARCHASSAL

« Merci, Catharina Horn. Vous avez parlé d'innovations possibles. Il vaudrait la peine de se poser la question du pourquoi des échecs. Qu'en est-il de l'autonomie financière ? Il y aurait beaucoup à analyser. On va étendre et élargir le champ de ce que vous avez dit avec deux aspects d'entreprise car on a beaucoup parlé de transport et de logistique. Vous avez insisté sur l'aspect livraison aux personnes, on pourrait envisager également le cadre du B2B. »

DOMINIQUE PAULE GONZALES, DRH CHEZ UTI ROISSY

M. ARCHASSAL, Maître de Cérémonie de l'Université d'Été :

« Dominique-Paule GONZALEZ, vous êtes DRH chez UTI qui est un groupe international de 20.000 salariés dans le monde dont 220 en France. Est-ce que la coopération est un mot qui a du sens chez UTI ? »

MME GONZALES

« **Plus que la coopération, il y a la mutualisation et la rentabilité.** Il est vrai que dans le maritime les marges sont relativement faibles et si l'on veut peser auprès des armateurs, il faut du volume. Sans lui, on ne peut pas négocier les prix et c'est d'ailleurs la raison pour laquelle les entreprises françaises commencent à créer des *hubs*. Le facteur marge est très important tant dans le fret maritime que dans le fret aérien. UTI est un commissionnaire du transport et un commissionnaire en douane. Il possède une agence et deux sites logistiques en France. »

M. ARCHASSAL

« Quand vous dites plutôt mutualisation que coopération, cela veut-il dire ce qu'évoquait Catharina HORN à propos du fait qu'on n'a pas forcément envie de participer le premier à une coopération parce qu'on ne veut pas livrer ses secrets techniques ou ses secrets industriels, etc. ? »

MME GONZALES

« **Il y a deux cas de figure : les petites entreprises et les grands groupes. Les grands groupes ont évidemment un réseau. Ceux-ci vont plutôt mutualiser « en famille ». Ils vont, par exemple, remonter leur fret pour le mutualiser ensemble afin d'obtenir de meilleurs prix et délais. On peut dès lors dire que les entreprises qui n'ont pas de réseau et qui ne coopèrent pas auront beaucoup de mal dans le contexte international que vous connaissez.** »

M. ARCHASSAL

« Cela implique-t-il que les TPE et les PME ne pourront plus s'occuper de logistique à l'avenir ? »

MME GONZALES

« Ne soyons pas aussi catégoriques. Cependant, les contraintes réglementaires, les contraintes de sécurité, les contraintes de sûreté, etc. nous amènent à nous poser la question. Au niveau logistique, par exemple, les marges ont tendance à faiblir parce que leurs clients leur demandent de plus en plus d'être des partenaires et de leur apporter des solutions qui leur permettent de gagner de l'argent. Dans ce contexte, **les tarifs ne vont pas augmenter, que du contraire, on va les diminuer pour fournir des solutions clef en main.** »

M. ARCHASSAL

« Dans le cadre de la préparation de cette table ronde, vous m'avez dit qu'aujourd'hui les prix étaient quasiment alignés et que la distinction se fait sur le service proposé. »

MME GONZALES

« C'est exact. **Toutes les multinationales pratiquent plus ou moins les mêmes prix. Pour rester compétitif, il faut avoir une vision globale de la *supply chain*.** UTI propose des solutions globales et demande à ses clients quelles sont leurs problématiques. Comme vous le savez, un client n'a pas une *supply chain* mais des *supply chains* puisque je crois, comme me le disait un collègue, qu'il y a pour une voiture 400 fournisseurs différents. Les problématiques sont donc multiples. On va donc demander au transporteur de faire la différence en venant en amont de la chaîne pour pouvoir proposer des solutions. »

M. ARCHASSAL

« Cela signifie-t-il que ces nouvelles demandes des clients par rapport aux transporteurs vont avoir un impact sur les recrutements et sur les compétences des jeunes ou des nouveaux entrants ? »

MME GONZALES

« Absolument. Les compétences changent parce qu'il faut voir international et non plus local. Depuis les événements du 11 septembre 2001, énormément de contraintes ont été introduites pour éliminer les facteurs de vulnérabilité tels que l'altération de l'intégrité des cargaisons et des marchandises ou l'établissement de documents frauduleux. Les jeunes doivent donc être préparés à la dimension internationale. »

M. ARCHASSAL

« D'où l'importance de la pratique des langues - et notamment de l'anglais - outre une bonne connaissance de l'économie mondiale. »

MME GONZALES

« **La pratique de l'anglais mais aussi des qualités telles que la polyvalence et la mobilité sont de plus en plus incontournables dans le métier.** Les jeunes doivent s'y conformer s'ils ne veulent pas être limités en termes de promotion. Il faut également souligner que l'absence de casier judiciaire est indispensable pour travailler tant dans le fret maritime qu'aérien. »

M. ARCHASSAL

« La mobilité représente-t-elle une difficulté pour les entreprises ? Comment montrer aux jeunes que la mobilité peut-être nationale, internationale et interentreprises ? »

MME GONZALES

« Il faut surtout que les jeunes comprennent que la notion locale est totalement dépassée. Nous travaillons à l'échelle internationale et les jeunes qui n'ont pas cette capacité de mobilité pour aller à l'étranger auront moins d'opportunités. Par rapport à d'autres pays tels que les Pays-Bas ou l'Allemagne, nous n'avons pas en France cette culture de la mobilité. Dès leurs études, il faut dire aux jeunes qu'ils doivent être prêts à la mobilité et qu'une carrière peut se faire dans plusieurs entreprises ou à plusieurs postes dans une même entreprise. »

M. ARCHASSAL

« La progression – à travers une évolution de poste et de salaire – est-elle possible dans une entreprise telle que l'UTI pour les nouveaux entrants ou est-ce plutôt difficile à envisager ? »

MME GONZALES

« Rappelons qu'il y a plusieurs métiers dans le domaine du transport. La partie des transits est plus limitée parce que le déclarant en douane – avec les nouvelles technologies et la dématérialisation des documents – se mue de plus en plus en conseiller. A l'avenir, il aura moins de dossiers à traiter et il interviendra davantage dans une chaîne continue de traçabilité. Le métier de déclarant en douane change et c'est un facteur qu'il faut prendre en compte. Les futurs agents de transit devront gérer davantage l'information. Il y aura ensuite les chefs de groupes et le personnel d'encadrement. Je ne parle pas des ventes qui ont beaucoup changé avec les 35 heures. »

M. ARCHASSAL

« C'est forcément aux jeunes de se faire valoir. »

MME GONZALES

« Les jeunes, surtout quand ils sont diplômés, veulent tout de suite beaucoup d'argent, beaucoup de promotions et ne pas travailler beaucoup. »

M. ARCHASSAL

C'est un cliché ou une réalité ?

MME GONZALES

« C'est bien une réalité. Il s'agit de la fameuse génération des grèves. Ce sont des jeunes qui ont vu leurs parents s'échiner à la tâche et être remerciés. Ces jeunes-là ont des diplômes, veulent de plus gros salaires et sont prêts à quitter l'entreprise pour une centaine d'euro de différence. C'est une vraie problématique parce qu'il n'y a pas des postes à pourvoir tout le temps à moins qu'un responsable de service parte à la retraite ou qu'un chef de groupe démissionne. On va donc essayer de **fidéliser ces jeunes avec d'autres outils, notamment la formation professionnelle continue** à laquelle je crois énormément. On va essayer de les préparer à occuper des positions clefs, on va essayer de les motiver, on va essayer de cultiver leur esprit d'appartenance à l'entreprise, en les mettant sur des projets par exemple. »

M. ARCHASSAL

« Vous croyez beaucoup en l'acquisition d'expériences ? »

MME GONZALES

« Il y a quelques années, on ne sortait pas vraiment d'une école de transport. Mon ancien patron a commencé comme déclarant en douane pour finir PDG. J'ai un autre collègue qui a commencé sur les quais. Comme il parlait l'anglais, il est devenu directeur des opérations. Ce sont vraiment de belles carrières. Aujourd'hui, c'est beaucoup plus difficile. Il faut ajouter à l'aptitude à communiquer avec le client, la culture générale, la pratique de l'anglais et de bonnes connaissances en matière de la réglementation dans le secteur. »

M. ARCHASSAL

« Autrement dit, il faut aussi avoir une bonne notion de la communication et l'envie d'aller vers les autres pour travailler dans une société comme UTI. »

MME GONZALES

« Absolument. Il faut aussi **avoir un esprit d'équipe mais aussi une bonne communication verbale et écrite**. Je vois encore trop souvent de courriels criblés de fautes d'orthographe. Je trouve lamentable que les jeunes qui sortent des écoles – bacheliers ou autres – fassent autant de fautes d'orthographe. Il faut leur apprendre à prendre la parole, à bien écrire, à bien formuler et les ouvrir à la dimension internationale. En outre, il faut absolument leur inculquer la notion de la polyvalence parce qu'entre les marges qui se réduisent, les pics d'activités, les congés, les RTT, les maladies, etc., les entreprises ont bien souvent des difficultés. Il faut donc pouvoir intervenir à différents niveaux. De plus, l'aspect d'information est devenu extrêmement important. Au-delà du flux des marchandises, on va devoir traiter les flux d'information. On va demander aux employés d'avoir une rentabilité. Je n'aime pas ce mot mais c'est une véritable donnée de l'entreprise : le personnel doit pouvoir être « rentable ». »

M. ARCHASSAL

« Merci en tout cas pour ces indicateurs et ces précisions qui montrent comment fonctionne une entreprise. Le rapprochement entre les établissements, les universités et le quotidien des entreprises comme la vôtre est très utile. »

LAURENT MARTIN, DIRECTEUR ORGANISATION SUPPLY CHAIN CHEZ POMONA

PIERRE-VALÉRY ARCHASSAL, Maître de Cérémonie de l'Université d'Été

« POMONA est un grossiste en produits frais, en agro-alimentaire. Pour rebondir sur ce qu'évoquait Catharina HORN, dites-nous Laurent MARTIN comment POMONA s'identifie ? Est-ce un grossiste ? Un transporteur ? Fait-elle de la logistique ? Est-ce pour cela qu'il y a une *supply chain* chez POMONA ? »

LAURENT MARTIN

« POMONA est grossiste spécialisé dans la distribution alimentaire qui gère sa chaîne logistique. POMONA s'appuie sur des directions fonctionnelles et des branches de distribution qui sont organisées sur une logique de filières-produits. POMONA TERRE-AZUR distribue des fruits, des légumes et des denrées fraîches. Elle représente quelque 3.000 personnes et 900 millions de chiffre d'affaires. POMONA EPISAVEURS s'occupe de la distribution de produits secs. Elle représente 800 personnes et 400 millions de chiffre d'affaires. POMONA PASSION FROID s'occupe de la distribution des produits frais et surgelés. Elle a la même taille que TERRE-AZUR, c'est-à-dire 3.000 personnes et environ 900 millions de chiffre d'affaires. Notre métier est celui de grossiste, c'est un métier de coûts et de services. Les produits, les fournisseurs, les moyens sont identiques à ceux de nos concurrents. Dès lors, l'avantage concurrentiel est obtenu par les coûts et la qualité des services.

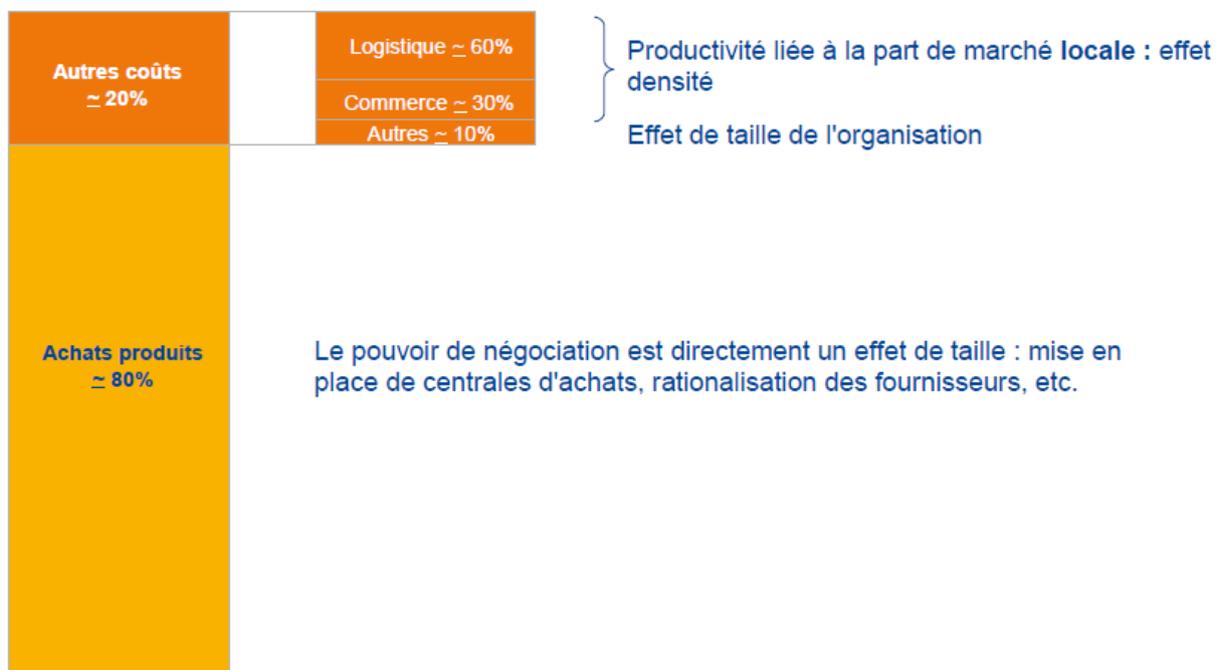
Comment fonctionne la ***supply chain* de POMONA** ? Nous disposons d'un réseau logistique qui est composé d'entrepôts et de plateformes d'éclatement. Cela nous permet de couvrir différentes régions. La particularité de POMONA est de disposer de réseaux multirégionaux qui sont assez différents d'un réseau national ou d'un transporteur. En fait, ses régions ne sont pas interconnectées entre elles. Pour assurer une couverture optimum, **elle utilise des entrepôts de stockage et des plateformes ou points d'éclatement pour assurer la livraison des clients.**

Comment fonctionne ce réseau ? Les principales fonctionnalités de la *supply chain* sont au nombre de 4 :

- l'approvisionnement à optimiser en fonction des quantités, des barèmes, des promos, d'autres services ;
- le transport ;
- l'entreposage où on assure la réception des marchandises et où on prépare les commandes ; il s'agit d'une fonction qui est peu automatisée parce que les volumes traités ne permettent pas de financer des automatisations ;
- la livraison finale qui s'organise par tournée - regroupant entre 15 et 25 clients – avec des camions adaptés aux caractéristiques des produits. Il faut charger les camions et livrer en respectant les créneaux horaires.



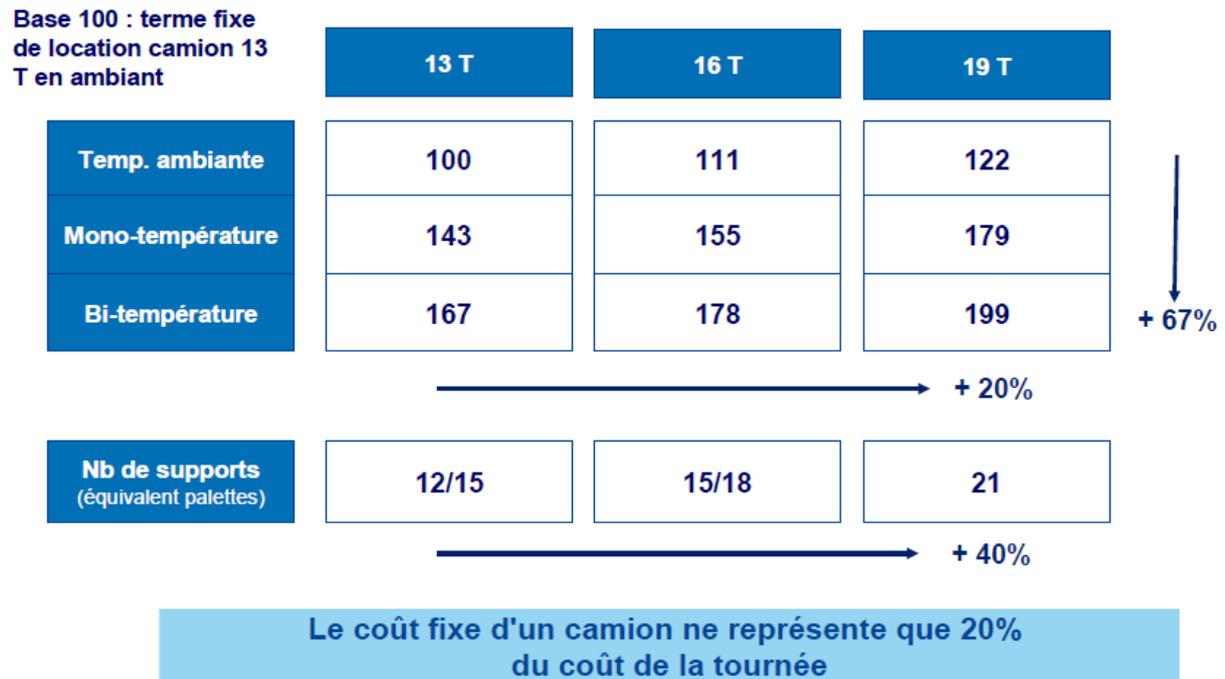
Le facteur principal de réduction des coûts d'un grossiste, c'est l'économie d'échelle. 80% de ses coûts concernent les achats de produits. Son pouvoir de négociation est directement lié au volume. Les 20% restants concernent la logistique où la performance est liée à la « densité clients », c'est-à-dire à la capacité de **mutualisation**.



La performance en transport est directement corrélée au choix des moyens (parc) et de leur utilisation (remplissage). Autrement dit, si les camions sont grands, il y a plus de capacités de chargement et il en faut moins pour assurer le transport, ce qui va diminuer le coût du transport. C'est ce qu'on appelle la massification, la mutualisation.

Pour le transport en amont, la massification est obtenue par la mutualisation des fournisseurs ou des besoins d'approvisionnement. Pour être performant dans l'organisation des transports amont, et donc des approvisionnements, il faut fonctionner en camions complets. **Comment parvenir à remplir les camions, c'est-à-dire comment mutualiser, comment massifier ces flux ? On peut organiser le transport amont en concentrant les points d'enlèvement, c'est ce qu'on appelle le *multi-pick* qui consiste à regrouper les approvisionnements provenant de plusieurs fournisseurs. L'autre façon de procéder, c'est de consolider les besoins d'approvisionnement (le *multi-drop*). A partir d'un fournisseur, on peut desservir plusieurs entrepôts toutefois ceux-ci doivent être relativement proches les uns des autres.**

En distribution, c'est la mutualisation clients qui va permettre la massification. La performance maximale des livraisons repose sur la saturation des créneaux horaires et du plancher. L'optimisation des coûts passe par l'utilisation du camion le plus grand possible et le mieux adapté au type de marchandises à livrer.



L'exemple ci-dessus montre l'évolution des coûts quand on passe d'un camion 13 tonnes à un 19 tonnes (base 100 : terme fixe de location 13 T en ambiant). Elle est de 20% mais la capacité supplémentaire est de 40%. Par conséquent, il est toujours préférable de mobiliser le plus grand camion possible en sachant que le prix de location ne représente que 20% du coût de la tournée. Il va de soi que ceci n'est valable que si le remplissage des tournées est optimum. Il faut donc assurer le meilleur remplissage des tournées mais les contraintes résident dans le temps de travail du chauffeur ou de l'amplitude horaire de livraison. Si la plage horaire de livraison est très large, par exemple de 8 heures à 19 heures, il restera quand même la contrainte liée aux heures de travail du chauffeur. Pour assurer le meilleur remplissage de la tournée, il est utile de s'appuyer sur des espaces logistiques qui vont maximiser le nombre clients livrés tout simplement en élargissant le créneau des heures de livraison à travers l'annulation des temps d'approche et de retour, mais aussi l'augmentation de la densité clients. En outre, le remplissage peut être également limité par l'amplitude de livraison. Quand les créneaux de livraison sont inférieurs au temps de travail des chauffeurs, on peut se permettre d'être situés plus loin des centres villes ; les temps d'approche et de retour n'ayant pas d'impact sur le créneau horaire de livraison clients et ne pénalisant pas le remplissage des camions. Dans ce cas, les espaces de logistique urbains, ceux des centres villes, ne vont rien apporter par rapport à la capacité le remplissage et à la mutualisation des flux. Ce qui au final est important en termes de remplissage des tournées, c'est la densité clients parce qu'elle permet d'accroître le remplissage d'une tournée. Plus la densité est forte, plus le temps inter-clients est court, plus on livrera des clients dans une tournée. Il s'agit de mutualiser les flux à destination de plusieurs clients. Par exemple, si j'avais en tant

que clients l'ensemble des restaurants de la Place du Capitole à Toulouse, j'aurais mes 8 heures pour livrer tous les clients. Ce qui me permettrait d'être très performant en termes de distribution. La réalité est différente, **le principe de la mutualisation clients, c'est bien la recherche de la concentration ou l'amélioration de la densité clients.** Cependant, il faut mesurer à la fois l'impact logistique et l'impact commercial. Comme je l'ai dit, la mutualisation des transports, transport amont et transport aval, a certes des raisons économiques. En prenant du recul par rapport au fonctionnement de la chaîne logistique, on s'aperçoit que **pour assurer un fonctionnement performant au sens économique du terme, il faut regarder la gestion de la chaîne logistique de façon un peu large et travailler sur des collaborations logistique-achats et logistique-commerces.** La performance ne se limite pas seulement à la sélection des fournisseurs, il faut aussi tenir compte de leur mécanisation. Dans le transport amont, il faut - dans un souci de performance - pouvoir tenir compte de la cohérence entre les produits attendus par les clients, l'organisation des fournisseurs et la capacité de mutualisation et de massification des flux. Parfois, c'est aussi mettre en concurrence la localisation d'un fournisseur avec celle d'un autre pour améliorer le transport amont. Ce sera la même chose sur la partie distribution ou livraison. La collaboration commerce-logistique consiste à avoir des plans de prospection qui sont en cohérence avec les plans de transport. C'est la possibilité d'offrir des créneaux de livraison mis en cohérence avec les temps de la tournée. C'est tableur surtout sur la prospection de clients dans une même ville plutôt que de travailler de façon éparpillée. Dès lors, cela doit être fait de façon cohérente entre le commerce et la logistique.

Pour conclure, je voulais insister sur cette mutualisation qui est au cœur des préoccupations actuelles et rappeler que la fonction première du grossiste c'est la mutualisation des flux des fournisseurs vers les clients. Cette mutualisation est vertueuse tant sur le plan économique que sur le plan environnemental. Notre métier, c'est un métier de coûts qui nécessite des efforts permanents d'optimisation de la performance. Cela veut dire que toute innovation est soumise à l'amélioration des services et à la contrainte de la réduction des coûts. Dès lors qu'on a peu d'éléments de différenciation en dehors de notre qualité de service, il faut se rabattre sur les coûts pour être compétitif en assurant une performance économique. C'est en regard de cela que l'on jugera les innovations que l'on utilise pour améliorer notre performance. »

M. ARCHASSAL

« Merci. Je dois dire que Laurent MARTIN est passé un peu vite, mais c'est un peu de ma faute, sur la partie écologique et environnementale parce que lorsque nous avons préparé son intervention, je lui ai dit qu'on en aurait parlé lundi et qu'il ne fallait pas en reparler mardi. Comme je vous ai brimé au départ, un petit mot sur cette partie. Constatez-vous qu'avantages économiques et avantages écologiques sont conciliables ? »

M. MARTIN

« **Tout à fait. Grosso modo et juste pour mettre en perspective, si on regarde le bilan carbone d'un grossiste comme POMONA, on a deux tiers de nos émissions qui sont sur la partie transport amont et livraison.** Le tiers restant étant lié aux entrepôts soit frigorifiques soit secs en fonction des produits que l'on traite. Effectivement, en travaillant sur le bilan économique de notre chaîne logistique, on s'est aperçu qu'à partir du moment où on va optimiser les transports amont ou aval, on va livrer son bilan carbone puisque en fait,

globalement, **le bilan carbone sur la partie transport, c'est la capacité à mesurer sa consommation, c'est le nombre de véhicules, les kilomètres parcourus, etc. »**

M. ARCHASSAL

« Ça vaut encore le coup pour un grossiste d'avoir un service logistique intégré ? »

M. MARTIN

« Oui, c'est une véritable différenciation parce que c'est d'abord un service que l'on assure à nos clients. Le fait de maîtriser, cela permet aussi d'être confronté à son optimisation et de développer un réel savoir-faire. Comme je l'ai évoqué, on a tous les moyens pour être aussi performant qu'un transporteur à partir du moment où on utilise le plus gros camion possible, on assure son remplissage et on assure ses bonnes performances. Aujourd'hui, par rapport à nos créneaux horaires de livraison, par rapport à nos produits, le fait d'assurer cette distribution nous donne encore un avantage par rapport à nos concurrents puisque la mutualisation c'est bien mais on la fait aussi dans un but de performance économique. L'idée, c'est de garder cet avantage pour soi à partir du moment où on a une taille suffisante qui permet d'avoir une densité clients et d'assurer le remplissage de nos moyens. C'est aussi un élément de différenciation en termes de services et en termes de coûts. Donc, oui, cela vaut le coup. »

DEBAT

J'aurais une question par rapport à votre exemple sur la Place du Capitole à Toulouse. Si je comprends bien, économiquement, c'est plus intéressant d'avoir un grand nombre de clients au même endroit. Donc le modèle de la poste représente le modèle économique optimal puisqu'on a tous les clients de la rue, tous les clients de la ville et tous les clients du pays.

M. MARTIN

La Poste a effectivement la meilleure densité au monde et n'a pas le problème de mutualisation.

MME HORN

La Poste assure aussi la desserte des zones rurales. Ce qui s'observe en Allemagne où la poste a perdu son monopole il y a déjà quelques années.

M. ARCHASSAL

« D'où l'intérêt des services publics ? Pour POMONA, vous avez votre propre flotte de camions, vous assurez la livraison aujourd'hui. Est-ce que dans le futur vous envisageriez de sous-traiter cette partie puisqu'on voit que de plus en plus d'entreprises font appel, pour leurs livraisons, à des sociétés de transport ? »

M. MARTIN

« Nous avons une flotte de camions mais nous faisons parfois aussi appel à la sous-traitance pour des raisons de flexibilité ou pour des zones où on n'a pas la densité de clients suffisante. Pour les zones rurales, l'intérêt est de bénéficier d'un prestataire qui va mutualiser les flux avec d'autres opérateurs et là, c'est plus qu'un point de dépôt, c'est quelques clients spécifiques qui pénaliseraient fortement une tournée et pour lesquels on n'est pas performant en termes de distribution. Sur ces secteurs-là, oui, on fait appel à de la sous-traitance et aussi un peu en fonction de la saisonnalité de notre activité pour avoir aussi un peu de flexibilité en termes de distribution. Mais notre objectif est de garder la maîtrise de notre distribution parce que finalement, la sous-traitance est sans intérêt dans les zones où POMONA a la densité clients suffisante. Au contraire, sous-traiter serait donner un avantage à nos concurrents ou à d'autres. Alors autant garder en interne et par contre faire appel à la sous-traitance où il y a une densité insuffisante. »

Concernant le recrutement des jeunes, quelles sont les qualités humaines requises pour un agent d'exploitation en transit ?

MME GONZALES

« J'aurais tendance à dire que vous les formez tous pour le Bac pro ou le BTS. Ils ont déjà un bon bagage quand ils arrivent en entreprise. Après c'est la personnalité et l'envie qui va faire la différence. Je reviens encore à la nécessité de l'anglais, la capacité du jeune à s'intégrer dans un projet d'entreprise et son ouverture d'esprit. C'est vraiment la personnalité du jeune qui va faire la différence. J'aurais tendance à dire que le rôle de l'intérim a énormément changé ces dernières années et elles sont devenues de véritables partenaires qui nous aident à faire des présélections. Elles nous aident à chercher des candidats que nous souhaitons embaucher dans nos entreprises. C'est une donnée que je veux partager avec vous, car je sais que l'intérim a une mauvaise image mais il a énormément changé au cours de ces dernières années. L'intérim est capable d'aller chercher des jeunes à la concurrence mais les agences d'intérim forment également des jeunes sur des modules spécifiques dont nous avons besoin. Donc n'hésitez pas à leur dire que l'intérim n'est pas vraiment une piste à écarter. Il constitue le partenaire des entreprises au niveau du recrutement. »

Comment appréciez-vous la capacité d'un jeune en langues ?

MME GONZALES

« Je vais bien évidemment tester le jeune parce que je parle anglais mais selon le poste qui est à pourvoir je vais le mettre en situation avec, par exemple, la directrice commerciale qui est parfaitement bilingue ou avec des commerciaux qui parlent l'anglais régulièrement, ou encore avec un responsable de service qui va lui parler un peu plus techniquement. »

Qu'allez-vous privilégier ? Les diplômes ou leurs capacités à vous répondre en anglais ?

MME GONZALES

« Dans le transport, on vend du service. C'est véritablement l'individu qui va faire la différence auprès du client et faire la différence vis-à-vis de nos concurrents. L'anglais est donc incontournable parce que bien souvent le jeune qui parle mal l'anglais sera limité en termes d'évolution de carrière. C'est une réalité de terrain. Dans le passé, on n'avait pas beaucoup de diplômés dans le transport, on parlait de la VAE. Moi-même j'ai fait la promotion de la DAE en entreprise pour que des personnes qui ont une certaine expérience dans le transport puissent valider leur savoir par un diplôme. Vis-à-vis de leur famille, c'est gratifiant. Vis-à-vis d'eux-mêmes, c'est important. Pour en revenir aux diplômés, ils sont importants aujourd'hui parce que vous les formez, je l'espère, à toute la réglementation, etc. mais l'anglais reste important. Un jeune qui ne parle pas l'anglais aujourd'hui par rapport à son camarade sera laissé pour compte. »

M. ARCHASSAL

« On va conclure cette table ronde. Je vous propose cette idée phare. Quand nous parlons de quitter l'échelle de l'entreprise pour une vision plus globale en amont et en aval – voir international et non plus local – nous devons envisager de réfléchir, mûrir et faire évoluer des plateformes d'échanges, la coopération et forcément la notion de confiance inter-entreprises. Il y a également à résoudre une alternative liée aux milieux urbains que ce soit pour les particuliers telle que les CITY HUB ou bien les B2B pour les entreprises. Autre point important, la mutualisation des infrastructures, des outils, des clients et au final des flux. Et enfin une question : comment stimuler le goût pour la mobilité ? Et enfin, comment innover dans les comportements, dans les motivations, dans les envies de travailler pour le secteur du transport et la logistique ? »



Deuxièmes ateliers

Les diplômes rénovés : Bac pro Transport, Bac pro Logistique et BTS Transport & Prestations logistiques

Rappel :

Cet atelier n'est pas en lien avec la conférence qui le précède. Son ambition est de donner la parole aux enseignants, de les laisser s'exprimer sur la mise en place des nouveaux référentiels Bac pro, sur les points positifs et négatifs.

Le débat doit se concentrer sur **le retour d'expériences de la mise en place du Bac pro** et d'un certain nombre d'idées qui pourront être élargies : le pilotage du CCF, le choix des entreprises en cours de formation (âge, activités, rôle du tuteur...), les innovations pédagogiques dans la transmission des savoirs et la certification du diplôme mais aussi la certification intermédiaire que n'a pas choisie l'AFT lui préférant le livret d'expériences et de compétences professionnelles en seconde.

Nouveau référentiel : classe de seconde et certification intermédiaire

La classe de seconde

« Ce qu'on faisait en deux ans, on nous invite à le faire en trois ans, mais alors **que faire en seconde ?** » En seconde, il s'agit d'intéresser les élèves au transport : présentation des modes de transport de façon pédagogique qui tend à faire comprendre que le transport est vivant et intéressant. Ce n'est qu'en terminale que nous examinons la tarification, la charge utile...

Le nouveau référentiel requiert une innovation pédagogique et une recherche de supports.

La logistique et le transport ont dû être scindés en seconde tout en conservant des éléments transversaux. Il est pourtant regrettable de perdre une dimension de la polyvalence par la séparation entre transport et logistique. **La polyvalence est mieux comprise par les élèves en terminale qu'en seconde.** En seconde, les élèves manquent de maturité pour appréhender la polyvalence. **Les sorties en entreprise**

peuvent cependant aider à faire comprendre les liens entre le transport et la logistique.

Les compétences évaluées en transport et en logistique sont très différentes. Un élève qui s'inscrit en logistique souhaite devenir cariste. Un élève qui s'inscrit en transport sera plus appelé à réaliser du travail de bureau et est souvent déçu de ne pas avoir plus facilement accès à la conduite du camion. L'élève en logistique s'imagine travaillant sur ordinateur, l'élève en transport se voit au volant d'un camion. Les élèves en logistique sont plus nombreux qu'en transport qui est souvent un domaine trop abstrait. L'ouverture annoncée du Bac Conduite routière devrait permettre une meilleure identification des élèves avec leur formation.

Il est plus facile de reproduire en classe un entrepôt de logistique. Le transport invite à travailler sur des dossiers papier, des études de cas.

Le montage d'une entreprise avec les élèves est une option d'enseignement. Les élèves sont en situation de salariés. Le premier trimestre est consacré à ce montage d'une entreprise de transport par route et la logistique.

La certification intermédiaire

L'âge est un problème pour trouver des stages en entreprises de transport qui prennent les élèves à partir de 18 ans. **La certification intermédiaire est donc difficile.** Elle suppose de déborder sur la première année. L'évaluation intermédiaire est une arme à double tranchant. L'élève qui n'est pas intéressé part une fois obtenue cette certification intermédiaire. Le problème de cette certification intermédiaire est qu'elle est commune et délivrée à un âge où les élèves s'intéressent soit à la logistique, soit au transport. Par contre, cette certification commune offre aux élèves une passerelle, un passage du transport à la logistique, et vice versa.

L'avenir du Bac pro Transport

Les entreprises se plaignent de ne pas recevoir des élèves qui aient une approche plus commerciale. Les entreprises recherchent cette approche mais ces compétences ne sont pas identifiées dans le référentiel. Ce serait une niche. Certains participants estiment que **cette dimension commerciale relève plus d'un BTS que d'un Bac.** Néanmoins, la communication, la relation avec les partenaires sont des dimensions qui ne sont pas ignorées dans le référentiel mais sont imprécises. En dernière année, les élèves pourraient être préparés à un BTS plus axé sur le volet commercial.

La **difficulté d'accès aux entreprises implantées en zones périurbaines est soulevée**. Certains parents s'impliquent, d'autres ne le font pas. Certains établissements scolaires ont mis en place des services de bus avec l'aide de la municipalité.

Le **problème du rajeunissement des élèves qui arrivent en Bac pro parce que le redoublement en collège se fait plus rare** a fait baisser le niveau des classes et le regard des entreprises s'est modifié. Or, le niveau de responsabilité des entreprises a été rehaussé. Le rôle de l'entreprise est renforcé dans la formation. L'élève doit acquérir des compétences. Les entreprises devraient prendre conscience des compétences consignées dans le livret de compétences.

Il existe également un **problème non résolu entre l'Éducation nationale et l'Inspection du travail** qui suscite de la crainte de la part des entreprises. GEFCO, suite à des problèmes avec l'Inspection du travail, pas avec les élèves, ne veut plus accueillir de jeunes en stages. Les PME-TPE, dans lesquelles travaillent deux ou trois personnes, ne peuvent dégager le temps nécessaire à la formation de l'élève.

Les problèmes de maturité, de déplacement, de l'ouverture à l'accueil des jeunes de la part des entreprises compte tenu de leurs difficultés rendent le travail demandé de plus en plus ardu. **Le Bac Conduite routière pourrait, par ailleurs, concurrencer le Bac pro Transport**. Le Bac pro Transport offre un diplôme plus valorisant que le Bac pro Logistique. L'élève qui veut être cariste, s'il opte pour le Bac pro Transport pourra être cariste et conducteur professionnel.

La communication en collèges devrait être plus exigeante, et pourquoi ne pas envisager une publicité télévisée.

L'avenir du Bac pro Transport : **plusieurs chefs d'entreprise** se disent désintéressés, ils **recherchent en exploitation des diplômés BTS** alors qu'auparavant l'exploitant était avant tout un conducteur qui se spécialisait en exploitation. Les meilleurs en Bac pro allaient avant en BTS et réussissaient en général très bien. Aujourd'hui, les diplômés en Bac pro n'ont pas la culture du camion, ont du mal à s'intéresser au transport et ne donnent pas le meilleur d'eux-mêmes dans l'entreprise.

Depuis les années 90, on assiste à une **montée en puissance du Bac pro Logistique** aux dépens du Bac pro Exploitation des Transports. Le deuxième constat est **l'employabilité**. Sur les métiers exploitation de l'activité transport et auxiliaire, le volume de l'emploi est très faible. Les entreprises recrutent plus volontiers, pour ces métiers, des Bac +2. Par conséquent, certains ont opté pour la conduite mais la conduite routière ne correspond pas aux ambitions du Bac pro Transport. Les jeunes qui se forment en Bac pro Logistique peuvent en un an le compléter par un CAP de Conducteur Routier Marchandises.

Les **nouveaux référentiels répondent à une demande des fédérations et des entreprises, une demande des CPC, une demande donc partenariale.**

80 à 85% des entreprises de transport sont des TPE-PME. Elles ne recrutent qu'en conduite, pas en exploitation. Un élève qui fait son stage chez un transporteur qui a dix camions ne peut penser y trouver ensuite un emploi.

Le pilotage du CCF

Les nouveaux référentiels donnent plus d'importance aux groupes de compétences, au profil de poste, au recrutement... et c'est un message à transmettre aux élèves pour les **responsabiliser**, leur faire entendre que les nouveaux référentiels valorisent leur rôle. Le **pilotage pédagogique des CCF** – Contrôles en cours de formation - est sans doute un élément-clé. C'est ce qui permettra à l'élève de se projeter dans son métier, dans sa formation et, ainsi, donner du sens à ce Bac pro.

Les nouveaux référentiels sont une construction à étages qui se complètent et cette construction, composée d'éléments complémentaires, devrait encourager les élèves à découvrir les différents étages, jusqu'au BTS.

Enfin, le **niveau de français** des élèves a considérablement baissé. Les élèves arrivent parfois en Bac pro sans être véritablement alphabétisés. Pour tenter d'y remédier, les nouveaux référentiels prévoient dans la relation avec les partenaires la communication orale, téléphonique et écrite. Le retard accumulé par les élèves doit être récupéré en trois ans avec l'engagement des professeurs de français.

Le livret de compétences et la production de l'élève ou de l'apprenti ne servira que de support à l'interrogation orale.

Les CCF se réalisent « lorsque l'élève est prêt » dans une plage de temps déterminée. L'enseignant qui suit l'élève doit savoir s'il est prêt.

L'organisation du temps de formation a été abordée dans le cadre des points développés.



Troisième conférence

Management des équipes et gestion des compétences

M. ARCHASSAL

« Cette troisième conférence s'inscrit dans la continuité de la deuxième qui traitait des innovations technologiques, des innovations sociales, comportementales. Grâce aux témoignages des entreprises, nous allons insister sur l'apprentissage de l'anglais professionnel, la mobilité, les obligations, les modifications, les nouveaux accords... »

BRUNO YVAIN : MANAGEMENT DES EQUIPES ET GESTION DES COMPETENCES AU SEIN DE L'EXPLOITATION D'UNE AGENCE DE TRANSPORT EXCEPTIONNEL DU GROUPE CAPELLE

Dans le cadre du management des équipes et de la gestion des compétences, on m'a demandé de faire une présentation sur l'expérience que j'avais eue en tant que directeur d'une agence de transports exceptionnels. Je vais d'abord vous présenter le groupe Capelle qui est une référence en France dans le transport exceptionnel.

L'**histoire** commence en 1950 avec René Capelle qui crée une petite entreprise de transport dans laquelle il était l'unique conducteur. En 1982, l'entreprise achète une usine de stockage dans la région parisienne et se positionne comme véritable logisticien du transport industriel. Au fil du temps, l'activité se développe et l'entreprise évolue. En 1996, elle compte plusieurs agences. En 2003, Capelle remporte un appel d'offres Airbus. Ce contrat de 10 ans – ayant pour objet le transport des Airbus A380 - permet une croissance externe exponentielle via la reprise de l'activité transport de plusieurs sociétés. Actuellement, le Groupe Capelle possède 28 agences réparties sur tout le territoire national. Mais cette croissance externe – qui se traduit par le passage d'un chiffre d'affaires de 30 à 110 millions d'euros – n'est pas simple puisque la PME est devenue un grand groupe avec, entre autres, de nouvelles problématiques de management. Le personnel passe effectivement de 300 personnes à 1.000 personnes. En 2008, un partenariat pour l'acheminement des engins Caterpillar en France (à partir des usines mais aussi du port de Rotterdam) est établi et montre qu'il est possible de travailler entre concurrents si les règles sont claires dès le départ. En 2009, Capelle est devenu le groupe du transport exceptionnel n°1 en Europe.

Chiffre d'affaires 110 M€ en 2010 en chiffres

- 0,11 accident responsable sur la marchandise transportée / camion
- 28 sites en France et en Europe
- 35.3 l / 100 km de conso. moyenne en transport conventionnel
- 650 véhicules moteurs
- 860 remorques
- 920 collaborateurs
- 21 138 392 km parcourus (soit 27 A/R Terre-Lune) sur le premier semestre 2010

Le Groupe Capelle a engagé une démarche de transparence via la publication d'une *Newsletter* destinée à tous ses clients. Elle favorise l'accès à des informations du Groupe telles que le chiffre d'affaire, le taux d'accident, le nombre de kilomètres parcourus, la consommation de gazole, son implication pour la réduction d'émission de CO₂, son attachement au développement durable, etc. C'est une pratique inhabituelle dans le secteur.

Le Groupe Capelle assure aussi bien du transport conventionnel que tout type de transport exceptionnel (1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} catégories) mais son savoir-faire s'étend aussi au transport multimodal, à la logistique, au stockage, à l'ingénierie, à la manutention et à la location.

L'agence de Saint-Hilaire de Brethmas - agence créée par René Capelle - et dont j'ai été le directeur, avait un chiffre d'affaire de 10 millions d'euros. Sa spécificité était principalement le transport exceptionnel de 1^{ère} et 2^{ème} catégories avec 10 types de remorques différents. Il faut rappeler que les remorques constituent des outils de management. En effet, elles

doivent être adaptées aux marchandises, matériels ou aux produits à transporter : matériel de TP, éoliennes, pétrole, matières nucléaires, etc. Les prochains défis du Groupe Capelle vont s'inscrire dans le cadre du projet ITER, plus particulièrement pour l'acheminement de composants lourds et exceptionnels pouvant aller jusqu'à 900 tonnes.

Le personnel de l'Agence de Brethmas se compose de 60 personnes dont 80% de conducteurs. **Les métiers sont partagés en deux catégories. Les « improductifs » (assistants administratifs de gestion, affréteurs, assistants d'exploitation, exploitants, les commerciaux terrain et sédentaires, l'équipe technique atelier) et les « productifs » (les conducteurs).** Les conducteurs aiment dire qu'ils sont les seuls « productifs » d'une agence. C'est une boutade mais ils y sont attachés. Dès lors, il faut en tenir compte dans le management.

Le métier de l'exploitant transport évolue. Il peut provenir d'un BTS Transport ou d'un BAC +2 en transport et logistique. Mais cela peut être aussi un ancien conducteur (qui veut se sédentariser parce qu'il est lassé de faire de la route), un assistant d'exploitation, un affréteur administratif de gestion qui ont des compétences managériales, commerciales et techniques quitte à ce qu'elles soient complétées par des formations internes ou externes. Globalement, on considère qu'un exploitant doit être opérationnel en deux ans. C'est un processus relativement lent.

Le métier de l'exploitant est très varié. Sans vouloir être exhaustif, il doit, par exemple, gérer de 15 à 25 conducteurs régionaux, nationaux et internationaux ainsi qu'une zone d'exploitation pour, entre autres, éviter les taux de kilomètres à vide. Sa responsabilité principale reste cependant le suivi des conducteurs en termes de RSE, autoroutes, itinéraires, suivi gazole. Il est chargé d'anticiper et préparer les futurs convois (relations avec la DDE, les autorités, la police, les voitures pilotes etc.). Il a aussi en charge un carnet de commandes. Il doit répondre aux clients pour les transports *spot* et il doit maintenir les relations avec les clients propres à l'agence. Enfin, il affrète ou recherche des transports si nécessaire.

L'exploitant s'appuie sur des outils informatisés tels qu'un planning qui reprend son carnet de commandes, une bourse de véhicules internes, une bourse de fret externe (pour la livraison de colis moins urgents, rôle d'affréteur et négociation du prix avec d'autres transporteurs), le télé-route - un logiciel de suivi de véhicules (utilisé uniquement pour pouvoir informer les clients sur les délais de livraison et pour éviter les infractions en termes d'heures de travail) -, l'EDI. Ces instruments doivent aider l'exploitant à dégager un maximum de marge.

Le métier se caractérise de plusieurs façons. Il y a tout d'abord la **motivation** (qui est intrinsèque à la personne) mais aussi le **changement perpétuel du secteur**, son adaptation permanente aux événements, son challenge paradoxal entre la gestion millimétrée d'une *Supply Chain* et l'imprévisibilité de la route, la limitation de sa marge de manœuvre pouvant amener très vite une perte financière et, enfin, la place de l'humain qui est et reste au cœur du processus. Toutes ses spécificités font que le secteur est très attrayant pour les jeunes.

Parmi les outils de management – outre les outils classiques dont l'entretien annuel individuel –, on retrouve le management de proximité, des réunions hebdomadaires au

sein de l'agence et des réunions trimestrielles avec les conducteurs. Au niveau de la direction, il y a le business plan, les comités de direction, *business review*, etc. En outre, le parking constitue un véritable outil de management. Un conducteur qui rentre à 22 heures un vendredi après avoir roulé toute la semaine a besoin que quelqu'un l'accueille sur le parking à son arrivée parce que c'est important pour sa reconnaissance.

Le savoir-être de l'exploitant, quant à lui, s'articule autour de l'investissement et d'une très grande disponibilité. Non seulement parce que les conducteurs peuvent appeler à toutes les heures du jour et de la nuit mais aussi parce que ce sont les transports qui doivent rattraper l'inorganisation ou le laxisme de certains clients. L'exploitant doit savoir également communiquer de manière souple (avec psychologie) et ferme car les conducteurs ont besoin d'un management direct. Enfin, il doit avoir un sens commercial et une capacité à gérer le stress puisqu'il sera énormément tiraillé par les conducteurs, les clients, le directeur d'agence, etc.

En termes d'outils de gestion des compétences, outre les EIA, les plans de formation, les formations obligatoires et le DIF, Capelle a - pour les conducteurs - développé 8 grilles d'évolution de salaire. Un conducteur peut commencer au niveau zéro et monter jusqu'au huitième niveau. En outre, Capelle répertorie toutes les semaines, les catégories de transports, les ratios de conduite ; la vitesse des expéditions, le temps de repos, les litiges, les comportements, etc. **Pour les exploitants, l'augmentation du chiffre d'affaires est le premier outil de gestion des compétences. Le respect des règles d'exploitation sont traitées par des fiches de cas. Les compétences sont gérées à partir de grilles d'évolution (du même type que celles des conducteurs) où figurent toutes les compétences demandées aux exploitants et qui montrent l'avancement quant à leur évolution et à leur expérience.**

Pour conclure, les critères de motivation sont chez le conducteur des évolutions en termes de perspectives de carrière, de salaire, et d'appartenance à un groupe très important. Chez l'exploitant, ces critères sont l'utilisation des technologies, le contact et la communication, un métier absorbant (où le temps passe très vite) et, bien entendu, les évolutions de carrière.

M. ARCHASSAL

« Combien de femmes y-a-t-il chez Capelle ? »

M. YVAIN

« Vous me poser une colle... Dans l'équipe des exploitants, il y avait une femme sur les trois personnes. Chez les conducteurs, il n'y en a pas mais les choses devraient évoluer bientôt. Par contre dans l'administratif et l'exploitation, elles sont plus nombreuses et elles ont une manière de faire qui passe tout aussi bien qu'un management souple et ferme. »

ANNE TRÉPÉ : DIRECTRICE DU DEVELOPPEMENT RH ET DE LA FORMATION CHEZ DHL SUPPLY CHAIN

M. ARCHASSAL

Anne TRÉPÉ, vous êtes « Directeur » chez DHL Supply Chain. Cette non-féminisation du titre, n'est-ce pas une certaine façon de dire qu'il n'y a pas encore assez de femmes pour tout ce qui est exploitation, logistique, etc. ?

MME TREPE

« Comme l'a dit Monsieur Yvain, **il y a des femmes dans la fonction support et au niveau opérationnel**. Je voudrais rappeler les métiers de DHL. Chez DHL, il y a plusieurs divisions : le transport et la logistique, le transport de petits colis. Tout ce qui est supérieur à 30 kg est expédié par bateau, par avion ou par transport routier. Je représente aujourd'hui la *Supply Chain*. Il s'agit de la logistique des entrepôts de nos clients et nous gérons là le stockage de grands groupes alimentaires, électroniques et pharmaceutiques. »

M. ARCHASSAL

« Comme le disait Bruno Yvain, y-a-t-il un **esprit de groupe, une fierté d'appartenance** à l'enseigne de DHL ? »

MME TREPE

« Oui, DHL est un grand groupe qui représente plus de 500.000 travailleurs dans le monde. La *Supply Chain* de DHL en France est une petite partie qui représente 4.000 salariés, ce qui n'est déjà pas mal. »

M. ARCHASSAL

« Sur le thème de la gestion des ressources humaines, du management des équipes et de la gestion des compétences, y-a-t-il des choses particulières que vous avez constatées et/ou mises en place ? »

MME TREPE

« **L'innovation comportementale me semble importante. Les jeunes doivent intégrer la faculté d'être mobiles et polyvalents.** Mobiles parce que la *Supply chain* se fait et se défait rapidement. Nous fonctionnons sur base d'appels d'offres de clients qui sont de plus en plus écourtés. La durée se limite davantage à 1 an plutôt que 3 ans comme c'était le cas avant. La capacité de redéploiement rapide des salariés dans un bassin d'emploi devient donc un enjeu. Il s'agit d'être mobile géographiquement mais aussi dans l'entreprise. Quand on arrive chez DHL en tant que préparateur des commandes, il faut se dire qu'on ne fera pas cela pendant vingt ans de sa vie. Porter des cartons, c'est lourd, et il faut se former pour évoluer. »

M. ARCHASSAL

« Est-ce un engagement réciproque qui est pris lors de la signature d'un contrat de travail ? A la fois, un engagement du côté du salarié quant à sa mobilité en fonction des besoins et des flux mais aussi de la *Supply Chain* qui s'engage à faire évoluer le salarié ? »

MME TREPE

« C'est effectivement un engagement fort de DHL. **La formation** représente en général 0,9% de la masse salariale tandis que **chez DHL, elle représente 1,5% rien qu'en frais pédagogiques.** »

M. ARCHASSAL

« Cela veut-il dire qu'une grosse part de formation continue vient perfectionner la formation initiale et qu'elle permet une mobilité professionnelle dans l'entreprise ? »

MME TREPE

« Oui. Il y a tout d'abord **le perfectionnement des jeunes sur des sujets bien importants tels que l'anglais.** Nous sommes dans un monde où les échanges sont européens ou internationaux. Notre groupe est international et ses cadres parlent tous l'anglais. Il va de soi que nous n'attendons pas de tous nos salariés qu'ils parlent un anglais « fluent » ou littéraire. Nous demandons qu'ils aient un anglais opérationnel. Dans notre plan 2012, nous avons prévu des plans de formation opérationnels. Un schéma simple pour illustrer : un chef de quai qui accueille un transporteur polonais doit pouvoir au minimum l'accueillir, récupérer les documents dont il a besoin et effectuer la transaction correctement. Cela nécessite un peu d'anglais. »

M. ARCHASSAL

« Cela est-il un prérequis indispensable ou est-ce vous qui allez compléter la formation avec l'acquisition d'une langue étrangère ? »

MME TREPE

« Avoir un minimum d'anglais est un plus et il faut absolument intégrer cette dimension dans la formation. »

M. ARCHASSAL

« Même si nous ne pouvons pas évidemment changer tous les programmes au niveau pédagogique, il faut montrer l'importance d'une langue étrangère pour les jeunes qui sont en formation. »

MME TREPE

« **Il faut au moins que les jeunes maîtrisent un anglais pratique et technique.** »

M. ARCHASSAL

« Si on revient à la formation continue proposée par DHL, vous avez beaucoup insisté sur un point qui est celui de la sécurité. Cela va même au-delà encore. Expliquez-nous. »

MME TREPE

« **Nous avons une politique de sécurité très importante puisque nous visons l'accident de travail zéro.** C'est dans notre objectif groupe. Cela est mesuré tous les mois. Pour l'aspect pratique, on a le port obligatoire du gilet jaune et des chaussures fournies. Concernant l'aspect formation, nous avons des dépenses de formation qui représentent quasiment la moitié de notre budget de formation sur la sécurité : les postures (comment prendre les cartons), le permis de conduire pour ceux qui conduisent des charriots, etc. Il s'agit aussi de rappeler des consignes de bon sens : on ne conduit pas un charriot avec un baladeur sur les oreilles, on respecte les limites de vitesse même dans un entrepôt, etc. »

M. ARCHASSAL

« Est-ce vraiment nécessaire de le faire ? Observez-vous un changement générationnel ou est-ce une fausse idée ? »

MME TREPE

« C'est vraiment nécessaire. **Ceux que l'on recrute sont de plus en plus jeunes et nous les faisons évoluer au sein de l'entreprise.** Certains jeunes peuvent être amenés à conduire des charriots alors qu'ils n'ont qu'une vingtaine d'années. »

M. ARCHASSAL

« Quand on parle de formations liées à la prévention des TMS et à la sécurité, vous m'avez dit que cela va plus loin et que ce sont presque des formations au bien-être dans le métier. »

MME TREPE

« **Nous faisons intervenir des ostéopathes parce que nous avons beaucoup de maladies notamment chez les préparateurs de commandes qui prennent et déposent des cartons toute la journée.** On les forme aux gestes et postures pour prendre des cartons. Nous sommes en train de mettre sur pied une initiative qui consiste à avoir un ostéopathe par site. Celui-ci donnera des conseils sur les postures et proposera même des massages, etc. »

M. ARCHASSAL

« Est-ce toujours un extérieur qui vient ? N'est-ce jamais la transmission de savoir-faire en entreprise ? »

MME TREPE

« Les formations se font toujours sur le site et les intervenants viennent toujours sur le site. »

M. ARCHASSAL

« Vous avez un outil de management assez innovant quant à la mesure de l'opinion des salariés. Vous faites des enquêtes pour faire remonter l'information. Expliquez-nous. »

MME TREPE

« Nous avons des **EOS (Enquêtes sur les opinions des salariés)**. Il s'agit d'un outil du groupe pour mesurer la motivation et la tension des salariés sur nos sites. Au travers de 40 questions, on teste la motivation de nos salariés sur plusieurs aspects tels que le bien-être en entreprise, le bien-être avec son chef, etc. C'est un outil fort où chaque salarié peut s'exprimer librement. De là découle de grandes actions. Par exemple, on a fait redescendre tous les cadres du siège sur les sites. Notre Président est allé sur un site tirer des charriots, le Directeur financier est allé porter des bacs d'eau, la RH est allée sur le site pour faire diverses actions. C'était vraiment « vis ma vie » sur le site. »

M. ARCHASSAL

« Les enquêtes sont-elles anonymes ? »

MME TREPE

« Oui, de sorte que l'on peut se libérer et dire ce que l'on veut. Il n'y a pas d'identification par rapport au poste ou à la personne. »

M. ARCHASSAL

« Estimez-vous que l'évolution des métiers du transport et de la logistique tend vers la spécialisation ou vers la polyvalence des salariés? »

MME TREPE

« La **polyvalence** parce que nous avons un problème d'absentéisme assez important dans le secteur et, par conséquent, les gens sont sollicités à faire d'autres tâches. »

M. ARCHASSAL

« Je crois que vous avez des projets pour faire de la formation à destination de publics différents, pour que les niveaux supérieurs de management ne soient pas toujours ceux que l'on perfectionne. »

MME TREPE

« Comme dans tous les grands groupes, nous avons des modules pour tous les cadres. Cependant, **notre ambition est de former au management tous les niveaux hiérarchiques**. Nous pensons aujourd'hui qu'un chef d'équipe est le premier niveau de manager. Nous voulons l'accompagner et faire en sorte que tous les niveaux hiérarchiques puissent entrer dans le plan de formation au management. Nous aurons des modules plus opérationnels, avec des langages adaptés aux différents publics. C'est notre ambition d'innovation pour 2012. »

M. ARCHASSAL

« **Quels sont les outils qui peuvent transmettre la motivation**, la passion aux jeunes ? Les nouvelles technologies constituent-elles un point d'entrée pour eux ? »

MME TREPE

« Nous avons 85 sites en France et plus ils sont modernes, jolis et accueillants et moins il y a d'absentéisme. Nous avons aussi toute la capacité à installer la RFID, tout ce qui est commande technologique par radio fréquence. Quand un camion arrive, on sait combien il y a de palettes dans sa remorque sans que quelqu'un doive les compter. **Plus on donnera des tâches à valeur ajoutée aux préparateurs de commandes - qui auront ainsi une responsabilité plus technique – plus ils seront motivés.** »

M. ARCHASSAL

« C'est aussi en partie une réponse à la question sur la fidélisation des salariés, les outils nouveaux, la formation, la progression salariale, etc. Les jeunes veulent parfois entrer tout de suite avec des salaires importants et à des postes clefs, cela est impossible y compris pour une structure aussi importante que DHL. »

MME TREPE

« En effet, il faut un apprentissage de terrain d'au moins 2 ans et grimper les échelons comme dans n'importe quelle autre entreprise. »

M. ARCHASSAL

« Faites-vous aussi appel à des agences d'intérim pour la présélection et le recrutement ? »

MME TREPE

« C'est notre premier moyen de recrutement sur les postes opérationnels. Comme nous avons des métiers fluctuants - puisque les marchés se font et se défont rapidement - **nous essayons de jongler avec les CDI et des intérimaires. Mais les intérimaires sont notre**

premier poste de recrutement. Cependant, nous avons lancé un plan d'attaque pour diminuer l'intérim l'année prochaine parce qu'il représente un coût important. »

M. ARCHASSAL

« Ce qui veut dire qu'en termes quantitatifs, vous ne pouvez pas évaluer vos besoins en recrutement pour les années à venir. »

MME TREPE

« On sait que pour l'année à venir on va recruter environ 300 personnes mais les prévisions en la matière sont assez compliquées. »

M. ARCHASSAL

« Et en termes quantitatifs ? Par rapport aux niveaux et aux diplômes, avez-vous des prérequis indispensables ? »

MME TREPE

« On a un prérequis indispensable - et qui sera un gros chantier en termes de responsabilité sociale chez DHL pour l'année prochaine – qui est **l'alphabétisation**. Nous avons beaucoup de salariés qui parlent peu ou pas le français. Nous ferons peut-être une opération avec le transport qui met à disposition une formation sur le sujet C'est à la fois une reconnaissance professionnelle et personnelle qui permet de faire évoluer nos salariés. »

JEAN-ANDRE LASSERRE, DIRECTEUR DES RELATIONS INSTITUTIONNELLES ET DES ÉTUDES DE L'AFT-IFTIM

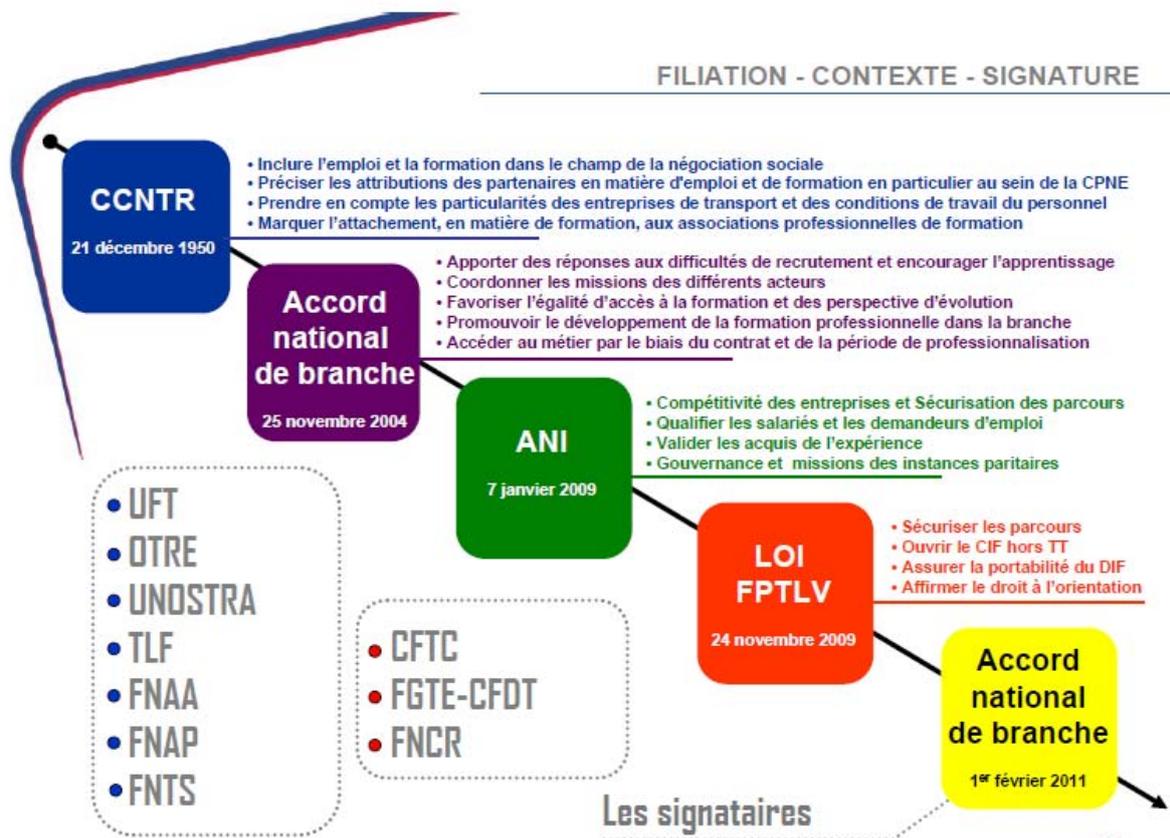
Sur le thème :

L'accord national relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie, la professionnalisation et la sécurisation des parcours professionnels et à l'emploi dans les transports routiers et les activités auxiliaires de transport – 1 février 2011

La France se caractérise par une politique de gestion des ressources humaines qui se décline au niveau sectoriel et dans le code national du travail. Cette logique de branche n'existe pas dans tous les Etats membres. L'accord national du 1 février 2011 relatif à la formation professionnelle tout au long de la vie se propose trois objectifs : la formation professionnelle tout au long de la vie (concept européen devenu une politique nationale et de branche) ; la sécurisation des parcours professionnels (concept national avec des influences européennes) et, enfin, l'emploi. Il sert désormais de contexte dans lequel s'inscrit la problématique de gestion des compétences et des qualifications, une des composantes de la gestion des ressources humaines. Autrement dit, c'est à partir de la question de l'emploi que les partenaires sociaux se sont réunis pour développer des compétences sur la partie formation professionnelle.

Le point de départ de cette politique de formation professionnelle au niveau de la branche est une convention collective qui couvre plusieurs catégories de métier : le transport de marchandises, les prestations logistiques non frigorifiques, le transport interurbain de voyageurs, le transport de fonds, les coursiers et les ambulanciers. Cet ensemble correspond au champ des compétences des partenaires sociaux qui définissent des priorités à l'échelle d'un secteur qui représente plus de 600.000 emplois. **Cet accord de branche est en construction permanente du fait que la loi oblige les partenaires sociaux à revenir à la table de négociation et à apporter des déclinaisons par rapport à l'arsenal législatif ou bien parce que les partenaires sociaux eux-mêmes décident de prendre la main pour piloter des négociations au niveau interprofessionnel. La loi reconnaît donc ce qui a été décidé. Pour la branche, ceci s'est traduit par l'accord du 1 février 2011** réunissant l'ensemble des signataires représentant les employeurs et les salariés. Cet accord est extrêmement important parce qu'il réunit tant des éléments qui sont propres au secteur que des éléments qui reprennent des décisions prises au niveau national mais qui ont été peu ou pas relayées dans le secteur. Il y a aussi des dispositions qui ont un caractère incitatif tandis que d'autres sont obligatoires. **Cet accord constitue le socle de la politique d'emploi, de formation et de qualification de la branche**, socle soutenu constamment par les acteurs concernés en faveur des entreprises, des salariés et des nouveaux entrants. La structuration de cet accord est importante. L'accord reprend l'ensemble des dispositions au niveau interprofessionnel figurant dans la loi et les priorités qui ont été définies par les représentants de la branche. L'approche est très complète car on y retrouve à la fois les structures (qui fait quoi ?) ; le

volet de professionnalisation (comment on accède à un métier ou à une entreprise ? comment on y reste à travers des périodes de professionnalisation ?) ; le plan de formation ; la formation tout au long de la vie et la sécurisation des parcours ; le financement de la formation et les dispositions diverses dont les annexes qu'il ne faut jamais ignorer parce qu'elles contiennent parfois des mesures importantes.



Les deux fondements principaux de cet accord sont la recherche d'un équilibre entre l'intérêt de l'entreprise et celui du salarié ainsi que l'introduction progressive de l'idée que la gestion de la compétence du salarié peut se faire en dehors de l'entreprise. D'autre part, et pour permettre aux entreprises de s'appuyer sur ce dispositif de façon plus efficace, la notion d'anticipation de l'évolution des emplois et de l'identification des besoins des entreprises, des salariés et des demandeurs d'emploi figurent dans les objectifs. Grâce à ce dispositif de branche, nous pouvons apporter des outils aux entreprises du secteur qui ont besoin, peut-être plus que d'autres, d'être accompagnées dans cet exercice de définition des besoins.

Quant aux réponses à apporter par rapport à ces objectifs, il y a en premier lieu la coordination. La coordination entre les partenaires sociaux, l'Etat et les Régions pour trouver des synergies (les Conseils régionaux sont largement parties prenantes en matière de politique de formation professionnelle parce que l'emploi relève encore de la compétence de l'Etat). Il y a aussi la coordination entre les structures politiques,

techniques, de financement et de gestion pour harmoniser les décisions et, enfin, la coordination entre les niveaux national et régional pour renforcer les représentations régionales de la branche. S'ajoutent à ces acteurs, **les structures qui ont été mises en place par la branche : l'OPCA qui gère les fonds et qui accompagne les entreprises ainsi que l'AFT qui développe des formations.** Il y a ensuite **l'appareil de formation** en tant que tel – dont l'AIFC et PROMOTRANS – qui organise des actions de formation. **La CPNE représente, quant à elle, l'instance de coordination de la formation professionnelle.** Elle définit les objectifs, les priorités, les besoins à court et long terme de la branche et elle évalue l'efficacité des actions menées. Il y a, en outre, plusieurs principes forts qui sous-tendent l'ensemble des dispositions de cet accord dont la réduction des inégalités d'accès à la formation liées au sexe, à l'âge et à l'aptitude physique des salariés mais aussi à la taille de l'entreprise qui ont bien un impact direct sur les conditions d'accès à la formation. Il y a ensuite la lisibilité du dispositif complexe de la formation qui est mise en avant par les partenaires sociaux pour informer et orienter les salariés, les demandeurs d'emploi et les entreprises. A ce propos, il est regrettable que des dispositifs d'accompagnement de jeunes aient été interrompus sous prétexte qu'Internet pourra les substituer. Or, une relation directe est indispensable pour que l'orientation puisse se faire dans les meilleures conditions. Reste tout le volet diagnostic au niveau des entreprises et notamment des PMET. A travers des plans de formation, l'OPCA, l'AFT et PROMOTRANS accompagnent et permettent à ces petites entreprises de définir leurs besoins et de s'inscrire dans l'avenir. Notons ici que l'intérim est une variable particulièrement forte pour le secteur du transport et de la logistique qui est extrêmement cyclique. L'anticipation et la gestion des emplois et des compétences sont dès lors essentielles.

L'accord du 1 février 2011 – par rapport à celui de 2004 - définit de manière plus formalisée et plus complète le parcours des partenaires sociaux pour atteindre les objectifs fixés. Cet outil sera utilisable par les entreprises même s'il est probable que l'appropriation se mettra en place lentement.

Deux acteurs prennent de l'importance dans ce pilotage. Il y a la **CPNE** (Commission Paritaire Nationale et Emploi) qui se réunit de une à trois fois par mois. Sa composition est en cours de définition. Toutefois, ses missions ont été précisées. La CPNE est l'instance dans laquelle se prennent toutes les décisions. A ses côtés, **l'OPTL** (Observatoire Prospectif des Métiers et des Qualifications) travaille sur toute la prospective à travers des tableaux de bord de formation (pouvant être consultés ou téléchargés de sites Internet). La nouveauté réside dans le fait qu'il y aura des représentations régionales de l'OPTL composées des représentants régionaux et des partenaires sociaux.

Au niveau des **dispositions qui méritent d'être mises en avant, il faut mentionner le socle de compétences et de connaissances dans lequel doit figurer tout accord de branche.** Il contient toutes les connaissances nécessaires et toutes les formations indispensables à l'exercice de l'un des métiers dans le domaine du transport et de la logistique, ce qui implique que toutes les formations mises sur pied doivent intégrer cette base de compétences et de connaissances. C'est une des particularités de notre secteur.

Dans cet accord, on se réfère pour la première fois à **la coordination entre deux CPC** : celle qui s'occupe des titres professionnels au ministère du travail et celle qui s'occupe des diplômes. Dès lors, les partenaires sociaux qui représentent notre branche et qui siègent dans ces deux instances ont une obligation de faire rapport de ce qu'ils voient, de parler dans ces instances et de voir quelles sont les cohérences qui peuvent exister entre les deux démarches.

Quant au dispositif de professionnalisation, on se rapporte à ce qui n'existait pas beaucoup dans le transport : les certificats de qualification professionnelle. Dans une démarche de valorisation et de professionnalisation des métiers, les partenaires sociaux ont voulu et ont mis l'accent sur une politique de certification professionnelle par la voie du CQP – Certificat de Qualification Professionnelle -. Ce sont des titres qu'ils peuvent produire par eux-mêmes, sur des délais plus courts et sur des besoins très particuliers ne pouvant être couverts par des diplômes ou des titres professionnels. Des CQP existent déjà pour des transports très particuliers (convois exceptionnels, transport de fonds). Les demandes commencent à émerger et tendent à montrer que cette troisième source de qualification enrichira le dispositif actuel (formations longues de type CAP, Bac pro Conduite routière, etc.) qui est pourtant très complet par rapport à ceux des autres Etats membres.

Il y a aussi le **tutorat** qui distingue notre branche des autres branches. Celui-ci est obligatoire pour les contrats de professionnalisation. Au-delà des modalités de prise en charge qui ont été améliorées, il est intéressant de savoir que ce sont les partenaires sociaux qui ont plaidé pour l'amélioration et l'extension du tutorat. **Dans le cadre des nouveaux diplômes, le tutorat devient extrêmement important** puisque les stages en entreprises plus formalisés sont parties prenantes de l'évaluation et donc du coût. On pressent d'ores et déjà les forts besoins en la matière. Pour le coup, les partenaires sociaux s'engagent dans une réflexion qui, à terme, pourrait déboucher sur des prises en compte plus larges que celles d'aujourd'hui.

S'agissant de la **formation continue, on relève deux points importants**. Cet accord prévoit tout d'abord des dispositions qui veillent à préciser le rôle de chacun dont celui des membres du personnel. Il apporte des précisions sur la manière dont ils vont intervenir pour la formation professionnelle emploi. Cela suppose une déclinaison au niveau de l'entreprise de la branche avec une distinction en fonction de la taille de l'entreprise. Ensuite, il y a dans le cycle de formation la distinction entre deux enjeux en matière de formation, c'est tout ce qui relève de l'adaptation des salaires aux postes de travail et de l'évolution des emplois au niveau des salariés. Cette évolution de la sécurisation des parcours professionnels est en train de s'accomplir. On peut dire que la gestion des compétences va devenir une affaire individuelle qui s'inscrira dans un cadre, dans une entreprise de la branche ou hors de l'entreprise de la branche pour justement permettre cet accompagnement. Toujours dans le plan de formation, les PMET restent une préoccupation récurrente. La coordination entre la multitude d'intervenants qui les accompagnent pose problème ainsi que la qualité de l'information sur les dispositifs de formation à faire passer dans ces structures.

Sur le plan de la **sécurisation des parcours professionnels, il faut mentionner, en premier lieu, le Droit Individuel à la Formation (DIF)**. Une liste de DIF prioritaires a été établie pour notre secteur. Celle-ci reprend, entre autres, tout ce qui est lié à la gestion du stress, aux gestes et postures mais aussi à la consommation des carburants (qui répond à la préoccupation du secteur en matière d'environnement), à l'accompagnement à la modernisation, ... L'originalité est que le DIF a été développé par la branche à l'initiative de l'OPCA. Les formations obligatoires dans notre secteur peuvent devenir rédhibitoires et le DIF permet d'éviter cet écueil. Il représente de ce fait un apport important par rapport à d'autres secteurs d'activité. Ensuite, la **Validation des acquis de l'expérience (VAE)** a été jusqu'ici pratiquée de manière très confidentielle en logistique, sur la partie encadrement et pour ce qui avait trait aux quais. La VAE est la concrétisation de la formation tout au long de la vie et elle établit un lien avec un individu, ses aspirations et une politique de gestion des ressources humaines d'une entreprise. Ledit dispositif permet l'obtention d'un diplôme ou d'un certificat de qualification sur la base d'une expérience professionnelle. Conscients des opportunités que la VAE représente, les partenaires sociaux ont demandé à l'AFT et à l'OPCA de la promouvoir davantage dans leurs propres communications et actions.

S'ajoute enfin toute une série de dispositions sur la rencontre entre le salarié et l'entreprise : l'entretien professionnel, le bilan des compétences à partir de 45 ans et le passeport d'orientation et de formation. Les partenaires sociaux comptent créer des outils d'accompagnement, d'une part, pour faciliter la mise en place de ces démarches et, d'autre part, pour instaurer progressivement un réel carrefour entre la gestion de l'entreprise et la gestion de compétences grâce auquel l'individu pourra évoluer.

Cet accord, qui se nourrit largement des négociations menées au niveau interprofessionnel, il est fort à parier qu'il générera des impulsions puissantes dans le secteur du transport. Cet outil très structurant servira de cadre pour les politiques à venir. Il importe maintenant de réussir la coordination, l'articulation entre l'entreprise, les différents niveaux d'intervention et la branche. Il faut aussi inscrire ces ambitions et ces objectifs dans la durée. En effet, l'une des difficultés pour les appareils de formation, pour les entreprises et pour tous ceux qui interviennent dans la gestion des emplois, des compétences et des qualifications, c'est le jeu des chaises musicales des responsables politiques. Cette instabilité et cette absence de prévisibilité gênent largement les politiques de gestion des emplois et des compétences.

DEBAT

Question à Anne TRÉPÉ : avez-vous déjà travaillé sur les indicateurs d'absentéisme au niveau de la formation chez DHL ?

ANNE TREPE

« J'ai intégré la chaîne il y a peu de temps. Avant cela, j'étais dans le secteur du conseil qui n'a rien à voir avec celui du transport et de la logistique. J'ai découvert quelques outils archaïques. Je me suis plutôt focalisée sur les outils de formation et tout ce qui est système d'information et de mesure. Je pense qu'il faut s'intéresser à ce sujet. L'apprentissage est un moyen d'avoir des gens de qualité dans ce secteur. J'ai découvert qu'il était difficile de motiver des jeunes. A titre d'exemple, certains ne se sont pas levés pour l'entretien et ils n'ont pas prévenu. On s'aperçoit qu'il y a un décalage chez les jeunes. »

Question à Bruno Yvain : vous avez parlé des coûts en disant que les marges sont si faibles que les pertes financières peuvent être rapides. A partir de quel moment pouvez-vous être bénéficiaires ? Qui peut gagner ?

BRUNO YVAIN

« La crise a eu un impact important sur le secteur et a amené beaucoup de faillites d'entreprises. Les marges sont faibles parce que même si les coûts ont diminué récemment, il faut entre 7 et 10 ans pour atteindre des coûts identiques. Dès lors, le transporteur n'a pas beaucoup de solutions. Il est obligé de se regrouper et d'affréter. Or, cela tue la profession. Pour autant, certains transporteurs vont revenir sur certains sites d'affrètement et vont pouvoir, même si les prix sont bas, rentabiliser au moins le prix du carburant. Le transporteur a une zone de charge privilégiée où il a un prix de départ et un prix de retour. Il va essayer de travailler avec tout cela pour être en positif à la fin d'année. »

Question à Bruno Yvain : quand vous recrutez des cadres, exigez-vous une capacité de transport ou bien tout simplement une capacité de terrain ?

BRUNO YVAIN

« Ce n'est pas forcément obligatoire. Il y a des équivalences et puis, dans une agence transport, il y a un responsable d'exploitation. On recherche plutôt une capacité managériale que de prestataire. »

Y-a-t-il toujours quelqu'un qui a cette capacité dans l'entreprise?

BRUNO YVAIN

« Oui et elle est obligatoire. »

PIERRE-VALÉRY ARCHASSAL

Quelques pistes de réflexion :

- 1) L'idée de manager la perception des différents métiers dans la même entreprise
- 2) Comment manager et aménager le travail en équipes et l'évolution individuelle (donc l'évolution des carrières personnelles) ?
- 3) L'importance de la présence sur le terrain : il faut réfléchir à l'importance de cette question pour le manager
- 4) N'oublions pas de surfer sur les appétences des jeunes aux NTIC, mais aussi de lutter contre les réticences au niveau de la mobilité et des langues étrangères (pas nécessairement naturelles pour le public de nos sections)
- 5) Comment transmettre cette passion en formation initiale : quels outils ? Quels moyens ? Est-ce possible ?
- 6) L'engagement pris par les entreprises pour l'évolution des carrières y compris via l'obligation légale
- 7) La nécessaire prise en main par le salarié de sa propre évolution via toute la réforme FPT – Fonction Publique Territoriale - et via les dispositifs tels que le DIF pour faire évoluer les carrières.



Troisièmes ateliers

Management des équipes, gestion des compétences : Conséquences sur les emplois, la formation et le lien emploi/formation

Contextualisation

Les élèves qui terminent Bac pro peuvent être appelés à terme à occuper des fonctions de management, telles que celle de chef d'équipe, et dans tous les cas de figure, à devoir gérer le management de l'entreprise qui les aura embauchés.

Objet

- La demande est de repérer les interrogations par rapport à ce thème du management sur les différents aspects à gérer au cours de la formation : les contenus (supports, outils pédagogiques...), le biais pédagogique et l'évaluation des compétences en BTS – épreuves 51 et 52 (relations client et management des équipes) du nouveau référentiel.
- Pour l'évaluation des compétences, un cas de figure - le même - est soumis à tous les lycées et les équipes d'enseignants sont chargées d'évaluer sur base d'un questionnaire qu'ils doivent produire. Il s'agit donc bien de se confronter à la résolution de problèmes avec une interrogation orale de l'étudiant qui doit prendre appui sur ce que l'étudiant a vécu en entreprise et au cours de la formation en sachant qu'il est difficile pour les étudiants de se voir confier par les entreprises qui leur offrent des stages des tâches de management.
- Comment faire pour assurer l'acquisition des compétences ?

Les participants sont invités à réfléchir en sous-groupes thématiques et à faire part de leurs remarques.

Résultats du travail en sous-groupes

1. Recrutement et gestion de carrières

Faire appel à une intervention extérieure (un retraité, par exemple)
Créer une situation de travail en équipe
Dresser la liste des qualités et des défauts qui peuvent aussi se convertir en qualités

Travailler une lettre de motivation et un CV dans lesquels l'élève explique la raison de la recherche de son stage

2. Outils – supports pédagogiques

Analyser la **responsabilité sociale de l'entreprise** qui comprend le droit du travail
Faire intervenir un corps constitué, un exploitant
Détecter les anomalies, les analyser et les remonter vers un responsable

Etudier un **organigramme** pour dégager les responsabilités et les objectifs aux différents niveaux
Se situer sur l'organigramme pour gérer les possibilités de carrière
Passer une journée avec un DRH
Présenter le résultat en classe et comparer avec les autres

La **grille d'évaluation** : étudier des critères d'évaluation pour trois fonctions et les missions qu'elles couvrent, et comparer avec une grille réelle

3. Transversalité

Organiser les **contenus par modules** : la progression doit être commune et être répartie entre les intervenants
Organiser les heures en groupes et en classes complètes
Créer des **situations de travail d'équipe**
La réalisation d'un projet peut aider à apprendre la gestion de projets
Approfondir le passage du Bac pro au BTS

4. Stress

Partir de l'actualité : France Télécom, Société Générale (les suicides de travailleurs)
Détecter les **sources**, causes du stress
Identifier les **conséquences** : accidents, conflits, absentéisme, baisse de rentabilité, suicide
Distinguer entre le bon et le mauvais stress
Impliquer le personnel dans la fixation des objectifs pour une meilleure rentabilité, un meilleur esprit d'équipe, une meilleure promotion de l'entreprise et compréhension/transmission des messages.



Quatrième conférence

La relation de service : place et compétences requises

M. ARCHASSAL introduit la conférence :

« Nous abordons donc la dernière des quatre demi-journées de travail. On l'avait déjà évoqué lundi en commençant, il y a des thèmes qui, sans être récurrents, sont transversaux. Ils reviennent souvent dans les débats et dans les échanges. Dès lundi après-midi, avec le développement soutenable ou durable, les synthèses des ateliers ont mis en lumière qu'il s'agissait d'un thème vraiment transversal, notamment compte tenu des nouveaux référentiels.

Nous allons traiter aujourd'hui de « *La relation de service : place et compétences requises* ». J'ai à mes côtés deux intervenantes : **MARYLINE POUBEAU-TEXIER**, Consultante et fondatrice du cabinet de consultance RESOLVEO. Elle nous racontera son expérience de 25 ans dans le domaine du transport et de la logistique, de la place du service dans l'entreprise, de ce qu'elle observe aujourd'hui en tant que consultante. Nous donnerons, en premier lieu, la parole à **ISABELLE PRIM-ALLAZ**, Maître de conférences en sciences de gestion à la faculté des sciences économiques et de gestion de l'université de Lyon II. Elle y occupe cette fonction depuis septembre 2009. Elle est chargée de cours en marketing, dans cette université, et travaille beaucoup sur le marketing relationnel. Sans dévoiler le contenu de votre intervention, vous allez nous démontrer que pour les PME, passer vraiment à la notion de service, au marketing relationnel pour pouvoir perdurer et se développer est une question de survie. »

ISABELLE PRIM-ALLAZ, MAÎTRE DE CONFÉRENCES EN SCIENCES DE GESTION À LA FACULTÉ DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET DE GESTION DE LYON II

« Ma présentation porte effectivement sur « **le marketing relationnel et la logique de service** » mais en préambule, un petit avertissement, je ne suis pas du tout spécialisée en transport. Ce sont mes activités de recherche qui m'ont conduite à faire du marketing relationnel. Je vais donc vous dresser un portrait très académique, très théorique, une certaine prise de recul qui ne sera pas nécessairement appliquée au domaine du transport. Je vous fais donc confiance pour concrétiser ce dernier chaînon manquant. Ce qui m'avait été demandé était d'aborder les problématiques des relations, des services mais sans trop préciser/définir le périmètre d'intervention. J'ai donc un petit peu analysé ce qui était proposé **dans les formations BTS Transport et sur les modules qui me semblaient plus pertinents pour la gestion de la relation de service** et la préparation de la relation de service. Ce qui est intéressant **dans les référentiels de ces deux modules** est de voir que **les outils sont très précis, bien identifiés**. Il s'agit globalement de la connaissance des clients, de la qualité de la relation et de la continuité de la relation. Sur un plan plus théorique, on se rend compte que ces préoccupations sont véritablement au cœur du marketing relationnel et constituent une application des stratégies relationnelles qui peuvent être élaborées. Je suis donc partie des outils que vous utilisez, auxquels vous formez vos étudiants. J'ai ensuite remis tout cela en musique et j'ai essayé de percevoir le pourquoi de l'utilisation de ces outils et leurs finalités.

Sur le site de l'association française du marketing qui regroupe l'ensemble des enseignants-chercheurs en marketing, www.afm-marketing.org, **une réflexion a été introduite sur les sujets clés du marketing**, aujourd'hui. Ce rapport de synthèse repose sur les réponses à des questions posées aux entreprises. Ce n'est pas une synthèse de chercheurs pour des chercheurs, mais l'ambition de ce travail était véritablement de s'interroger sur les meilleures modalités de réponse aux préoccupations des entreprises. Parmi ces préoccupations, toute la problématique relationnelle est aujourd'hui une préoccupation clé de l'ensemble des entreprises, notamment celle de la valeur du client. Comment appréhender cette valeur-client, non seulement en termes financiers mais dans ses autres dimensions ? Le client peut ne pas dégager une marge financière très satisfaisante, mais être une carte de visite pour une certaine prospection. Par ailleurs, le client a des besoins mais il a aussi des compétences et il sait également ce qui est bon pour lui. Il peut être source d'innovation lorsqu'on est capable de l'écouter, de l'observer et d'analyser son mode de fonctionnement. Il peut donner des idées intéressantes pour développer de nouveaux produits, de nouveaux services. Ce sont des thèmes qui ont émergé lors de cette étude et qui me semblent être au cœur de vos préoccupations et des préoccupations de vos étudiants, de ce qu'ils vont pouvoir mettre en œuvre une fois intégrés à l'entreprise.

Le plan de la présentation se propose de revenir un petit peu sur les **fondamentaux** du marketing relationnel, de ce qui se cache derrière la notion de marketing relationnel, les concepts clés qu'on va essayer d'alimenter. Dans un deuxième temps, on essaiera de prendre un peu plus de hauteur, en vue de développer une approche plus globale. Cette

présentation se décline en deux thèmes : **une approche marketing de la solution et une approche encore plus large, celle de service** développée par Morgan & Hunt. S'il nous reste un peu de temps, on fera un zoom sur la notion *d'empowerment (habilitation)* qui est aussi très en vogue et qui peut être intéressante dans la gestion de l'entreprise.

Les fondamentaux du marketing relationnel : Il se définit comme l'ensemble des activités marketing destiné à établir, à développer et à maintenir des relations d'échanges fructueuses. Il englobe plusieurs idées : **la relation d'échanges fructueux**, on y reviendra en conclusion, mais aussi l'idée que **la relation n'est pas pertinente dans tous les cas**. On a des clients avec lesquels, mettre en place une relation est forcément une perte de temps et d'argent. On ne cherche pas la relation à tout prix, on recherche la relation quand elle est pertinente. Un autre intérêt du marketing relationnel est de l'associer à la **fidélisation des clients**, et qui doit aller au-delà pour aller conquérir de nouveaux clients. C'est l'idée du panier percé, fidéliser est très bien mais il y a un certain taux de mortalité parmi la clientèle. Sans forcément mourir, il peut y avoir des besoins qui changent. Du coup, même si je fidélise au maximum mes clients, je vais forcément en perdre. Se contenter de fidéliser est donc bien insuffisant, conduit à l'étiollement de la clientèle. Il faut toujours en conquérir de nouveaux. Dans l'idée du marketing relationnel, il y a aussi **l'idée de prospection**. Cette idée on la retrouve dans les référentiels. Elle invite à faire de la prospection mais un peu différemment de la prospection habituelle. Prospecter, oui, mais en mettant en place une offre de services qui permettra d'aller récupérer des clients qui veulent mettre en place une relation. Cette relation peut se limiter à certaines typologies de clients ou dans l'hypothèse de vouloir recruter tous azimuts, il y a des clients à traiter dans un contexte relationnel et d'autres dans un contexte transactionnel. La clientèle est alors segmentée et n'est pas traitée de manière uniforme. Certains clients pourraient se sentir discriminés mais d'autres s'y retrouveront tout à fait. Il y a d'ailleurs des clients qui ne veulent que des opérations ponctuelles, sans aller au-delà. **Dans le marketing relationnel, une fois identifiés les clients qui ont un potentiel relationnel, l'achat va marquer le début d'une relation. Cette relation va être une histoire que l'on va construire ensemble** et souvent en marketing relationnel, on recourt à l'analogie avec toute la terminologie du couple ou de l'histoire d'amour où l'on apprend à se connaître et qui peut parfois se terminer par la rupture mais pas toujours. Cette histoire va permettre, si tout va bien, le développement d'une **confiance** parce que l'on apprend à se connaître et que la confiance ne naît pas immédiatement, c'est quelque chose que l'on construit. On peut au départ la faire émerger avec certaines caractéristiques, ça peut être une marque, ça peut être une référence qui va aider à ce que la confiance se construise mais la confiance entre les parties prenantes se construit dans tous les cas de figure et conduit à un **engagement**.

Le marketing relationnel va se construire sur différents piliers, dans le cadre desquels la confiance et l'engagement deviennent indissociables. La **connaissance mutuelle** est également importante pour la construction de la confiance. L'idée du **partenariat gagnant-gagnant** est très forte dans ce contexte. On considère souvent le marketing comme le gros méchant qui veut vendre tout et n'importe quoi au client. Dans la démarche relationnelle, la fidélisation prend une dimension particulière. Elle devient la valeur créée grâce à la connaissance acquise sur ces propres clients. Mais, mon client

aura un service plus approprié, avec moins de défauts, avec plus d'options et donc, on s'y retrouvera l'un et l'autre.

Sur les définitions, l'idée d'engagement est celle de donner et recevoir à la fois dans une logique de long terme, c'est-à-dire avec un désir durable de développer et de maintenir des relations qui vont être caractérisées par des promesses mais aussi par des sacrifices. Imaginons un transporteur qui va aider une entreprise qui a un besoin de distribution assez complexe et qui va mettre en place un système d'échange de données informatisées assez élaboré pour faire du flux tendu. Il y a de sa part un engagement, le transporteur va développer des outils pour ce client, il va dépenser de l'argent et à un moment donné, s'il n'y a pas de durée, il n'y aura pas de retour sur investissement.

Dans l'engagement, il y a trois dimensions :

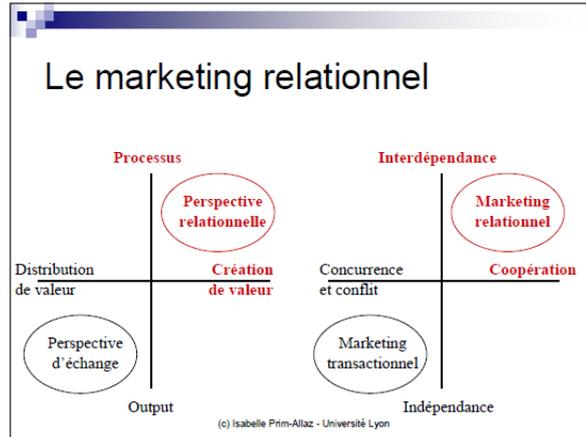
- La dimension économique : s'engager pour à terme dépenser moins d'argent.
- Il peut y avoir une dimension affective, des liens interpersonnels qui se développent. Même s'il s'agit d'une relation de business-to-business, des liens se tissent.
- Une troisième dimension est plus contestée, elle renvoie à la fidélisation, c'est l'engagement dans la durée.

Pourquoi l'engagement est-il important ? Il l'est parce que **l'engagement a un coût qui doit s'amortir dans la durée**. Prenons l'exemple de plateformes logistiques qui se créent pour des clients importants, comme Carrefour ou Auchan. Les contrats signés avec les transporteurs peuvent avoir une durée de 7, voire 9 ans, parce que le transporteur investit et qu'il doit avoir une garantie de retour sur investissement. L'obtention de financements repose aussi sur l'engagement de la valeur du client. Pour reprendre l'exemple de la plateforme logistique. Elle doit être financée et le banquier n'octroiera le financement que s'il croit que la plateforme sera opérationnelle suffisamment longtemps.

Dans les modèles théoriques, l'engagement est en corrélation étroite avec la confiance, qui peut se définir comme un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du prestataire.

- La crédibilité est l'assurance que la personne ou l'institution a la compétence nécessaire. Le diplôme est souvent en France la garantie de la compétence.
- L'intégrité, l'honnêteté : le partenaire est sincère, fiable, va remplir ses obligations.
- La bienveillance : l'autre partie se préoccupe des besoins.

Il y a un schéma dans la littérature qui fait référence à ces concepts, c'est le **schéma de Morgan & Hunt qui théorise la relation engagement/confiance**. C'est par excellence le cadre de référence.



Le schéma est intéressant dans la mesure où il met en lumière des antécédents à la confiance et l'engagement. Il révèle également toutes les potentialités de cette corrélation.

- Toute rupture d'engagement est coûteuse : frais de rupture de contrat, frais de renouement d'une nouvelle relation avec un autre prestataire.
- Toute relation peut être bénéfique – présenter un avantage compétitif – lorsqu'on trouve le bon partenaire.
- La valeur partagée se construit sur une croyance commune dans les objectifs, les comportements, les politiques qui sont importants ou pas, par analogie avec la culture d'entreprise.
- La communication peut aussi offrir une certaine rentabilité : communiquer de manière suffisamment fréquente, des informations fiables et le faire en temps voulu permet d'alimenter la confiance.
- Les comportements opportunistes ébranlent, par contre, la confiance.
- Le respect de l'autre partie : adhérer, mieux partager les objectifs de l'autre partie, mieux s'y associer, s'y conformer.
- L'engagement accroît la propension, au départ, à avoir un comportement coopératif et une fonctionnalité dans la gestion des conflits. Dans une démarche relationnelle, la gestion des réclamations est au cœur des préoccupations et dans cette gestion, deux dimensions sont prises en considération :
 - 1) Un client engagé s'inscrit dans une relation de long terme et lorsqu'il réclame, ce n'est pas pour obtenir un dédommagement, il le fait pour aider son prestataire à progresser = « friendly claims » ; toute réclamation est porteuse d'informations.
 - 2) La réclamation devient ainsi une opportunité et non pas une sanction négative. Si l'organisation parvient à mettre en place un système d'enregistrement, de suivi et d'analyse des réclamations, la réclamation devient une bonne base pour avancer, s'améliorer.

Le Groupe Accor a mis en place un système qui repose sur la réclamation. Il s'agit d'un contrat appelé « Contrat 15 » chez IBIS qui prévoit que les salariés ne sont pas sanctionnés sur le nombre de réclamations. Ils sont positivement évalués sur la base du nombre de résolutions de ces réclamations. Le contrat a été mis en place avec les salariés et les organisations syndicales. Il a permis d'améliorer sensiblement la qualité, de diminuer de quelque 20% le nombre

des réclamations. Dans ce cas, plus de pouvoir a été transféré aux salariés pour résoudre les problèmes. Ils se sont autonomisés.

Ces fondamentaux du marketing relationnel sont très riches et ils peuvent s'inscrire dans un cadre plus global, à savoir le marketing de la solution qui peut présenter une grande valeur en logistique, et l'évolution de la terminologie de « logistique » en « supply chain management » ou « supply management » le souligne. Cette idée n'est pas née au centre de recherche auquel je suis attachée mais nous travaillons activement depuis trois, quatre ans, aux paliers de croissance des PME jusqu'à l'hyper-croissance des PME.

Comment franchir ces paliers ? Des études ont été menées à bien avec d'autres acteurs dans le cadre desquelles 400 PME ont été interrogées sur des aspects qualitatifs et quantitatifs, et sur ces entreprises 5 profils de croissance ont été dégagés :

- 1) des entreprises en décroissance, qui ne vont pas bien ;
- 2) des entreprises qui stagnent ;
- 3) des entreprises en petite croissance (3-4% par an) ;
- 4) **des entreprises qui dépassent les 10% de croissance annuelle, dites en forte croissance ;**
- 5) des entreprises en hyper-croissance qui affichent un taux de croissance de plus de 20% sur 4 années consécutives.

Le rapport révèle qu'en termes de performance financière, de périmètre, le modèle plus idéal serait le modèle de la forte croissance. L'hyper-croissance fragilise les entreprises et se réalise trop souvent au prix d'une dépendance accrue.

Ces entreprises en forte croissance ont des caractéristiques spécifiques en regard des autres : ce sont celles qui ont le plus souvent une approche de solution, qui ont fait l'effort de s'intégrer en amont ou en aval pour apporter des produits ou des services. Elles font également montre d'une grande capacité d'élargissement de leur marché, de prospection de nouveaux clients. Elles ont une forte capacité d'adaptation de leur offre à leurs clients, ce que l'on appelle en anglais « customisation ».

Le marketing de la solution a un certain nombre d'incidences sur l'organisation :

- en interne :

- l'orientation-client : l'entreprise doit s'ouvrir aux clients, les écouter, analyser l'information que les clients transmettent ; si le service commercial en est un acteur important, bien d'autres outils de veille sont nécessaires (une entreprise de distribution de détecteurs d'incendie envoie ses techniciens identifier les besoins du client) ;
- le système de rémunération est également essentiel : la mise en place d'un marketing de la solution équivaut à la mise en place d'un marketing relationnel qui reste trop souvent théorique au niveau de la direction de l'entreprise (dans les banques, on demande souvent au chargé de la clientèle d'avoir une approche relationnelle tout en lui maintenant son objectif premier, à savoir la prospection,

et sa prime sera fonction du nombre de nouveaux clients qu'il aura attirés ; on lui demande de faire de la relation mais on l'évalue sur la prospection, il fait donc de la prospection dans son intérêt) ;

- le système de motivation qui ne se limite pas à la rémunération mais peut signifier plus d'autonomie, plus de responsabilité...

- en externe – avec le client :

- orientation interactionnelle : démarche délibérée d'identification et d'acquisition de nouveaux clients ; la recherche de clientèle ne se réalise pas tous azimuts mais les clients recherchés doivent correspondre à la philosophie de l'entreprise et à son mode opératoire ;
- les actions de marketing doivent être évaluées ;
- mise en place d'un système CRM – Customer Relationship Management – en vue d'accumuler des données mais elles sont rarement analysées ; il y a une marge de progrès potentiel énorme lorsqu'on passe du simple stockage de l'information à une analyse construite ; une analyse permet souvent d'être plus soucieux et exigeant dans le stockage des informations, l'information collectée est exploitée et devient porteuse d'une vraie valeur ;
- la notion d'*empowerment* (*habilitation*) ne s'applique pas qu'aux salariés mais aussi au client ; ce que je donne à mes clients me permet d'agir sur le processus et lui permet d'être une force de proposition ; Internet est très utile en la matière, notamment pour innover, créer des communautés d'innovation, ou plus simplement suivre de près les critiques émises sur l'entreprise ;
- le management de la valeur des clients est de dégager une idée précise de ce que chaque client génère en termes de marge financière mais aussi en d'autres termes (image, réseau...).

Le **marketing de la solution suppose d'en mesurer la performance**. On se pose encore la question de la bonne mesure de la performance relationnelle. Dans le monde académique, le fournisseur est interrogé et répond à la question de ce que pense le client de lui. Les chargés d'affaires en milieu bancaire ont, d'après mes recherches, une vision juste de leurs clients.

On peut donc penser que la culture relationnelle, lorsqu'elle est bien implantée dans l'entreprise, permet à l'entreprise de dresser un bilan assez fin de l'évaluation de ses clients. La performance de la profitabilité est la mesure financière faite du client.

Cette logique peut être approfondie, s'acheminer vers une logique dominante de services mise au point par Vargo & Lusch.

Leurs premiers travaux datent de 2002 et intègrent tout à fait l'approche solution. Ils ne proposent rien de nouveau mais ils formalisent ce qui ne l'était pas : **une entreprise qui veut s'acheminer vers une logique de service la plus complète possible doit intégrer le marketing des services (= ajouter des services aux produits, offrir des services connexes aux services de base), avoir une orientation marché, mettre en place un management de la**

relation-client, travailler en réseau, faire de l'adaptation (customisation) et une forte interactivité.

Toute cette démarche est possible grâce aux nouvelles technologies de l'information. Les échanges de données informatisées permettent de travailler en réseaux, d'avoir plus d'informations sur les clients, d'avoir des échanges virtuels. Ce n'est guère nouveau, révolutionnaire. L'enjeu est d'identifier les possibilités d'étendre le marché en aidant le client dans son processus de spécialisation et de création de valeur.

Le marketing des services se concentre sur l'intangibilité, l'hétérogénéité, l'inséparabilité, la périssabilité, la non propriété.

Par contre la **Logique dominante de services (Service Dominant Logic – SDL) est assez différente du marketing de services**. Elle offre une solution et dans cette solution, tout un travail est réalisé sur la prestation et la fourniture du produit, la performance atteinte par les prestataires et les clients. Il s'agit donc plus d'apporter une solution clé en main au client. Les clients n'achètent pas des biens et des services mais des offres qui rendent des services et créent de la valeur. Il s'agit d'une offre de solution qui doit satisfaire 5 critères :

- 1) l'intégration des produits et des services dans une même offre ;
- 2) la bilatéralité des échanges : communication client-prestataire et vice versa, et chacun fait des propositions à l'autre ;
- 3) la solution est coproduite par le client et le prestataire ;
- 4) la solution est cousue sur mesure ;
- 5) la solution peut aussi comprendre la prise en charge d'une partie du risque par le client.

Les implications pour la partie marketing :

- toutes les parties prenantes sont impliquées : les intérêts du prestataire, du client et des actionnaires ;
- l'homme est donc au cœur du système et de la réflexion ;
- l'accent est mis sur le développement durable : qui se décline en beaucoup d'éthique, plus d'honnêteté et plus de transparence.

C'est là que l'enseignement a sans doute un rôle singulier à jouer.

L'approche de service va engendrer une orientation client et la coopération/collaboration sera l'axe essentiel et le travail se réalise en profondeur avec le client.

Cette Logique dominante de services suppose d'interpréter différemment les ressources :

- les ressources internes :
 - les salariés ne sont pas des ressources à consommer mais à valoriser, qui permettent de produire plus et mieux ;

- le personnel en contact doit être valorisé, il est trop souvent le plus mal rémunéré (par exemple, les réceptionnistes) ; ce personnel est un passage obligé pour le client, il est également bouc émissaire ; ne pas considérer ce personnel comme aisément remplaçable et interchangeable ;
 - avoir un interlocuteur stable ;
 - les employés doivent être plus responsabilisés, autonomisés, d'où l'importance du rôle de la formation ;
 - le rôle dudit « leader » qualifié de « serviteur chef » est d'être au service des employés et non l'inverse ;
- les ressources externes :
- celles apportées par le client : le client n'est plus un objet ciblé mais une ressource pour l'entreprise, ce qui est appelé en anglais « customer equity ».

Vargo & Lusch estiment que toute cette démarche est possible grâce aux technologies de l'information et de la communication.

Conclusion :

En conclusion, deux grandes idées du marketing relationnel méritent de s'y arrêter une fois de plus :

- **Dans la mise en œuvre du marketing relationnel, la relation est souvent paradoxale dans la mesure où elle repose sur une idée de la relation humaine** (je connais mon client, j'interagis avec lui, on s'apprécie et on construit quelque chose ensemble) alors que le marketing est trop souvent une simple base de données, déshumanisée, qui fait fi de tout l'aspect humain.
- **Ces offres de solutions, de marketing relationnel sont intellectuellement très satisfaisantes mais plus compliquées à mettre en place opérationnellement. Les limites organisationnelles sont :**
 - de nouveaux systèmes d'information sont nécessaires ;
 - on recourt plus volontiers à la sous-traitance qui est moins impliquée, moins engagée, a moins ce sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
 - il y a passage d'une démarche quantitative à une démarche qualitative qui n'est pas facile, c'est le passage d'une logique de comptabilisation à une logique de compréhension du client ;
 - le client peut ne pas être réceptif à ce type d'approche, voire certains clients sont très réfractaires à leur intégration dans une base de données ;
 - le client peut faire montre de réactance psychologique, accepter d'entrer dans la relation mais en y refusant toute intensité, toute montée en puissance.

M. ARCHASSAL

« Des termes ont été utilisés, répétés au cours de ces journées, notamment celui de la « **confiance** » qui est une notion importante du marketing relationnel.

Il invite ensuite Maryline Poubeau-TeXier à se présenter, à présenter Resolveo et ce qui a précédé cette naissance. »

MARYLINE POUBEAU-TEXIER, DIRECTRICE ET FONDATRICE DE RESOLVEO

« J'ai un peu plus de 25 ans d'expérience dans le transport et la logistique. J'ai toujours occupé des fonctions très orientées clients : j'ai commencé comme attachée commerciale, et j'ai toujours travaillé chez des prestataires, des logisticiens. La notion de client et de relation de service, je l'ai pratiquée sur le client externe et sur le client interne, l'interlocuteur au sein de la même entreprise qui est en contact avec le client externe (= l'équipe commerciale).

Je me retrouve tout à fait dans les termes et les expériences décrites par l'intervenante antérieure, Isabelle Prim-Allaz. La pratique rejoint la théorie, qui se fonde essentiellement d'ailleurs sur des expériences et de la recherche de terrain.

Il y a deux ans, j'ai décidé de créer un cabinet-conseil, qui s'appelle RESOLVEO. Il travaille pour des prestataires et des chargeurs. L'attente est plus, dans le cas des prestataires, une optimisation de la performance commerciale, une attention accrue au client. Les logisticiens font appel à nous pour des formations continues notamment de leur force de vente. Auprès des chargeurs, nous travaillons plus sur l'organisation opérationnelle. »

M. ARCHASSAL

« Il y a donc une écoute insuffisante du client, comme le disait Isabelle Prim-Allaz ? »

MME POUBEAU-TEXIER

« C'est effectivement le terme principal. Pour être un peu caricatural, aujourd'hui, un commercial, même confirmé, aura tendance à se présenter et à présenter son entreprise avant d'écouter le client. C'est une valeur de refuge. C'est plus facile pour les prestataires logisticiens qui ont plus tendance à faire des exposés de 60 diapos, dans lesquels ils commencent par dire qu'ils savent tout faire, qu'ils ont un service international ou plutôt « worldwide », s'affichent comme compétents dans tout ce qui est transport et logistique...Ils annoncent beaucoup de choses. Sur une heure d'entretien, plus de 35 à 40 minutes sont consacrées à la présentation de l'entreprise. Or, le client veut qu'on s'intéresse à lui d'abord, qu'on l'interroge, qu'on apprenne à le connaître. **L'écoute est donc très importante. L'ouverture doit être très large**, non seulement aux clients, mais aussi à l'élève stagiaire, non seulement de la part des commerciaux mais aussi des enseignants à l'égard de leurs élèves. »

M. ARCHASSAL

« Les enseignants vendent donc le transport, la logistique, le marketing aux étudiants ? »

MME POUBEAU-TEXIER

« Absolument. L'acte de vente est celui de convaincre le client que le service qu'on lui propose répond à ses besoins et, en contrepartie, le client s'implique. **Si la vente veut être plus qu'un acte transactionnel pour devenir un acte relationnel, la relation commercial-client doit être gagnant-gagnant**, le commercial convainc le client qui va faire un effort. L'effort est la signature du contrat, la transmission d'informations, la visite qu'il organise de son usine, le rendez-vous supplémentaire qu'il accorde...Ce que les enseignants apportent à

leurs étudiants est la compréhension de l'importance du secteur, les enseignants se vendent (presque) pour que l'étudiant-apprenant fasse l'effort d'aller vers l'enseignement et l'effort vis-à-vis de l'entreprise lorsqu'il sera en stage. »

M. ARCHASSAL

« Un étudiant en formation, qui découvre le milieu lorsqu'il va en entreprise pour y faire un stage, a-t-il les moyens de changer les pratiques commerciales de l'entreprise ? »

MME POUBEAU-TEXIER

« Non, ce que peut faire l'étudiant est **s'intégrer pour disposer ensuite de leviers d'action**. Pour s'intégrer, il doit s'intéresser au secteur et à l'entreprise qui l'accueille. Il doit comprendre comment fonctionne l'entreprise, son mode d'organisation, ses clients-cibles. L'étudiant doit aller vers l'entreprise et la décoder. Pour que l'étudiant se sente armé lorsqu'il arrive en stage, il doit être préparé. L'entreprise a peu de temps à lui consacrer, elle explique l'opérationnel mais pas comment se comporter. L'étudiant fait souvent montre d'un comportement peu indiqué et moins d'un manque de savoir. **Le savoir pur est acquis mais dans l'ensemble, les étudiants ne savent pas se comporter.** »

M. ARCHASSAL

« Ce n'est pas à partager entre le milieu éducatif et le milieu de l'entreprise ? Les problèmes des jeunes ne peuvent être résolus par les seuls enseignants. En amont, il y a l'intervention des parents. L'intégration dans l'entreprise peut aider à améliorer ces travers comportementaux. Le rôle du tuteur est donc important ? »

MME POUBEAU-TEXIER

« Oui c'est aux deux – entreprise et éducation - d'agir mais ils doivent se rejoindre et se parler, et cet accueil se prépare. Et le tuteur a effectivement un rôle important mais il est trop souvent un tuteur par défaut parce qu'il faut un nom sur un papier. Ce n'est pas une personne choisie. Le tuteur doit être de bonne volonté et le pont entre le tuteur et l'enseignant doit s'établir avant le stage pour qu'il y ait une bonne compréhension mutuelle. »

M. ARCHASSAL

« Vos missions sont appliquées dans votre cabinet ? »

MME POUBEAU-TEXIER

« Le rôle commercial du cabinet est important. Nous n'offrons pas un service tout fait. Nous proposons des solutions « customisées », personnalisées, pour répondre aux besoins. En transport et logistique, on recherche plus des **solutionneurs de problèmes**, qui remontent aux causes, et moins actuellement des prestataires de services exclusivement. L'entreprise de transport et logistique doit pouvoir compter sur des apports extérieurs pour offrir ces solutions. (La livraison est insuffisante, elle doit être accompagnée d'autres éléments). Avant de parler de solution opérationnelle ou autre, le commercial doit s'intéresser et comprendre l'organisation du client - du premier fournisseur de la chaîne jusqu'au dernier client de la chaîne - aller donc en amont et en aval. Le client attend également un prestataire fiable. Il doit avoir confiance dans la relation avec son interface.

L'enseignant donc doit intéresser l'étudiant à un secteur de transport et logistique qui n'est pas très attrayant ou n'a pas une image très lisible, valorisée. Les raisons de s'y intéresser sont multiples : le secteur a beaucoup évolué, il doit assurer une gestion stratégique bien plus importante (dans le cas, par exemple, des textiles importés d'Asie du Sud-est dont le contrôle de qualité est effectué en Europe par les logisticiens qui apposent l'étiquetage de qualité, notamment sur la tenue des couleurs que vérifient des logisticiens qui se sont dotés de lave-linge à cette fin, la différenciation retardée de certains produits importés tels que les motos sur lesquelles sont posées des options par les logisticiens français...). Le service est devenu beaucoup plus complexe, d'où l'importance de le gérer, l'importance de la « supply chain management ». Les entreprises, qui externalisent leur logistique, externalisent plus que la simple logistique.

L'accès pour les jeunes à différentes fonctions est donc très varié actuellement. Les entreprises attendent de la débrouillardise des jeunes et recherchent des talents, autant d'éléments à faire valoir auprès des jeunes. »

M. ARCHASSAL

« Les entreprises devraient-elles intervenir dans les cursus ? Sont-elles prêtes à le faire ? Quelle est l'importance des NTIC pour cette prestation de solutions ? »

MME POUBEAU-TEXIER

« Je crois qu'elles le sont car il y a un déficit de jeunes et de talents. Les entreprises sont donc prêtes à investir dans la formation. C'est un secteur très ouvert, dans lequel on peut commencer au bas de l'échelle et grimper. Les entreprises qui repèrent des jeunes motivés et dignes de confiance investissent, les forment et les fidélisent. C'est un côté très attractif du secteur. Comme elles recherchent des talents, les entreprises sont prêtes à collaborer. Il faut le faire savoir. »

M. ARCHASSAL

« Quelle est l'importance des NTIC pour cette prestation de solutions ? »

MME POUBEAU-TEXIER

« La place des nouvelles technologies de l'information et de la communication – NTIC –, très importante dans le secteur, est très certainement un élément à mettre en valeur auprès des jeunes. La valorisation des NTIC permet aux jeunes de faire valoir leurs connaissances, d'apporter à l'entreprise et de mieux s'intégrer dans l'entreprise. Soulignons également que ces technologies fonctionnent en réseaux.

Le secteur s'internationalise et cette internationalisation peut être également un attrait pour les jeunes. »

DEBAT

L'approche relationnelle est donc dynamisante et les entreprises devraient opter pour une telle approche qui mise plus sur le long terme que sur le court terme, comment convaincre les actionnaires de l'adopter ? Le système de rémunération peut-il prendre en considération cette dimension relationnelle ?

ISABELLE PRIM-ALLAZ

Les actionnaires restent difficiles à convaincre de l'importance de financements plus stables, qui se valorisent à 5, 6 ou 7 ans. C'est néanmoins ce qui s'observe dans les PME. La profitabilité doit s'inscrire dans le moyen terme. Pour cela, il faut une capacité de projection dans le temps : dépenser beaucoup aujourd'hui pour une rentabilité à plus long terme. Les entreprises qui ont pu opter pour cette voie sont globalement plus performantes.

Les options des entreprises peuvent se différencier en fonction de différents horizons temporels qui ne sont pas les mêmes pour les actionnaires et les autres parties prenantes. Il y a plusieurs valorisations que commencent à prendre en considération les comptables : valoriser l'enseigne, valoriser le capital-client, valoriser le capital immatériel. De plus en plus de comptables réalisent aux côtés de leur bilan financier un bilan du capital immatériel, et le proposent aux entreprises. Il existe déjà des outils tels que la mesure des ventes croisées : la part du portefeuille-client et la part occupée par les prestataires.

MARYLINE POUBEAU-TEXIER

En ce qui concerne les rémunérations, certaines entreprises font des vœux, disent vouloir donner plus d'importance à la fidélisation qu'à la prospection en s'aidant d'outils tels que le CRM – Customer Relationship Management -, les informations stockées sur un compte client qui sont exploitées... Trop encore relève de l'intention sans trop se réaliser concrètement.

M. ARCHASSAL

En conclusion :

- l'innovation passe par l'écoute et l'observation du client
- l'offre doit donc s'adapter au client
- une plus grande autonomisation des salariés : comment s'y préparer ?
- l'importance des NTIC dans le marketing relationnel
- la confiance, l'éthique et la valorisation des compétences ne sont pas en antinomie avec le marketing
- l'implication, la relation gagnant-gagnant entre l'éducation et l'entreprise, comme le reflète le référentiel du BTS
- la passion du métier est le premier allié dans le transport et la logistique.



Quatrièmes ateliers

La relation de service : conséquences sur les emplois, la formation et le lien emploi/formation

La relation de service est la condition de réussite du développement des entreprises.

- Dans le cadre des enseignements, quelle place lui accorder ?
- Comment développer les compétences, très en amont dans la formation ?

Méthode

L'atelier se divise en 4 groupes.

Les groupes se mettent d'accord sur les questions, suggestions... Les feuilles qui consignent les points consensuels au sein d'un groupe passent à un autre groupe qui complète la réflexion, jusqu'à ce que tous les groupes soient intervenus sur tous les points identifiés dans tous les groupes. Les feuilles reviennent ensuite vers le groupe initial qui synthétise les points identifiés au départ et les compléments apportés par les différents autres groupes. Les feuilles ainsi élaborées seront soumises à **M. ARCHASSAL** qui en fait la synthèse.

SYNTHÈSE DE PIERRE-VALÉRY ARCHASSAL :

ATELIER IV : LA RELATION DE SERVICE : PLACE ET COMPÉTENCES REQUISES

1. Comment améliorer les motivations et les attentes ?

- par des actions individuelles : l'élève est acteur et non consommateur de sa formation ;
- par la prise de conscience de ses limites et de ses potentiels : porter un regard objectif sur soi ;
- par la mobilisation de facteurs conjoncturels tels que les nouvelles technologies – NTIC – dans lequel évoluent les élèves depuis toujours pour en faire un facteur de motivation ;

- par des actions en interne : prévoir l'accueil dans l'établissement, le présenter ainsi que ses formations, et organiser des voyages, visites pour jeter un pont vers l'organisation du secteur ;
- par des actions en externe : vendre la formation, présenter l'ensemble des métiers de manière attractive et formaliser des partenariats (plus il y aura de partenariats entre élèves et entreprises, plus on parlera dans ces dernières de formation, plus il y aura d'entreprises d'accueil de jeunes en stage.

2. Comment mettre en place un partenariat fort entre écoles et entreprises ?

- communiquer = par la communication institutionnelle et personnalisée, faire valoir les filières globales mais en indiquant comment, pour les entreprises, l'école peut répondre à des besoins de recrutement ;
- écouter et dresser la liste des compétences proposées par l'entreprise, voir si elles correspondent aux besoins de la formation ;
- s'appuyer sur des intermédiaires institutionnels pour développer les partenariats et toucher plus d'entreprises, développer la multi-latéralité des échanges ;
- organiser des actions réciproques : créer de l'interactivité, ne pas se limiter à l'envoi des élèves en stage suivi d'un débriefing, mais donner aux chefs d'entreprises une vision plus globale des formations, développer des relations qui soient à double sens ;
- faire valoir la force du partenariat ;
- former le tuteur ;
- pérenniser les relations.

3. Comment appréhender cette relation de service ?

- informer et former les enseignants : la solution peut se concrétiser par l'intervention d'anciens élèves, mise en réseau de confiance grâce aux anciens élèves qui font part de leur expérience en relation de service ;
- la partie théorique devrait définir la notion de service et les attentes ;
- associer les comportements professionnels ;
- partir du jeune en stage qui, à son retour, apporte des éléments qui enrichissent la connaissance de la notion de service ;
- transformer en comportement de service ;
- établir un pont entre service et connaissance du produit : à quoi sert le produit et inscrire le service dans un enseignement plus large, global.

4. Comment développer la capacité d'écoute ? (pour mieux s'intégrer dans l'entreprise et être mieux à l'écoute des besoins du client)

- enseigner les bases de la communication écrite et orale ;
- pour encourager l'écoute, il faut savoir de quoi on parle : faire une recherche documentaire sur l'entreprise d'accueil en amont et la présenter en classe afin d'avoir une écoute active, d'être attentif à la réalité de l'entreprise, et à son retour, l'élève

refait une présentation et il évalue l'écart entre ce qu'il avait compris et ce qu'il a vécu ;

- la capacité d'écoute peut être encouragée par la verbalisation mais aussi par l'expression non verbale : jeux de rôle, mise en situation, comportement vestimentaire, comportements normalisés en entreprises.

5. Comment améliorer les savoir-être ?

- les savoir-être s'acquièrent par l'exemplarité ;
- pour mieux répondre à des situations – qui sont plus des réactions -, préparer l'élève par des mises en situation et participer à des activités professionnelles pour affiner la mise en pratique ;
- valoriser les progrès réalisés par les élèves.

6. Comment conscientiser au rôle de l'entreprise et comment intégrer la notion d'éthique ?

- tous les métiers et tous les niveaux sont concernés, tous les métiers ont un rôle dans l'entreprise ;
- les missions attribuées ont une incidence sur l'image de l'entreprise, quel que ce soit le niveau auquel se situe l'élève dans l'entreprise ;
- surfer sur les valeurs personnelles : motivation, respect, et de là aller vers l'éthique et l'importance du rôle d'un chacun ;
- le cercle vertueux : la motivation anime une meilleure connaissance de l'entreprise, une éthique et, forcément, un plus grand épanouissement.

7. Comment gérer les erreurs et comment progresser grâce à ces erreurs ?

- constater les erreurs : les analyser, en percevoir les conséquences ;
- gérer les réclamations, les litiges : adopter un comportement qui va positiver le traitement de l'erreur pour aller vers l'amélioration de la satisfaction du client et évaluer le résultat.

8. L'autonomie : ce que se proposent de promouvoir les référentiels en vue d'une meilleure intégration de l'élève

- travailler en équipes ;
- recourir à des outils techniques : prise de note, gestion du temps, respect du planning, mutualisation des connaissances, auto-évaluation ;
- valoriser l'implication de l'élève ;
- renforcer le partenariat avec les entreprises.

SYNTHESE DES ATELIERS

par **PIERRE-VALÉRY ARCHASSAL**

« A écouter les animateurs que j'ai rencontrés et qui m'ont livré le contenu et le travail coopératif qui s'est accompli au sein de ces ateliers, les échanges ont été bouillonnants.

En préalable au récapitulatif de ces échanges, nous pouvons épingler les méthodes utilisées dans les quatre ateliers qui se sont inscrits dans le prolongement des conférences du 29 au 31 août 2011. Ces méthodes ont peut-être été une découverte d'un travail ensemble différent, dont l'applicabilité en classe pourrait s'avérer pertinente. C'est le premier intérêt de ces ateliers.

Les différentes synthèses, que je vais vous présenter, ne sont pas exhaustives. Elles ne se proposent pas de répéter le travail réalisé dans ces ateliers.

Les éléments de synthèse proposés ont été rassemblés, non pas par atelier mais par grandes idées. Des questions récurrentes apparaissent donc dans différents thèmes. »

**ATELIER I : NOUVELLES STRATÉGIES POUR UN DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE
DANS LE SECTEUR DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE**

1. Une première interrogation s'est révélée récurrente : **faut-il saupoudrer ou approfondir le développement durable ?**

Trois pistes de réponse sont proposées par les ateliers :

- tenir compte du profil des élèves, de leurs apprentissages antérieurs pour les amener progressivement au développement durable en fonction du niveau des classes et des élèves individuels ;
- une autre question est revenue au fil des ateliers, quel que soit le thème discuté : rendre l'élève acteur de sa formation, à savoir une implication de l'élève qui passe par des revues de presse jusqu'à un bilan carbone individuel : l'invitation est d'aborder le développement durable en commençant par soi-même et faire ensuite le travail d'élargissement de cette première démarche pour découvrir comment elle peut s'appliquer à une entreprise ;
- tenir compte des cursus à venir, le Bac pro peut être suivi d'un BTS, et le développement soutenable s'enseigne donc dans une continuité, une progression.

2. Les ateliers sur le développement soutenable se posent ensuite une autre question : **comment aborder ce développement durable/soutenable dans un parcours pédagogique au fil des référentiels ?**

Plusieurs éléments de réponse sont proposés :

- privilégier le pratique sur le théorique, notamment en effectuant des visites de sites ; l'exemple du recyclage et de ses modalités a été beaucoup commenté ;
- faire intervenir des personnes de l'extérieur et, dans ce cadre, l'ADEME a été souvent citée ;
- faire jouer un rôle à l'élève-acteur de sa formation dans l'entreprise qui l'accueille, notamment dans les TPE-PME qui ne se sont pas encore complètement emparées du sujet ; lors des stages, encourager les élèves à constater ce qui se fait dans l'entreprise, dresser l'état des lieux des pratiques, les valoriser et – pourquoi pas – se convertir en forces de proposition ; si les grandes entreprises s'y prêtent moins, dans les TPE-PME qui accueillent le plus souvent des élèves en stage, la pratique peut être intéressante ;
- travailler en lien étroit entre les différentes matières – droit, économie, management... - en vue de promouvoir une interaction ; les interactions sont importantes, l'apprentissage des langues étrangères a été développé dans des ateliers ultérieurs ; tous ces éléments révèlent que la complémentarité des enseignements ne peut être ignorée ;
- une autre idée extraordinaire parce qu'elle met en lumière l'intérêt pour les nouvelles technologies : au-delà des référentiels, essayer de créer un « WIKI » qui pourrait être commun, peut-être, à tous les enseignants, qui serait alimenté par les uns et les autres ; il serait le WIKI du développement soutenable/durable en matière de transport et logistique ; sa conception n'a rien de difficile, des plateformes Internet sont à la disposition à cette fin.

ATELIER II : LA MISE EN PLACE DES DIPLÔMES RÉNOVÉS

1. Les ateliers ont mis en exergue **des points positifs et des points négatifs des référentiels** et, donc, pas nécessairement des solutions car l'exercice invitait à faire le constat de ce qui était difficile à mettre en place et ce qui s'intégrait mieux à l'enseignement des matières des enseignants.

Parmi les **éléments positifs** que les ateliers ont soulignés :

- proximité accrue avec les réalités professionnelles, les référentiels sont plus concrets et plus transversaux ; ils s'attardent plus sur l'organisation de l'entreprise et la réalité professionnelle ;
- les référentiels invitent à sortir des cadres scolaires pour aller vers des partenariats, des visites d'entreprise, la pérennisation des relations établies entre l'établissement scolaire et l'entreprise ;
- les référentiels favorisent un suivi individualisé, un suivi plus précis de certains groupes.

Parmi les **éléments négatifs** dans lesquels chacun y verra un verre à moitié vide ou à moitié plein :

- la nécessité d'une innovation pédagogique pour définir le cadre des savoirs ;
- la recherche de nouveaux supports pour alimenter les cours ;
- la nécessaire harmonisation de ces différents supports, outils et innovations entre établissements ;
- un problème très concret a été soulevé, celui de la configuration des salles, leur disposition, aménagement, leur nécessaire réorganisation ; les modalités de solution de cette question au sein des différents établissements seront différentes mais devront être trouvées pour permettre l'application de ces nouveaux référentiels.

2. La certification intermédiaire

Parmi les **points négatifs** – plus nombreux que les points positifs – retenons :

- la difficulté à trouver des entreprises qui puissent couvrir toutes les compétences visées ; les modalités pour assurer ces compétences est la question qu'ont soulevée les ateliers, notamment dans les TPE-PME où les élèves du secteur vont en stage ;
- l'adéquation entre le Bac pro de trois ans et les besoins d'accueil des stagiaires dans les entreprises, une question qui sans doute ne se limite pas au secteur transport et logistique ;

- dans le secteur des transports, les ateliers font part de difficultés à évaluer les compétences.

Le **seul point positif** est que dans l'ensemble, la certification intermédiaire est bien ressentie, estimée plutôt favorable même si elle est difficile à mettre en place.

3. Les programmes de formation en milieu professionnel – PFMP

Parmi les **difficultés**, figurent :

- l'organisation des calendriers, des périodes, notamment des chevauchements de périodes entre élèves d'une même classe ;
- la taille des entreprises : les TPE et PME sont plus accessibles que les grands groupes car elles ont moins de contraintes mais les PME-TPE, tout en étant plus faciles d'accès, présentent une vision plus réduite que les grandes entreprises ;
- la difficile mobilisation des tuteurs, qui ont notamment du mal à s'approprier les livrets de compétences, et les modalités de solutions telles qu'un rapprochement entre enseignants et tuteurs, et les conditions de ce rapprochement ;
- l'âge des élèves a une incidence sur cette période de formation, notamment l'incidence comportementale : le peu d'habitude pour un jeune d'être en entreprise, un milieu structuré différent de l'école, de la famille, des copains, sans perdre de vue les conséquences que cette incidence peut avoir ensuite sur l'image de l'établissement qui envoie des élèves qui se comportent mal dans l'entreprise et sur les relations qui peuvent être difficiles à retisser, surtout s'il s'agit d'une TPE-PME, lorsque la confiance a été ébranlée par un comportement peu correct des élèves ;
- la mobilité des jeunes : le tissu de transport est souvent moins dense dans les zones périurbaines que dans les zones urbaines où les élèves sont plus souvent appelés à se rendre ; ces implantations hors des zones urbaines posent des problèmes compte tenu que les familles sont difficilement mobilisables pour transporter les élèves ; parmi les solutions proposées, les ateliers évoquent une plus grande proximité entre tuteurs et entreprises pour organiser le co-voiturage des élèves du centre de la ville vers les entreprises, mais resterait à résoudre le problème des horaires.

Parmi les **points positifs**, les ateliers ont épinglé :

- le rapprochement entre l'école et l'entreprise est ainsi favorisé, l'enrichissement des réseaux d'entreprises au fil de la multiplication des stages à trouver dans les entreprises ; pour le moment, il y a peu d'entreprises mobilisées ; les obligations de ces nouveaux référentiels devraient permettre de développer des réseaux d'entreprises ;
- le rapprochement du monde et du personnel des entreprises grâce aux contacts et aux échanges entre tuteurs et enseignants ;
- le développement des séquences éducatives pour promouvoir l'immersion est une piste de travail proposée sur laquelle nous insisterons : le développement des savoir-être qui se préparent en classe.

4. Le pilotage des CCF

Les ateliers ont soulevé des **points négatifs mais en les accompagnant de propositions de solutions** :

- la difficulté d'utiliser les grilles d'évaluation dont certaines sont rédigées en anglais qui demanderaient de se rapprocher des professeurs de langues ; ce rapprochement devrait favoriser l'association avec d'autres enseignants, notamment des langues étrangères ;
- la difficulté de s'organiser en interne : le problème de l'occupation du reste de la classe, la solution réside moins dans la coopération avec les professeurs de langues étrangères mais avec d'autres collègues, qui permette un travail en parallèle et, donc, une meilleure organisation ;
- la difficulté d'appréhender quand l'élève est prêt : certains ont proposé un planning auto-responsabilisant qui prévoirait que l'élève s'inscrive dans une grille en fonction de son auto-évaluation, planning qui serait coordonné par l'enseignant ;
- la difficulté d'harmoniser les notes et la suggestion est de s'interroger si ce devrait être le rôle de l'inspecteur.

5. Les BTS

La mise en place des diplômes rénovés aurait révélé :

- la difficulté de définir des modules entre les deux premières années : horaires, contenus ;
- certains ateliers évoquent une recherche vaine de logiciels : l'obtention de copies d'écrans, de démonstrations d'entreprises que puissent visualiser les élèves ;
- la difficulté de compréhension de la validation des BTS ;
- le problème de l'approche pédagogique par les activités et les compétences plutôt que par les savoirs.

ATELIER III : LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES ET LA GESTION DES COMPÉTENCES

Plusieurs questions sont posées soit pour le BTS, soit pour le Bac pro :

1. Comment enseigner le management d'une équipe et avec quels outils ?

Les ateliers ont avancé des pistes de propositions :

- une acquisition des savoirs à partir des cas, de rôles, donc, de simulations : les ateliers révèlent qu'il s'agit d'un outil d'acquisition des savoirs unanimement reconnu ;
- l'approche de travail en équipes structurées : l'implication de l'élève dans ce jeu de rôle, dans l'équipe à laquelle il participe ;
- un partage – sous formes d'exposés – des retours d'expériences des stages : chaque élève, après son stage, fait rapport à ses camarades, il doit ainsi s'organiser et mutualiser son expérience ;
- l'intervention de professionnels – ADEME, professionnels d'entreprises...-, revues de presse pour enrichir les bases pour percevoir le déroulement du management dans les équipes, avec quels outils ;
- développer les compétences qui sont hors-champ, le management intermédiaire qui est le cas de figure : des compétences telles que l'écoute, la connaissance de soi, l'ouverture aux autres, la capacité de changement, le respect, la responsabilité, savoir analyser le travail à faire et coopérer les uns avec les autres.

2. Comment valoriser le secteur, les métiers et transmettre la passion ?

Plusieurs points abordés dans certains ateliers en vue de valoriser le secteur, les métiers, la motivation des enseignants et des élèves, sont ici regroupés :

- profiter des événements locaux (forums des métiers logistiques et autres pour avoir une large vision de l'activité en général) ;
- une intervention de professionnels, voire d'anciens élèves qui ont réussi et sont intégrés dans les entreprises et peuvent venir faire un retour aux élèves sur la vie en entreprise, le management, les conditions de réussite à l'école pour un bon management dans l'entreprise et un bon fonctionnement des groupes ;
- la formation continue de l'enseignant qui doit lui permettre de renouveler, de redynamiser sa passion après quelques années de carrière ;

- dynamiser l'investissement des tuteurs, être plus proches d'eux, leur montrer leur responsabilité dans l'accueil, dans l'évaluation faite de l'élève ;
- essayer d'accroître, d'encourager l'implication des élèves dans les décisions dans l'entreprise au lieu d'être un simple observateur, les faire travailler et valoriser leur travail qui pourrait devenir une ligne à suivre en entreprise ;
- simuler des mini-entreprises pour recréer le contexte que rencontrera l'élève et le rendre à même d'appréhender le travail en entreprise ;
- aller plus loin que le diplôme, envisager l'évolution de la carrière, et lorsqu'on parle d'interventions extérieures, on peut imaginer des représentants des DRH et non nécessairement des métiers qui viendraient expliquer les possibilités de carrière et quelle évolution est possible dans tel ou tel groupe ;
- parler en cours des dispositions de formation continue : les possibilités de perfectionnement, de changement de passerelles, de changement de métiers, dans le même secteur ;
- inciter l'élève à réfléchir à un projet professionnel global qui peut paraître antinomique compte tenu de l'âge des élèves mais qui peut être tenté : une projection à 3 ou 5 ans.

3. Comment résoudre les problèmes comportementaux dont se font l'écho certaines entreprises après certains stages ?

Les ateliers proposent d'expliquer et de parfois formaliser – qui peut vouloir dire contractualiser - :

- la notion de confidentialité dans la relation entre l'élève et l'entreprise : formaliser par un contrat de confiance qui peut être signé ;
- le respect de la hiérarchie : s'adapter au contexte (le tutoiement n'est pas certainement le comportement idéal en entreprise) ;
- le travail en équipe dans les simulations devrait recréer les conditions pour adapter les comportements et le plus tôt possible (dès les classes de seconde) ;
- apprendre à gérer le stress, en tenant compte de la personnalité de l'élève, de son vécu, de ses expériences, l'individualiser/s'adapter à la gestion de chaque cas, apprendre le plus en amont en équipe pour mieux le gérer, voire le faire disparaître, travailler sur la reproduction des comportements – le rejaillissement du stress sur les niveaux hiérarchiques inférieurs.

4. Les langues étrangères, notamment l'apprentissage de l'anglais, comment le renforcer ?

- faire intervenir des professionnels des entreprises qui expliquent les raisons et quel type d'anglais doit être su (anglais pratique) ;
- renforcer la coopération entre enseignants, avec les professeurs en langues étrangères ;

- utiliser les sites de l'AFT et autres ressources qui peuvent donner des clés, des méthodes, des exemples ;
- sur les jeux de rôle, dédramatiser la prise de parole dans une langue qui n'est pas la langue maternelle ;
- donner envie de pratiquer un anglais utilitaire ;
- développer les séjours ou les stages à l'étranger, qui pose la question du financement, et établir des contacts avec des établissements européens en vue d'échanges, par exemple, sur Internet, entre lycées.

5. La mobilité : quelles méthodes, quels moyens ?

- impliquer si possible les familles ;
- constituer un réseau d'entreprises à l'étranger pour voir ce qui se passe ailleurs, comment on y travaille et donc, donner envie aux jeunes d'être plus mobiles ;
- rendre les élèves plus acteurs de leur projet (par exemple, un projet Leonardo) ;
- réaliser des périodes de formation en entreprises à l'étranger ;
- mettre en place des échanges, individuels, de groupe, de classe ;
- faire intervenir des professionnels, anciens élèves, qui se seraient expatriés et viendraient témoigner.

6. Comment évaluer la performance ?

- ne pas cibler seulement l'examen mais mesurer aussi la performance à l'aune du stage dans l'entreprise ;
- travailler sur le bilan de performance du jeune ;
- mettre à jour le CV, préparer à la rédaction de la lettre de motivation, et en évaluer les progrès au fil du temps et de la répétition de l'exercice ;
- ne pas se limiter au court terme ;
- travailler et s'évaluer en binômes dans les classes, confronter ce que l'élève réalise au regard de l'autre ;
- créer des liens entre années et niveaux

ATELIER IV : LA RELATION DE SERVICE : PLACE ET COMPÉTENCES REQUISES

1. Comment améliorer les motivations et les attentes ?

- par des actions individuelles : l'élève est acteur et non consommateur de sa formation ;
- par la prise de conscience de ses limites et de ses potentiels : porter un regard objectif sur soi ;
- par la mobilisation de facteurs conjoncturels tels que les nouvelles technologies – NTIC – avec lesquelles évoluent les élèves depuis toujours pour en faire un facteur de motivation ;
- par des actions en interne : prévoir l'accueil dans l'établissement, le présenter ainsi que ses formations, et organiser des voyages, visites pour jeter un pont vers l'organisation du secteur ;
- par des actions en externe : vendre la formation, présenter l'ensemble des métiers de manière attractive et formaliser des partenariats (plus il y aura de partenariats entre élèves et entreprises, plus on parlera dans ces dernières de formation, plus il y aura d'entreprises d'accueil de jeunes en stage.

2. Comment mettre en place un partenariat fort entre écoles et entreprises ?

- communiquer = par la communication institutionnelle et personnalisée, faire valoir les filières globales mais en indiquant comment, pour les entreprises, l'école peut répondre à des besoins de recrutement ;
- écouter et dresser la liste des compétences proposées par l'entreprise, voir si elles correspondent aux besoins de la formation ;
- s'appuyer sur des intermédiaires institutionnels pour développer les partenariats et toucher plus d'entreprises, développer la multi-latéralité des échanges ;
- organiser des actions réciproques : créer de l'interactivité, ne pas se limiter à l'envoi des élèves en stage suivi d'un débriefing, mais donner aux chefs d'entreprises une vision plus globale des formations, développer des relations qui soient à double sens ;
- faire valoir la force du partenariat ;
- former le tuteur ;
- pérenniser les relations.

3. Comment appréhender cette relation de service ?

- informer et former les enseignants : la solution peut se concrétiser par l'intervention d'anciens élèves, mise en réseau de confiance grâce aux anciens élèves qui font part de leur expérience en relation de service ;
- la partie théorique devrait définir la notion de service et les attentes ;
- associer les comportements professionnels ;
- partir du jeune en stage qui, à son retour, apporte des éléments qui enrichissent la connaissance de la notion de service ;
- transformer en comportement de service ;
- établir un pont entre service et connaissance du produit : à quoi sert le produit et inscrire le service dans un enseignement plus large, global.

4. Comment développer la capacité d'écoute ? (pour mieux s'intégrer dans l'entreprise et être mieux à l'écoute des besoins du client)

- enseigner les bases de la communication écrite et orale ;
- pour encourager l'écoute, il faut savoir de quoi on parle : faire une recherche documentaire sur l'entreprise d'accueil en amont et la présenter en classe afin d'avoir une écoute active, d'être attentif à la réalité de l'entreprise, et à son retour, l'élève refait une présentation et il évalue l'écart entre ce qu'il avait compris et ce qu'il a vécu ;
- la capacité d'écoute peut être encouragée par la verbalisation mais aussi par l'expression non verbale : jeux de rôle, mise en situation, comportement vestimentaire, comportements normalisés en entreprises.

5. Comment améliorer les savoir-être ?

- les savoir-être s'acquièrent par l'exemplarité ;
- pour mieux répondre à des situations – qui sont plus des réactions -, préparer l'élève par des mises en situation et participer à des activités professionnelles pour affiner la mise en pratique ;
- valoriser les progrès réalisés par les élèves.

6. Comment conscientiser au rôle de l'entreprise et comment intégrer la notion d'éthique ?

- tous les métiers et tous les niveaux sont concernés, tous les métiers ont un rôle dans l'entreprise ;
- les missions attribuées ont une incidence sur l'image de l'entreprise, quel que ce soit le niveau auquel se situe l'élève dans l'entreprise ;
- surfer sur les valeurs personnelles : motivation, respect, et de là aller vers l'éthique et l'importance du rôle d'un chacun ;
- le cercle vertueux : la motivation anime une meilleure connaissance de l'entreprise, une éthique et, forcément, un plus grand épanouissement.

7. Comment gérer les erreurs et comment progresser grâce à ces erreurs ?

- constater les erreurs : les analyser, en percevoir les conséquences ;
- gérer les réclamations, les litiges : adopter un comportement qui va positiver le traitement de l'erreur pour aller vers l'amélioration de la satisfaction du client et évaluer le résultat.

8. L'autonomie : ce que se proposent de promouvoir les référentiels en vue d'une meilleure intégration de l'élève

- travailler en équipes ;
- recourir à des outils techniques : prise de note, gestion du temps, respect du planning, mutualisation des connaissances, auto-évaluation ;
- valoriser l'implication de l'élève ;
- renforcer le partenariat avec les entreprises.



CLÔTURE DE L'UNIVERSITÉ D'ÉTÉ

PIERRE VINARD, INSPECTEUR GÉNÉRAL DE L'ÉDUCATION NATIONALE

« Merci à **PIERRE-VALÉRY ARCHASSAL** de ce travail de synthèse magistral qui reflète toute la richesse du travail des uns et des autres ainsi que des conférences. C'est un très bel exercice de style. Merci également de l'animation que vous avez assurée au fil de ces trois jours qui nous a permis de travailler dans de très bonnes conditions.

Le moment de la conclusion arrive. C'est un moment un peu formel qui se doit de dresser le bilan de l'organisation et malgré une enquête très attentive, les seuls points à déplorer ont été la faible qualité de la colle des post-it, la fraîcheur des chambres qui justifient quelques toux...

Essayons cependant d'être plus concrets et d'identifier les premiers enseignements de cette Université d'été. Il y a un mot qui revient en écoutant Pierre-Valéry, en écoutant les uns et les autres, notamment durant les pauses café, c'est le terme « **pertinence** ».

J'ai eu le sentiment qu'il y avait une **grande pertinence dans le choix des thèmes** : le développement durable, la relation service, le management des équipes et l'intégration de la chaîne logistique. Ce sont des thèmes qui répondent aux préoccupations des entreprises et ils figurent dans les référentiels, à des degrés divers, bien évidemment. Quatre thèmes pertinents, donc, pour les entreprises car il s'agit d'exigences pour les entreprises, nous devons donc former nos jeunes en tenant compte de ces exigences. Le terme est novateur dans le référentiel de Bac pro et de BTS.

Pertinence également des méthodes utilisées pour l'animation de cette Université d'Été. Sans exagérer mon ancienneté dans le métier, j'ai vu au fil du temps différentes méthodes choisies et déclinées. Il y a eu en l'occurrence :

- **L'alternance entre les conférences et les ateliers** avec, en général, un lien entre les deux mais pas toujours : une conférence n'a pas été suivie de travail en ateliers sur le thème qu'elle avait traité ; un espace vous a été donné pour exprimer votre ressenti par rapport aux rénovations du Bac pro et du BTS. Cette alternance entre conférences, plus magistrales, et ateliers où vous avez pu vous exprimer, a été très positive.
- **Pertinence des méthodes d'animation** : si j'avais quelque perplexité, les techniques d'animation des ateliers ont permis de vous exprimer, voire ont

stimulé votre expression. Le compte rendu de ce travail en ateliers révèle toute la pertinence des méthodes choisies.

- **Pertinence des intervenants** : nous avons eu des interventions de très haut niveau, à la fois du monde universitaire, qui ont mis en lumière la pertinence des thèmes traités et leur résonance, non seulement dans le domaine du transport et de la logistique, mais sur un plan plus général, et du monde professionnel. Ce dernier a mis en lumière sa volonté de répondre du mieux possible aux préoccupations de ses clients que soulignent la relation de service, la volonté d'apporter des solutions pérennes, des solutions durables aux clients. Il a été remarquable d'entendre parler d'éthique, une dimension relayée par les ateliers. C'est une préoccupation forte des entreprises – mêmes des plus grandes, des entreprises financières... - dont l'importance apparaît plus clairement encore dans le cadre de la première thématique traitée, celle du développement durable.

Ce choix d'une Université d'Été était particulièrement pertinent. Il a permis de répondre à un certain nombre de questions que se posaient les enseignants, de vous apporter – peut-être – des éléments dont vous ne disposiez pas, voire des interrogations que vous ne vous posiez pas. D'aucuns auront, comme moi, été surpris du ralentissement de la vitesse de circulation des marchandises, c'est la première fois que j'entendais parler de ce phénomène. On a le sentiment d'une perpétuelle accélération des flux qui a été démentie.

Le choix d'une Université d'Été était pertinent ainsi que la **date**, à un moment où vient de se mettre en place le Bac pro et s'amorce la mise en place d'un BTS.

La composition de cette Université d'Été a également été riche, **riche en échanges entre vous**, engagés dans différentes filières de formation, ce brassage a été très riche et nous le relaierons au ministère.

Il restera des traces : vos notes, les souvenirs, les diaporamas et les actes qui seront publiés et mis en ligne. Vous y retrouverez l'ensemble des travaux, des échanges.

Pourquoi cette université a pu être une réussite ?

Grâce à une œuvre collective et le travail en équipe prend ici tout son sens : il y a eu un Comité d'organisation mis sur pied après la décision prise par l'AFT dont nous devons remercier le Président, **BERNARD PROLONGEAU**, ainsi que toutes les personnes qui ont participé à l'organisation de cette université dont tout le monde a loué la qualité de la logistique. Merci à tous ceux qui se sont beaucoup mobilisés au cours d'une période qui, en général, est propice à d'autres activités, de plage, même si le temps s'y prêtait peu...Merci également au Comité d'organisation qui a été animé par Thierry, pour l'Education nationale, avec une collègue inspecteur et une collègue enseignante, et pour l'AFT par Jean-André et Sally O'Farrell. Ils ont pensé cette Université d'Été et ont fait les choix pertinents.

Les dernières personnes à féliciter sont le Maître de cérémonie et les participants. Il n'y a pas d'université d'été sans une implication, une motivation des participants. On a eu des universités d'été où les participants traînaient des pieds, étaient particulièrement critiques et vous l'avez sans doute été, à raison, mais on a senti votre intérêt pour les thèmes abordés, votre motivation, vous vous êtes prêtés au jeu de l'animation des ateliers auxquels vous avez participé activement. Très sincèrement, je voulais vous remercier d'être venus en cette période un peu difficile, à peu de temps de la reprise de votre implication dans votre établissement. Vous avez fait la réussite de cette Université d'Été. Je vous souhaite une bonne rentrée et la mise en œuvre dans vos enseignements de tout ce qui a été dit dans le cadre des ateliers et autres. Bon retour, un voyage plus ou moins lointain suivant les participants, bonne rentrée et, encore, merci. »

JEAN-ANDRE LASSERRE, DIRECTEUR DES RELATIONS INSTITUTIONNELLES ET DES ETUDES DE L'AFT-IFTIM

« C'était notre première Université d'Été. Il y a quelques mois, on se demandait ce qu'était le bon tempo. On a décidé de la faire tout de suite, et nous avons eu raison. La volonté doit prévaloir sur toutes les contraintes qui peuvent se présenter sur le chemin de l'excellence.

Je voudrais en profiter pour faire quelques remarques sur les points qui ont été soulevés. Il y a des sujets sur lesquels **nous travaillons**. Tout d'abord, **sur les interfaces entre éducation et entreprises**, nous le faisons avec l'équipe de Sally O'Farrell, car il y a des relations très fortes entre nos deux entités.

Concernant l'**information**, les délégués ont à se centrer sur ce maillon car lorsque l'activité est au mieux, nous souffrons beaucoup du peu d'attractivité du secteur. Nous travaillons sur **des outils plus interactifs** pour enrichir les modalités de mise en relation.

Le **troisième élément** : je vous ai présenté les axes retenus par les partenaires sociaux, notamment le **tutorat**. Aujourd'hui, dans une politique de branche et une forme aussi importante que le droit social ou le droit du transport, le tutorat porte en priorité sur les contrats de professionnalisation, mais **des ébauches ont été lancées sur la base de travaux réalisés par le Transport & Logistique, qui ont été portés au niveau européen, et qui vont inspirer la réflexion en vue d'une approche de la fonction tutorale** pour qu'elle puisse ouvrir toutes les formes de cette organisation entre l'apprenant-élève, l'entreprise et l'établissement ou centre de formation. Si nous avançons relativement vite, les échéances ayant été définies, ce qui est intéressant, avant que la branche ne décide de s'y engager de façon plus lourde, est qu'elle inscrive dans sa politique un effet multiplicateur beaucoup plus important.

Pour la **question environnementale, parmi les délégués régionaux, nous avons des chargés de missions dits « volontaires »**, ceux qui accompagnent les entreprises. Ils sont présents dans la région Ile de France, Lorraine, Auvergne, Rhône Alpes et dans la région Nord-Pas-de-Calais, et il y a des négociations dans trois autres régions. Je les invite à se concerter parce que vous aurez l'occasion de faire intervenir des collègues qui accompagnent les entreprises **pour atteindre les objectifs de réduction de CO2**.

Parlons également de l'**Europe**, le site qui a été montré hier est à nouveau en ligne. Vous y trouverez beaucoup d'éléments en anglais qui vous permettront de travailler sur la logistique mais en anglais et je voudrais revenir sur **EURO TRANS LOG (www.eurotranslog.org)** qui a été mené en coopération avec Thierry. Ce n'est pas évident de piloter des personnes de culture différente. Il a fallu mener cela avec doigté et fermeté, mais nous sommes arrivés à un résultat. **Le travail réalisé avec le**

Département Etudes de l'AFT et l'Education nationale va passer dans une phase active, il s'agira de faire vivre cette idée qu'il puisse y avoir des échanges qui s'inscrivent pleinement dans les cursus et nous sommes en train de mettre en place un outil, une sorte de site, comparable à celui qui a été développé dans le commerce de gros, pour accompagner les échanges, les organiser. Le travail n'est pas terminé. Cette ambition européenne que vous avez pu examiner dans certains ateliers va se concrétiser en BTS. Mais la création d'un site de cette ampleur suppose qu'on puisse l'élargir progressivement à d'autres diplômes et que nous travaillions au niveau européen avec les partenaires sociaux car il y a une représentation des partenaires sociaux et le transport & logistique est souvent utilisé comme expert pour accompagner cette démarche. **Nous réfléchissons actuellement à une nomenclature emplois logistique avec l'idée d'accélérer l'europeanisation des formations transport & logistique qui sera un facteur clé de l'attractivité au fil des années à venir.**

Pour terminer, je vous avais beaucoup parlé du **lien à l'emploi, au travail en entreprise : il y a un lien individuel et un lien collectif**. Les tableaux de bord qui sont disponibles sur les sites contiennent des indicateurs importants : la composante régionale et nationale pour se retrouver dans la compréhension de l'évolution de ce marché du travail, sachant que nous allons basculer dans une démarche prospective, nous allons **modéliser dans l'année à venir sur des horizons de dix-quinze ans**.

Ce sont des éléments qui devraient vous aider dans la traduction opérationnelle de cette filière car c'est la première fois depuis longtemps que nous avons une telle réforme de l'ensemble de la filière. C'est un travail dont nous pouvons être fiers et il s'élargit au niveau européen.

En ce qui concerne cette Université d'Été, nous avons vu tous les **avantages du travail collectif**, combien les choses fonctionnent lorsqu'il y a de l'engagement, de la participation. Nous avons vu que la logique de projets, celle menée par le Comité d'organisation, de pilotage, les rapporteurs, un Maître de cérémonie qui a permis d'ajuster les fonctions de support avec l'aide de toute l'équipe de Sally O'Farrell. Si nous ajoutons à tout cela, **la notion de diversité, de frottement entre toutes les composantes de l'enseignement et de la formation, ce métissage, c'est au fond un très beau projet de société**. Nous sommes très fiers d'avoir participé à ce très beau projet de société, d'avoir été partie prenante dans cette première Université d'Été, et j'espère que nous pourrons répéter l'expérience dans deux ans, peut-être pas l'année prochaine, avec la même ambition et la même joie de vivre des aventures de cette nature qui rénovent les modalités de mise en relation et qu'il faut poursuivre.

Merci pour votre confiance et à très bientôt. »



**ANNEXE I : Forum de l'innovation
Deux cas innovants**

I. Simulation de gestion d'une entreprise de transport routier

Objectifs recherchés

Un simulateur pédagogique de la fonction d'exploitant dans l'entreprise de transport routier pour :



- Rendre concrets la formation et l'approfondissement des concepts et mécanismes mis en œuvre
- Faire prendre conscience aux étudiants de la difficulté et des contraintes de gestion d'une entreprise de transport routier
- Développer les qualités de réactivité, de prises de décisions et d'initiatives.

L'objectif général du jeu est de gérer une entreprise de transport de plusieurs véhicules dans le but de maximiser son chiffre d'affaires et sa rentabilité. Il est donc nécessaire de mettre les étudiants en situation d'exploitants devant remplir le planning des véhicules et des chauffeurs.

Principes du jeu

Des équipes sont constituées, représentant chacune une entreprise de transport. Celles-ci doivent prendre des décisions et se battre ou collaborer sur des transports, en mettant en place une stratégie permettant de maximiser la rentabilité tout en ayant une qualité de service importante.

Activités des étudiants au cours du jeu

Les activités à réaliser par les étudiants seront les suivantes :

Activités liées à l'exploitation :

- choisir les transports à réaliser sur une bourse de fret fictive
- les planifier et y affecter un véhicule et un chauffeur, dans le respect des réglementations
- éditer les documents de transport
- modifier éventuellement le plan de transport
- gérer les aléas et litiges éventuels survenus lors de ces transports

Activités liées à la gestion :

- vérifier la rentabilité des transports planifiés
- suivre les éléments de rentabilité sur le long terme (consommation des véhicules, coût de l'entretien,...)
- négocier les prêts
- effectuer les achats de véhicules

Activités commerciales :

- suivi du chiffre d'affaires par client
- élaboration des tarifications
- lancement et suivi d'opérations commerciales
- gestion commerciale des litiges avec les clients.

Ces activités seront réalisées en langue française et en langue anglaise.

Développement des modules du jeu

Activités liées à l'exploitation

Production attendue :

- un planning avec chauffeurs et véhicules respectant :
 - les attentes des clients (en termes de délais notamment),
 - les contraintes réglementaires (temps de travail, de conduite et de repos, interdictions de circuler...) : toute infraction sera immédiatement sanctionnée par un PV généré automatiquement par le jeu,
 - les contraintes de rentabilité ;
- l'édition des documents de transport (lettre de voiture, en national et en international) ;
- une analyse des disques des chauffeurs et la prise de décisions éventuelle concernant certains d'entre eux ;
- le règlement technique des aléas et litiges : le jeu générera automatiquement des aléas lors de transport (accidents, arrêts par la douane, retards entraînés par la circulation) et des litiges lors de la livraison (avaries, manquants, avec responsabilité du transporteur ou de l'expéditeur). L'étudiant devra prendre des décisions face à ces situations et re-planifier éventuellement les livraisons.

Ressources :

- une bourse de fret virtuelle qui recense les demandes de transport des clients : ces demandes de transport seront négociées avec les professeurs qui joueront le rôle des donneurs d'ordre et qui devront pouvoir générer la confirmation de l'affrètement ;
- une base de données des véhicules de l'entreprise avec toutes leurs caractéristiques (type de véhicule, spécialisation du véhicule, poids, dimensions, date des dernières visites techniques réalisées... ;
- une base de données sur les chauffeurs comprenant les noms, catégories de permis, heures de conduite, repos et travail déjà réalisés.

Activités liées à la gestion

Production attendue :

- un calcul de rentabilité prenant en compte :
 - le chiffre d'affaires réalisé sur le transport,
 - un coût kilométrique directement dépendant du kilométrage réalisé par le véhicule (coût du carburant, coût de l'entretien...,
 - un coût journalier fixe (coût du véhicule, coût du chauffeur),
 - les charges de structure (frais fixes + salaires des personnels sédentaires)
- un suivi des consommations des véhicules, des coûts d'entretien et donc des décisions éventuelles de renouvellement du parc de véhicules,
- des décisions concernant le financement de ces véhicules

Ressources :

- les coûts initiaux de l'entreprise avant toute décision : les décisions prises par les étudiants modifieront ces coûts,
- les kilométrages et prises de carburant des véhicules,

- les factures de l'atelier par véhicule,
- des propositions de véhicules neufs et d'occasion et des propositions de financement.

Activités commerciales

Production attendue :

- un historique des relations clients avec analyse :
 - du chiffre d'affaires par client et de son évolution,
 - des quantités transportées et de leur évolution,
 - du nombre de positions remises au transport et de son évolution
- une grille tarifaire prenant en compte les coûts de l'entreprise et la concurrence, et prévoyant des remises éventuelles par type de client
- une négociation avec les clients incarnés par les professeurs pour faire passer les hausses de tarifs (liés à la hausse du coût du carburant notamment)
- la proposition et la mise en place d'opérations commerciales telles que une campagne de communication ou des offres promotionnelles (sur certaines lignes par exemple).

Ressources :

- Les coûts initiaux de l'entreprise avant toute décision.

Le jeu doit prévoir plusieurs scénarios de niveaux progressifs en fonction de l'utilisation :

		Utilisation du jeu					
Niveau 0		<ul style="list-style-type: none"> • Journée d'immersion des élèves de terminale en BTS transport • Forums et journée portes ouvertes • Prise en main du jeu par les étudiants lors d'une première utilisation 					
Niveau 1		• Utilisation hebdomadaire sur le 1 ^{er} semestre de la 1 ^{ère} année					
Niveau 2		• Utilisation hebdomadaire sur le 2 ^{ème} semestre de la 1 ^{ère} année					
		<i>Les niveaux suivants sont axés sur certaines activités uniquement</i>					
Niveau 3		• Utilisation en 2 ^{ème} année : activités de gestion					
Niveau 4		• Utilisation en 2 ^{ème} année : activités commerciales					
Niveau 5		• Session de jeu avec d'autres établissements scolaires					
Niveaux		Niveau 0	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5
Activités							
Choix des transports		X	X	X			X
Planning		X	X	X			X
Edition documents			X	X			X
Gestion aléas et litiges				X			X
Calcul rentabilité				X	X		X
Suivi rentabilité				X	X		
Achats					X		
Suivi activité						X	
Tarification				X		X	X
Opérations commerciales						X	
Suivi litiges						X	

II. Logistics Tube sur www.logisticstube.eu

Bonjour et bienvenue sur LOGISTICS TUBE, notre nouvelle conception de la plateforme de formation !

qui se veut être un lieu d'échanges, de téléchargement d'informations, d'actualités et de ressources d'apprentissage pour les professionnels et entreprises européennes de logistique en Europe.

CE QUE VOUS TROUVEREZ SUR LOGISTICS TUBE :

- un module de mise en réseau social permettant à des professionnels et entreprises de par l'Europe d'interagir ;
- des ressources d'apprentissage personnalisées, taillées à la mesure de vos besoins ;
- des programmes de formation ;
- des outils d'analyse pour vous aider à développer votre entreprise.

CE QUE VOUS POURREZ FAIRE DE CET OUTIL LOGISTICS TUBE :

- trouver des ressources d'apprentissage adaptées à vos besoins ;
- créer et partager vos propres contenus ;
- créer votre propre groupe d'apprentissage ;
- ... et bien plus encore !



ANNEXE II : Programme de l'Université d'Été 2011
de l'Enseignement du Transport et de la Logistique



Université d'Été

de l'Enseignement du Transport et de la Logistique

**Du 29 au 31 août 2011 à l'Institut Pédagogique du Transport & de la Logistique
de Monchy Saint-Eloi (60)**

Lundi 29 août 2011 / après-midi

- 13h30** Accueil autour d'un café
- 14h00** **Ouverture** de la Première Université d'été de l'Enseignement du Transport et de la Logistique AFT.IFTIM :
- Bernard PROLONGEAU, Président Délégué Général AFT.IFTIM,
 - Brigitte TROCMÉ, Adjointe au Chef du bureau du partenariat avec le monde professionnel et des commissions professionnelles, DGESCO
 - Pierre VINARD, Inspecteur Général de l'Education nationale
- 14h30 / 16h00** **Conférence** : « Les nouvelles stratégies pour un développement soutenable dans le secteur du transport et de la logistique » animée par :
- Marc ABEILLE, Directeur chez COPETRANS
 - Maxime DUMONT, Président de la Commission Paritaire Nationale professionnelle de l'Emploi (CPNE)
 - Fabrice ACCARY, Directeur du Développement Durable à la FNTR
- 16h00 / 16h15** Pause autour d'un café
- 16h30 / 18h00** **Ateliers** :
Développement soutenable : conséquences sur les emplois, la formation et le lien emploi/formation
- 18h00 / 18h15** Départ en car vers votre hébergement
- 19h30** Départ en car depuis l'hôtel pour retour à l'AFT de Monchy Saint-Eloi pour le dîner
- 22h30** Retour en car vers votre hébergement

Mardi 30 août 2011 - matin

- 8h15** Départ en car vers l'AFT de Monchy Saint-Eloi
- 8h30 / 9h00** Accueil autour d'un café
- 9h00 / 10h30** **Conférence**: « La gestion de la chaîne logistique : innovations et perspectives » animée par :
- Catharina HORN de l'Université Paris XII
 - Dominique-Paule GONZALES, DRH chez UTI Roissy
 - Laurent MARTIN, Directeur Organisation Supply Chain chez POMONA
- 10h30 / 10h45** Pause autour d'un café
- 11h00 / 12h30** **Ateliers**: Les diplômés rénovés : Bac Pro. Transport, Bac Pro. Logistique et BTS Transport & Prestations Logistiques
- 12h45** Déjeuner au self de l'AFT

Mardi 30 août 2011 / après-midi

- 13h30 / 14h00** Accueil autour d'un café
- 14h00 / 15h30** **Conférence**: « Management des équipes et gestion des compétences » animée par :
- Anne TRÉPÉ, DRH chez DHL Supply Chain
 - Bruno YVAIN, anciennement Chef d'Agence Transport chez Transports CAPELLE
 - Jean-André LASSERRE, Directeur des Relations Institutionnelles et des Etudes à l'AFT.IFTIM
- 15h30 / 15h45** Pause autour d'un café
- 16h00 / 17h30** **Ateliers**: Management des équipes, gestion des compétences : conséquences sur les emplois, la formation et le lien emploi/formation
- 17h30 / 18h00** Forum des innovations dans le hall du bâtiment de l'amphithéâtre
- 18h00 / 18h15** Départ en car vers l'Abbaye de Royaumont pour un repas de Gala
- 23h00** Départ en car vers votre hébergement

Mercredi 31 août 2011 - matin

- 8h15** Départ en car vers l'AFT de Monchy Saint-Eloi
- 8h30 / 8h45** Accueil autour d'un café
- 9h00 / 10h30** **Conférence** : « La relation de service : place et compétences requises » animée par :
- Isabelle PRIM-ALLAZ, Maître de Conférences à l'Université Lyon II
 - Maryline POUBEAU-TEXIER, Directrice-Fondatrice de RESOLVEO
- 10h30 / 10h45** Pause autour d'un café
- 11h00 / 12h30** **Ateliers** : La relation de service : conséquences sur les emplois, la formation et le lien emploi/formation
- 12h45** Déjeuner au self de l'AFT
- 13h30 / 14h00** Accueil autour d'un café
- 14h00** Synthèse des ateliers par Monsieur Pierre-Valéry ARCHASSAL, Maître de Cérémonie de l'Université d'été
- 14h45** Clôture de l'Université d'été
- 15h00 / 15h15** Départ des navettes vers la gare de Creil et l'aéroport de Roissy CDG

Pour tout renseignement

Sally O'FARRELL : 03 44 66 38 33

Isabelle MOLLIERE : 03 44 66 39 31

ANNEXE III : Diaporamas des différents intervenants

MARC ABEILLE, DIRECTEUR DE COPETRANS

Intervention du lundi 29 août 2011

Thème de la conférence :

**« Les nouvelles stratégies pour un développement soutenable dans le secteur
du transport et de la logistique »**



**Nouvelles stratégies pour un
développement soutenable du transport
et de la logistique**

OBJECTIF ET CADRAGE

Objectif : introduire (sans le traiter) le thème du débat à suivre :

- Emploi, formation et stratégie de développement durable dans le secteur transport et logistique
- D'où : quels intervenants (employeurs potentiels ?)
- Quelles sont leurs pratiques ?
Comment envisagent-ils de les faire évoluer ?

Questions de cadrage

- Développement soutenable / durable et transports
- Marchandises et personnes
- La logistique transport dans la Supply Chain
- De la longue distance au dernier kilomètre (last mile) ?

Opérations

- **Opérations physiques** : acheminements, manutentions, stockage
- **Frets** tous types, hors distribution (transport urbain...)
- **Tous modes** et multi / inter / co-modalités

Intervenants

- **Opérateurs** « physiques »
- **Logisticiens** / organisateurs
- **Institutionnels** / régulateurs

SOUTENABILITE / DURABILITE DES TRANSPORTS

- **La soutenabilité / durabilité, composante pleine et entière des opérations et services de transport**
... au même titre que **qualité, sécurité, sûreté**
- **Similitudes :**
 - qualité et sécurité sont des composantes anciennes des produits et des services attachés
 - sécurité pour éviter ou réduire les défauts internes et leurs conséquences
 - sûreté pour se prévenir des risques extérieurs
 - qualité, sécurité, sûreté et environnement sont associés
 - impacts médiatiques comparables des risques et accidents
- **Différences :**
 - une « culture » environnementale est relativement récente, et (encore ?) marquée politiquement
 - les actions de développement durable visent à réduire les externalités négatives collectives
 - mix de mesures imposées et initiatives volontaires

SOUTENABILITE DES PRODUITS ET DES TRANSPORTS

- **La « soutenabilité » est définie pour le produit « rendu » / « livré »,** au moins sur le site le plus proche de son acheteur premier.
- **Double évaluation :**
 - coûts internes, pour les entreprises, dans la production de leurs biens et services
 - coûts externes, pour la collectivité, dont une partie croissante est répercutée sur le produit
- **La composante transport est donc déterminante ;** même à faible coût unitaire direct, elle peut être élevée :
 - longue distance
 - retours à vide...
 - transports sous-performants / sous-optimisés

SOUTENABILITE DU COMMERCE

- **Globalisation et Europe** : des échanges peu favorables au développement durable :
 - approvisionnements de plus en plus lointains : éloignement des sources et de leurs marchés
 - augmentation des flux supérieure à la croissance économique
 - transports massifiés et éclatés
- **Transport et logistique : quel développement soutenable ?**
 - enjeux mondiaux / enjeux locaux
 - économie vs écologie
 - conflits entre acteurs

- **Des indicateurs de transport pas vraiment « verts » :**

- distances
- tonnages et volumes
- t. km / t. miles
- déséquilibres des flux
- P.M. : passagers, aériens notamment

- **Effets en cascade :**

- infrastructures mangeuses d'espaces
- équipements associés
- moyens de transport massifiés et éclatés

CHAMPS DES DEFIS DU TRANSPORT SOUTENABLE



- **Recensement des institutions internationales :**
 - croissance excessive des trafics locaux, régionaux et internationaux
 - émission de gaz à effet de serre
 - nuisances générées par les trafics : air, bruit...
 - destruction des paysages et des zones d'habitation etc.

- **Domaines de progrès**
 - énergie et émissions
 - investissements en infrastructures
 - efficacité et gestion des trafics

STRATEGIE PRIORITAIRE : LE FACTEUR ENERGETIQUE

- **Hydrocarbures :**
 - augmenter les volumes transportés
 - réduire la consommation
- **Solutions technologiques :**
 - motorisation, propulsion
 - gestion technique
 - énergies alternatives / combinées
- **Solutions organisationnelles**
- **Innovations**

AUGMENTER LES VOLUMES (1/2)

Objectif central : consommer moins d'énergie à l'unité transportée

- **Capacités en hausse, tous modes et tous segments :**

- véhicules routiers
- trains-blocs
- convois fluviaux
- navires tous segments
- avions

- **Infrastructures et réseaux :**

- axes et terminaux / hubs tous modes
- concentration et éclatement
- impacts constatés

AUGMENTER LES VOLUMES (2/2)

Exemples de décisions et débats récents / en cours :

- Maritime et aérien : giga-navires et méga-avions

- Route :

Véhicules routiers de grand tonnage / dimensions vs modes alternatifs

- très grands volumes

- 44 tonnes

- 25 mètres ?

- chargements optimisés

- Intermodal :

Conteneurs maritimes : le bon outil intermodal, sauf pour la route

Solutions :

- conteneurs high cube, pallet-wide

- 45'

MOINS VITE : DES TEMPS DE TRANSIT PLUS LONGS

Objectif central : consommer moins d'énergie au voyage

- **Ralentissement généralisé** (à l'exception du rail)
 - recul de la grande vitesse
 - l'équation vitesse - consommation - prix des carburants
 - des déterminants économiques, des impacts environnementaux
- **Recours aux transport de masse** alternatifs à la route
Rail, Mer et Voies Navigables
 - restrictions de trafics / marchés : itinéraires, vitesse
 - nombre de ruptures
 - attentes : manutentions, formation des convois, arrêts / escales...
 - complexité du multimodal / unimodal
 - pré / post-acheminements routiers
- **Flux massifiés et éclatés**
 - augmentation des trafics
 - marchés proches bénéficiaires / marchés éloignés pénalisés

MARITIME : SLOW STEAMING ET TEMPS DE TRANSIT

- **Gérer / optimiser la vitesse** des navires :
 - pratiques habituelles / volontaire et / ou imposées
 - Rupture récente (2009) et généralisation en cours de la « vitesse lente »
- **Levier économique** :
 - consommation et prix des carburants
 - navires plus grands et surcapacité chronique
 - navires moins rapides ou ralentis (selon les routes)
- **Effets sur l'environnement** :
 - conséquence plutôt que facteur déclenchant
 - question : un renversement de tendance est-il possible ?
- **Autres évolutions** :
 - technologie : améliorations en cours et innovations à venir
 - normes réglementaires (communes et différenciées par zone)

MARITIME : ECONOMIE VS ENVIRONNEMENT

		Economie	Environnement	Gains /clients
CONSOMMATION ENERGETIQUE	Grande vitesse	-	-	+
	Slow steaming	+	+	-
	Qualité carburants	-	+	-
	Innovations / gestion	- +	+	-
NAVIRE & SERVICES	Taille des navires / économies d'échelles	+	+	+ -
	Organisation / réseau	+	+ -	-
	Nouvelles technologies	+	+	-
REGULATION	Régulation / environnement	-	+	? -

⊕ = Améliorations

⊖ = Impact négatif

IMPACTS LOGISTIQUES DE L'ALLONGEMENT DES DÉLAIS

- **Réaction des chargeurs** : Positions de principe et acceptation de fait
- **La Supply Chain s'adapte** :
 - surcoûts de délais et de stocks (sauf stockage flottant) vs coûts du fret ?
 - contraintes d'organisation / gestion des flux (anticipation, suivi...)
 - handicaps commerciaux des délais, notamment pour les produits à durée limitée
 - circuits longs et circuits courts
- **Gestion et contrôle des opérations** :
 - conditions commerciales et relations avec les transporteurs
 - maîtrise des enlèvements / livraisons
 - rester compétitif
- **Effets négatifs associés (et conjoncturels ?)** :
 - détérioration de la ponctualité
 - tensions sur les capacités et les conteneurs
- **Faible valorisation des effets positifs sur l'environnement**

CHARGEURS ET ENVIRONNEMENT (1/2)

- **Prise de conscience et stratégies** plus ou moins avancées :
 - centrées en priorité sur l'**impact environnemental des produits**
 - étendues aux transports :
 - par extension : composante des produits rendus
 - dans la communication : **facteur image**
 - **politique de responsabilité environnementale**
 - **label / certification**, - globale ou partielle
- **Des entreprises de référence** :
 - remontée de la chaîne des fournisseurs
 - y compris avec les prestataires logistiques
 - l'environnement comme atout marketing

- **Adaptations de la Supply Chain :**
 - **changements subis :**
 - par les transporteurs
 - par les réglementations
 - aménagements en fonction des contraintes
 - acceptation des délais de ruptures de charge conteneurs et connections modales
 - **coûts directs et induits**
- **Modifications de pratiques internes**

Gestion des flux favorables à l'environnement :

 - des flux moins tendus
 - stockages intermédiaires
 - stockages flottants

EXEMPLES D'OPTIONS MODALES / INTERMODALES IMPACTANT L'ENVIRONNEMENT

- Conditionnement : matériaux, volumes unitaires...
- Unités de transport et unités de charge :
 - véhicules / remorque, caisse, conteneur
 - Remplissages optimisés
- Route, ou intermodal / co-modal ?
- Organisation optimisée :
 - circuits / voyages / itinéraires
 - horaires : enlèvement, livraison, relais / connections
 - stockages, attentes
- Acheminements :
 - conduite économique
 - réduction des autres nuisances
- Infrastructures :
 - localisation
 - configuration

Les priorités « transport » du développement durable

- **Réduction de l'empreinte carbone**
 - carburants plus propres ou nouveaux
 - nouvelles sources d'énergie
- **Réduction des nuisances**
 - circulation du trafic tous modes / toutes zones
 - élimination des particules (autres que CO²)
 - prévention des risques de pollution
 - atteintes aux sens : bruit, odeur, vue
- **Plan d'action**
 - normes et règlements
 - financements
 - incitations négatives et positives
 - Recherche et développement

Le cadre européen

- **Livre Blanc sur les transports (2011)**

Axes stratégiques et domaines d'action

- systèmes de transport plus compétitifs et intégrés
- mobilité renforcée
- réduction de la dépendance au pétrole
- baisse des émissions de carbone (60 %)

Transports urbains : voiture propre, carburants propres

Moyenne distances : transfert de 50 % des personnes et du fret de la route vers le rail et les voies navigables

Longue distance : gestion des carburants et gestion des trafics

INSTITUTIONNELS (3)

Le niveau national

- **Charte constitutionnelle de l'environnement (2005)**
Devoir de « prendre part à la préservation et à l'amélioration de l'environnement »
- **Grenelle de l'Environnement (Grenelle 1 et 2)**
 - améliorer les performances du système de transport au service des populations et des activités économiques
 - améliorer les performances énergétiques, réduire la dépendance aux hydrocarbures
 - réduire l'empreinte environnementale des infrastructures et des équipements
 - optimiser / minimiser les besoins en nouvelles infrastructures
 - réduire la part du transport routier
 - transférer vers le mode maritime 5 – 10 % du TIR des Alpes et des Pyrénées

CONCLUSION

- **Tous les acteurs sont concernés...**
 - amont / aval, tous maillons, tous modes
 - intervenants directs et indirects, physiques et « soft »
 - institutionnels / régulateurs

...mais ils le sont différemment :

 - selon leur rôle, le niveau et le degré de leurs interventions
 - en fonction de leurs obligations, contraintes et engagements
- Interactions Supply Chain / Transport, pour les clients des opérations et services de transport logistique :
 - en fonction des circuits et process
 - selon les conditions de transport
 - dans des modèles de gestion différents
- Intégration des obligations et engagements de transport durable dans les contraintes logistiques essentielles :
 - délais
 - qualité globale
 - coûts

Quelques pistes, en transition avec le thème de l'atelier

Compétences et métiers en logistique transports soutenables

- **Des compétences associées croisées**
 - entre des personnes qui ont peu travaillé ensemble jusque-là
 - comparable à transport et commerce, douane et transport...
 - dans une approche durablement innovante
 - disposant de connaissances plus ouvertes et globales du transport
 - intégrant technologie, solutions intelligentes...
- **Quelques exemples de fonction** « transport soutenable » associant / croisant des qualifications et des expériences
 - Département Environnement de grand opérateurs de transport
 - Service qualité intégrant l'environnement
 - Logisticien / schémas et solutions de transport
 - Responsable « Vert » de Terminal portuaire

Les Eco-manifestations (2011)

- **Europe :**
 - la totalité des salons, Conférences et expositions en logistique / transport ont consacré la majorité de leurs ateliers, débats et stands au développement durable
 - 3 grands événements centrés sur les « Green Ports »
- **ECO Transports and Logistics Paris Mars 2011 - Stat. Exposants (est. perso.)**
 - 10 % Infrastructures durables : efficacité énergétique, construction / matériaux (entrepôts...)
 - Equipements transport et manutention : économies d'énergie, réduction de nuisances
 - 40 % Emballages, conditionnement : matériaux non polluants, consommation
 - Véhicules
 - 35 % Systèmes et solutions d'information / IT
 - 15 % Schémas de transport, organisation / gestion, audit, bonnes pratiques



MERCI DE VOTRE ATTENTION

**FABRICE ACCARY, DIRECTEUR DU DEVELOPPEMENT DURABLE A LA FNTR
(FEDERATION NATIONALE DES TRANSPORTS ROUTIERS)**

Intervention du lundi 29 août 2011

Thème de la conférence :

**« Les nouvelles stratégies pour un développement soutenable dans le secteur
du transport et de la logistique »**



Performance durable dans le TRM

Fabrice ACCARY
Directeur du développement durable
FNTR – Fédération nationale des transports routiers

La FNTR

12 500
entreprises adhérentes.

plus de
240 000 salariés.

50 unions
régionales et départementales
réparties à travers toute
la France.

1 150 professionnels
investis dans les conseils
d'administration des syndicats
FNTR en régions.

190 collaborateurs
permanents.

2 entreprises sur 3
choisissent la FNTR comme
organisation professionnelle.

1933
Création de la Fédération
Nationale des Transports
Routiers Français.

**Une fédération responsable,
citoyenne et représentative**
**L'organisation leader du transport
routier de marchandises.**

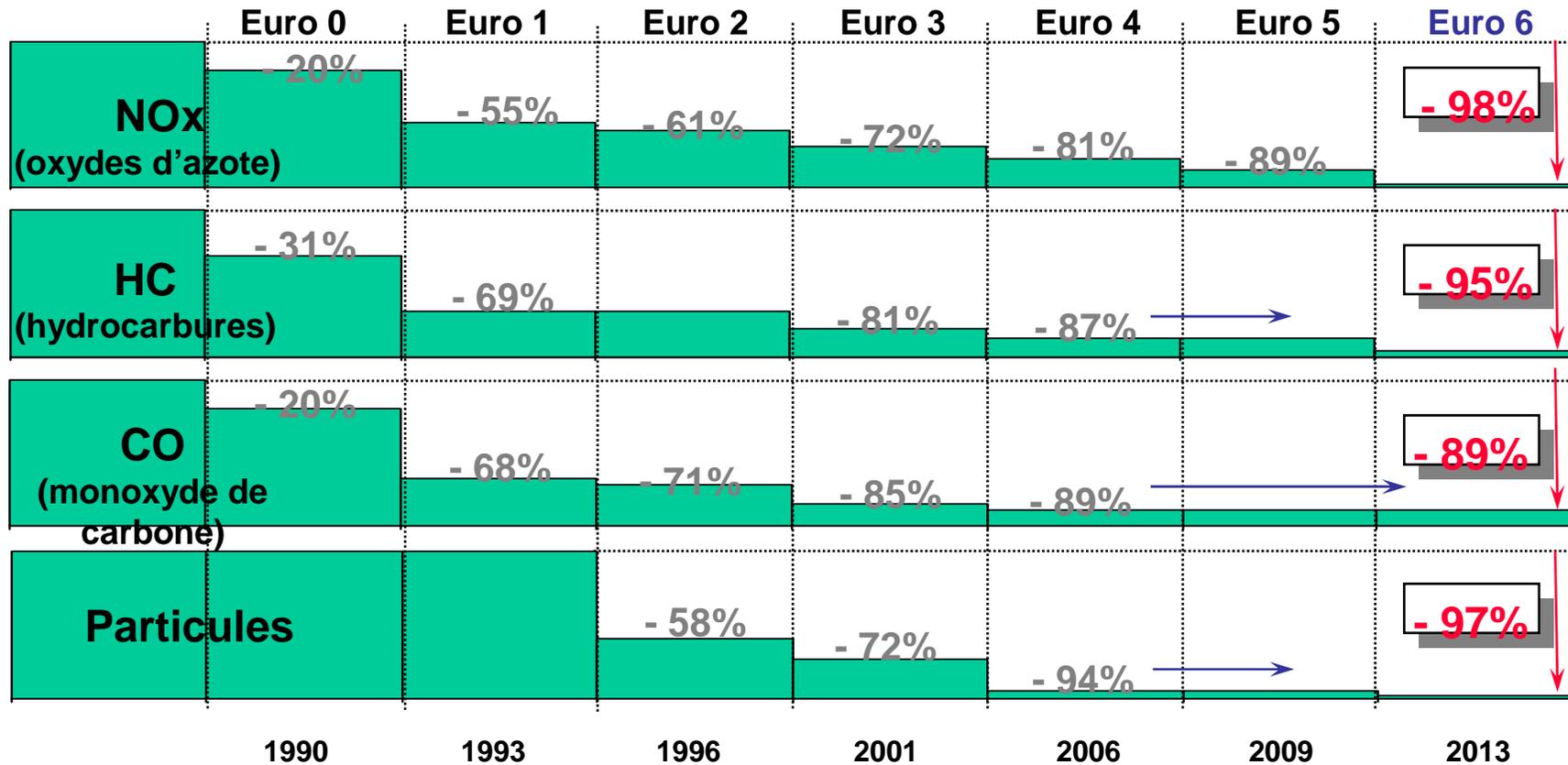
Un réseau régional fort

**La FNTR est présente sur tout le
territoire, à travers un réseau de
syndicats régionaux et départementaux..**

**Ce maillage, unique dans la profession,
est un des atouts majeurs de la
fédération, en termes de lobbying et de
représentation.**

Des préjugés contre le transport routier de marchandises – la pollution

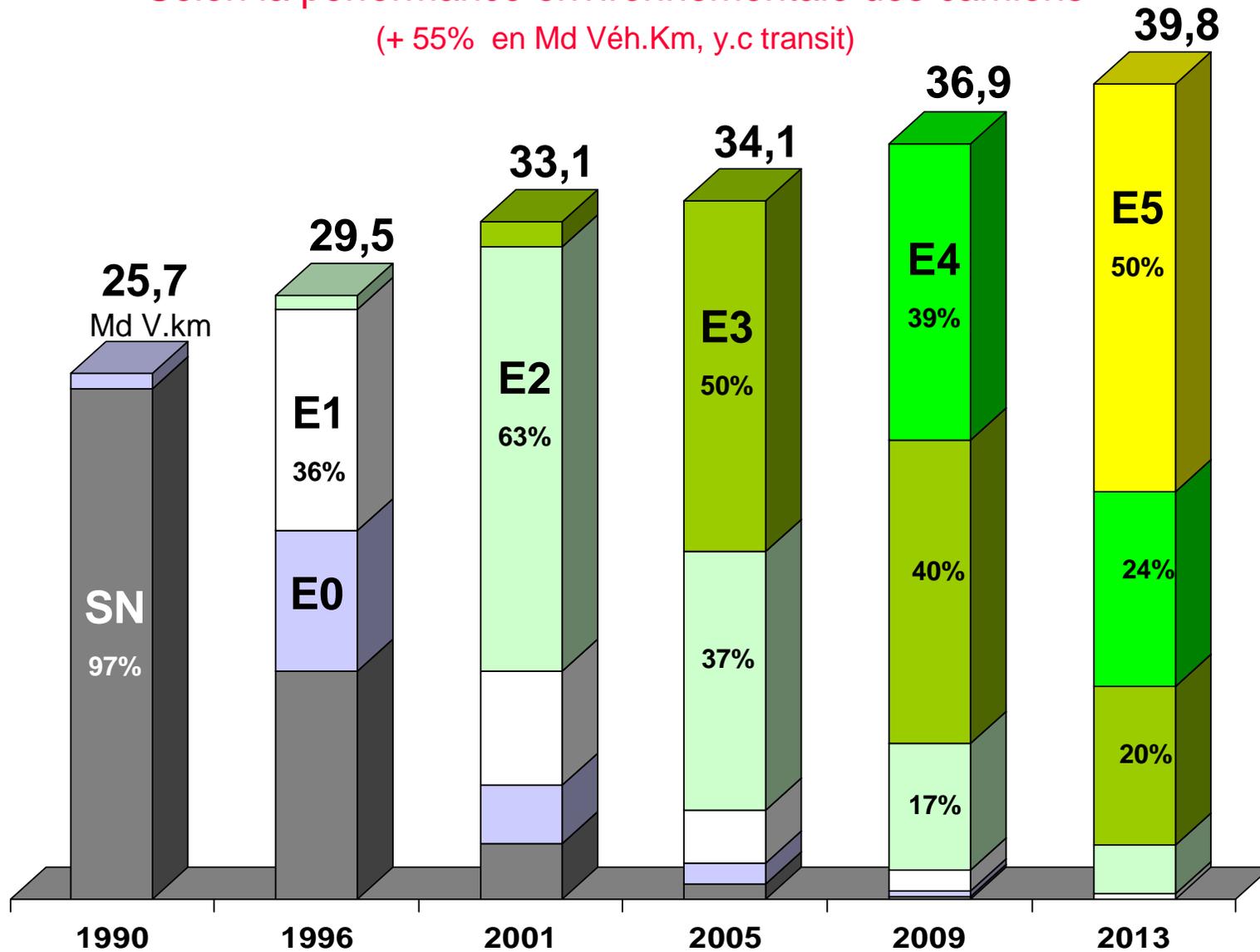
- Alors que le camion a fortement réduit ses émissions polluantes



Mouvements des marchandises en France

Selon la performance environnementale des camions

(+ 55% en Md Véh.Km, y.c transit)



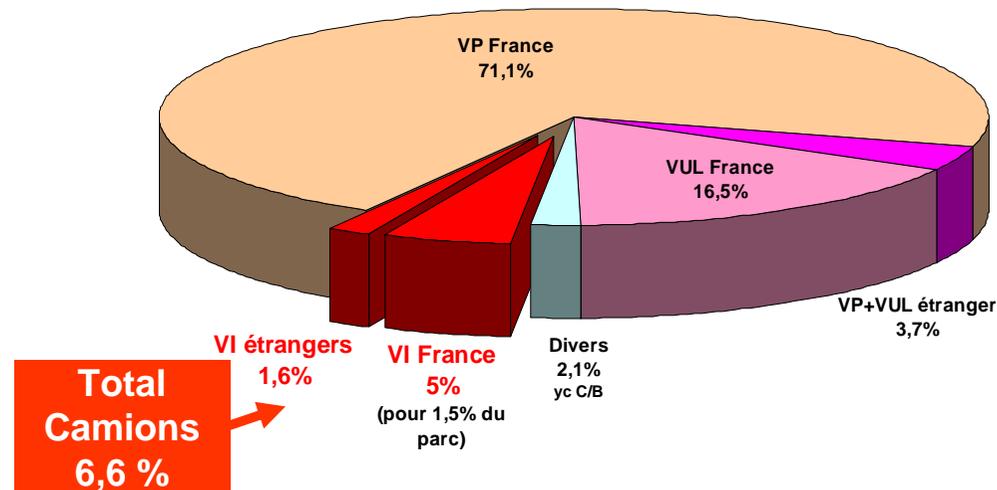
Des préjugés contre le transport routier de marchandises – la congestion

- Alors que le camion représente moins de 7% de la circulation routière

Répartition de la circulation en France

2007, (mds véhicules x km), par type de véhicules

(Source URF/DRE)



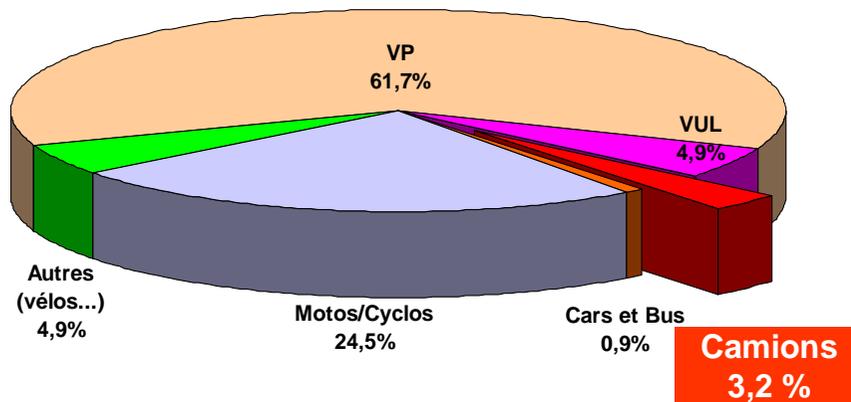
La qualification France / étranger se rapporte à l'immatriculation des véhicules

Des préjugés contre le transport routier de marchandises – l'accidentologie

- Le camion est impliqué dans 3,2% des accidents corporels

Présence dans les accidents corporels

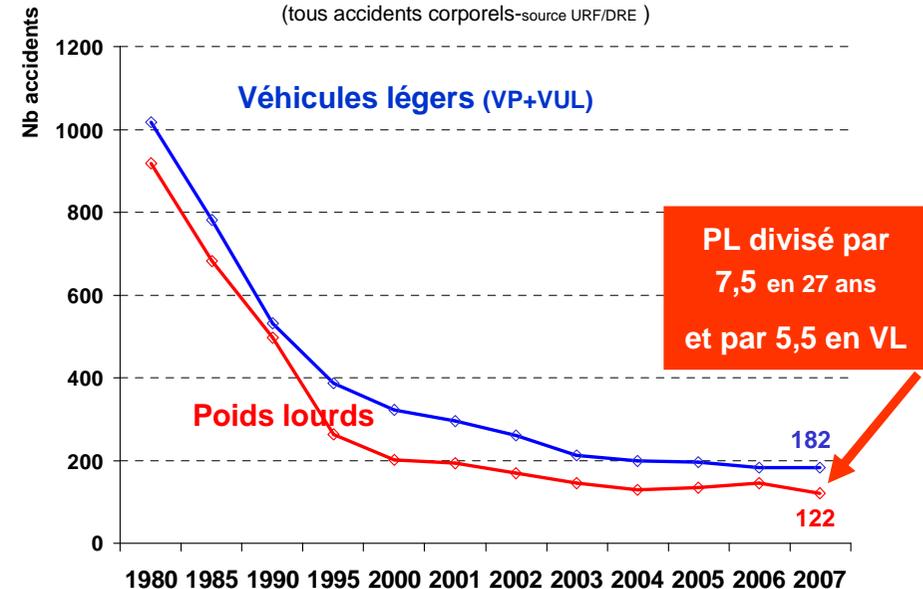
Selon type de véhicule France en 2007
(source URF / DRE)



Taux de présence dans les accidents

Nb d'accidents par Md de km parcourus

(tous accidents corporels-source URF/DRE)



Des préjugés contre le transport routier de marchandises – le bruit

- La puissance sonore d'un camion a été divisée par 12 en 20 ans

Depuis 1982



91 dB (A)

1985



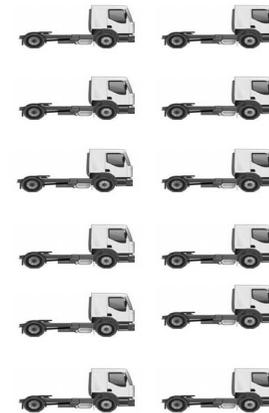
88 dB (A)

1990



84 dB (A)

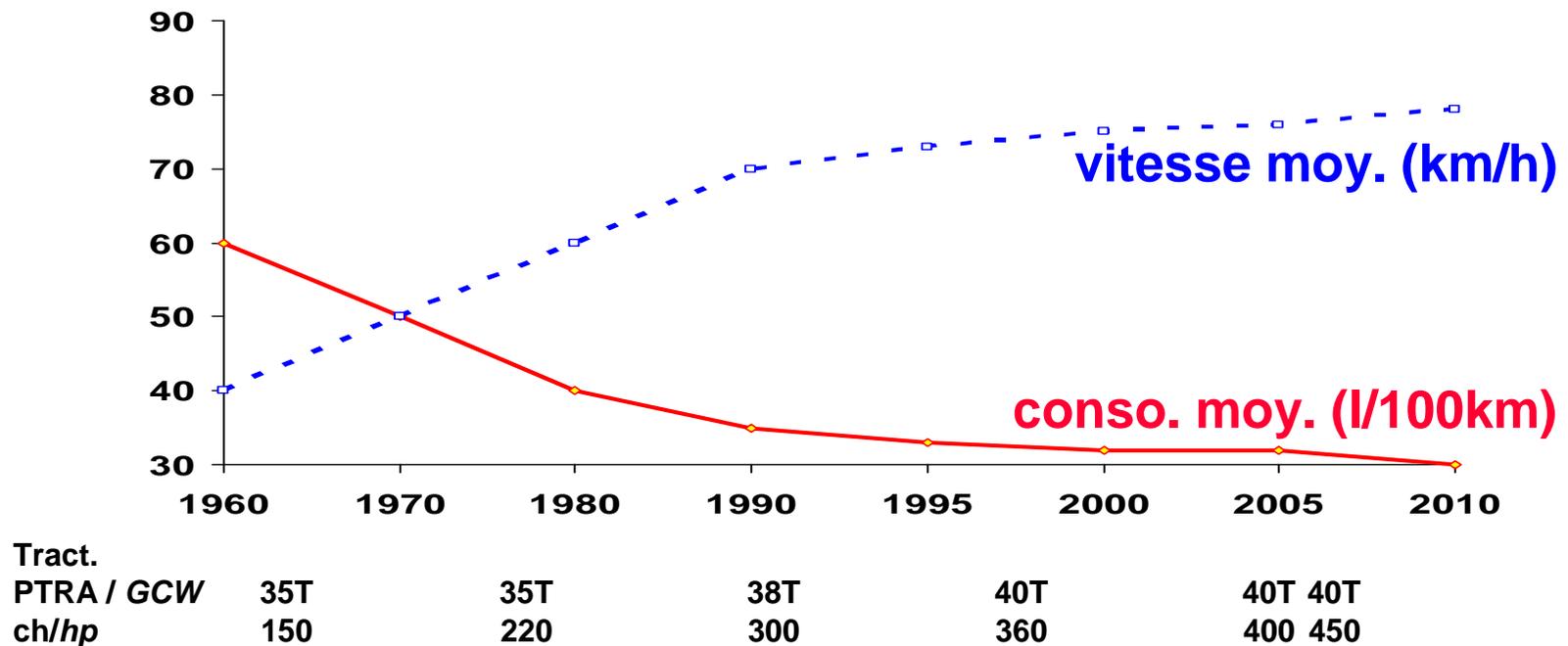
1996



80 dB (A)

Des préjugés contre le transport routier de marchandises – les émissions de gaz à effet de serre

La consommation des camions a été divisée par 2 en cinquante ans



L'industrie des véhicules de transport routier un bilan flatteur sur 30 ans

- ⦿ Bruit Extérieur : - 21 dB (A)
- ⦿ Taux de présence des VI dans les accidents divisé par : 7
- ⦿ Consommation GO : - 40%
- ⦿ Émissions gazeuses divisées par : 10
- ⦿ Puissance moyenne des moteurs : + 200%
- ⦿ Vitesse moyenne : + 50%

Le contexte : un marché fortement questionné

- ⊙ Une sensibilité grandissante de l'opinion publique occidentale aux enjeux environnementaux (réchauffement de la planète, rareté de l'eau, sécheresse,...)
 - La société prend conscience de l'impact des comportements sur l'environnement
 - Essor des énergies renouvelables et regain d'intérêt pour les énergies « durables »
 - Recherche d'économies d'énergie
 - Phénomène exacerbé par des discours catastrophistes
- ⊙ Un marché de l'énergie durablement haussier qui entraîne une perception nouvelle de l'énergie
 - L'énergie est un bien rare et tous les acteurs en ont désormais pleinement conscience
- ⊙ Une réglementation plus contraignante pour aussi bien pour les énergéticiens que les transporteurs routiers de marchandises

Le contexte : Prise en compte des problèmes climatiques et de rareté énergétique

La convergence des préoccupations climatiques et économiques pousse les pouvoirs publics, tant au niveau national qu'international à adopter une réglementation de plus en plus contraignante

Au niveau mondial

- 1997**: Accord de Kyoto
- 2010**: Discussions de Copenhague

Au niveau européen

- 2003**: Directive Energie & services
- 2003**: Directive Permis d'émissions négociables

Au niveau national

- 2003**: Débat et Livre Blanc sur les énergies
- 2004**: Plan National de Lutte contre les changements climatiques
- 2004**: Plan Climat 2004
- 2005**: Loi d'orientation Politique Energétique
- 2005**: Plan National d'Allocations des Quotas
- 2007**: Grenelle de l'Environnement
- 2009**: Grenelle II

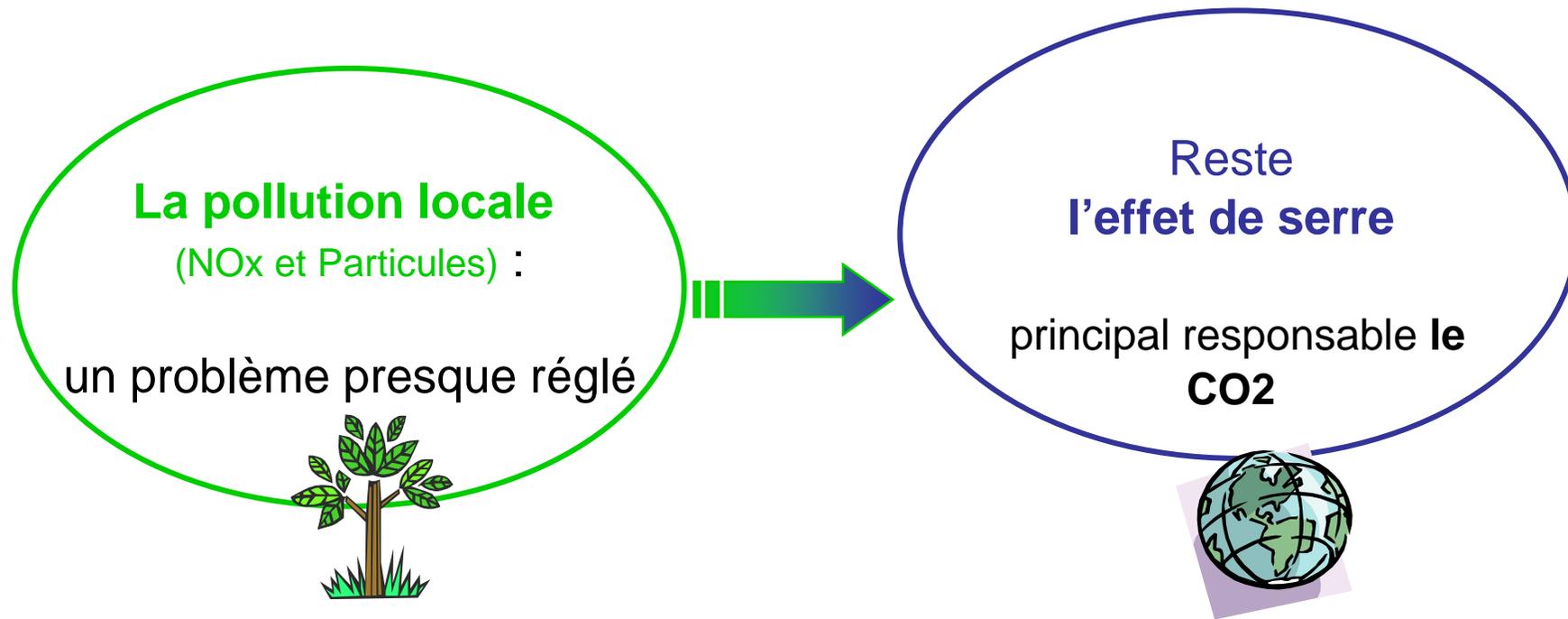
Les chiffres du CO2 du TRM*

- ⊙ 35 millions de tonnes de CO2 par an
- ⊙ 8 % des émissions de CO2 en France dont 4 à 5 % environ pour le compte d'autrui
- ⊙ - 22 % en 20 ans à la tonne/km transportée
- ⊙ +17 % depuis 2000 avec +34% de volume transporté

5 % c'est encore trop

* Pour les poids lourds les GES sont quasi exclusivement du CO2, 1 litre de GO. génère 2,662 kg de CO2

Effet de serre



Nouveau défi :

Réduire encore la consommation de carburant par tonne ou m3 transportés

Tous les acteurs du transport sont concernés :

Pouvoirs Publics

Chargeurs

Opérateurs de transport

Constructeurs

Energie et gaz à effet de serre : de nombreux outils pour répondre à la même problématique

- ⦿ TIPP
- ⦿ CEE
- ⦿ Affichage CO2
- ⦿ Bilan carbone
- ⦿ ZAPA – LEZ
- ⦿ Taxe PL
- ⦿ Eurovignette, modulation des péages et internalisation des coûts externes

	Certificats verts	Certificats blancs (CEE)	Certificats noirs
Objet :	Développement des énergies renouvelables	Développement des Économies d'énergies	Réduction des émissions de CO ₂
Définition :	Un certificat vert est une attestation de production d'électricité délivrée pour chaque mégawattheure(MWh) à l'exploitant d'une centrale utilisant les énergies renouvelables.	Les Certificats d'Économies d'Énergie sont obtenus en contrepartie d'investissements ou d'actions ayant entraîné une réduction de la consommation d'énergie.	Les entreprises soumises à obligations (plus d'un millier de sites sous quotas en France) doivent respecter des quotas annuels d'émission de CO ₂ : si ces émissions sont fortement réduites, ces entreprises pourront revendre les quotas excédentaires, mais si les émissions dépassent les quotas elles devront acheter des quotas manquants
Précisions:	Les entreprises et les collectivités souhaitant apporter leur soutien au développement des énergies renouvelables peuvent acquérir (puis retirer) un volume de certificats verts correspondant à tout ou partie de leur consommation d'électricité.	Le dispositif des CEE est un moyen d'incitation, mais aussi contrôle des économies d'énergie effectivement réalisées. Le processus de certification implique les DRIRE et le Registre National, et parfois l'Ademe ou des bureaux d'étude	Les certificats noirs permettent de donner un prix au CO ₂ et d'inciter les entreprises à trouver des moyens de production moins polluants. Il existe plusieurs types de certificats noirs : <ul style="list-style-type: none"> - Les quotas Européens (EUA) des Quotas (PNAQ) ; -Les crédits Kyoto (CER et ERU) et les crédits volontaires (VCS, VER+ , GS)

Certificats d'économie d'énergie – les objectifs

- ⦿ Les CEE, aussi appelés certificats blancs ou C2E, ont pour objectif d'**améliorer l'efficacité énergétique des secteurs du bâtiment résidentiel et tertiaire, des transports, de l'industrie et des réseaux**. Ces secteurs représentent aujourd'hui près de 75% de la consommation énergétique finale en France
- ⦿ Les Certificats d'Économies d'Énergie sont obtenus en contrepartie d'investissements ou d'**actions ayant entraîné une réduction de la consommation d'énergie (isolation, chauffages performants, éclairage, logistique, pneus verts, etc.) et peuvent être valorisés auprès des fournisseurs d'énergie et de carburants** pour leur permettre de satisfaire leur obligation.
- ⦿ Les CEE visent à **mobiliser les fournisseurs d'énergie qui ont une relation régulière, voire de proximité, avec les consommateurs**.
- ⦿ La **possibilité de récupérer jusqu'à 50% de la valeur des investissements d'économies d'énergie** fait du Certificat blanc un outil d'incitation à la réalisation de travaux de maîtrise de l'énergie.
- ⦿ Le dispositif des CEE est un **moyen d'incitation, mais aussi contrôle des économies d'énergie effectivement réalisées**. Le processus de certification implique les DRIRE et le Registre National, et parfois l'Ademe ou des bureaux d'étude.

Affichage des émissions de CO2 - Contexte

- ◉ Grenelle de l'environnement - Automne 2007: engagement (n°13) du Grenelle de créer un observatoire des transports associant les parties prenantes pour évaluer les émissions selon une méthodologie commune et permettre ensuite l'affichage obligatoire des émissions de gaz à effet de serre des commandes et prestations de transport. L'engagement est complété par : « Réaliser des éco-comparateurs. Le promouvoir à l'échelon européen. ».
- ◉ Observatoire énergie et environnement des transports (OEET) - Extrait de la loi Grenelle I : « Toute personne qui commercialise ou organise une prestation de transport de personnes, de marchandises ou de déménagement doit fournir au bénéficiaire de la prestation une information relative à la quantité de dioxyde de carbone émise par le ou les modes de transport utilisés pour réaliser cette prestation. Des décrets fixent le champ et les modalités d'application du présent II, notamment le calendrier de leur mise en oeuvre selon la taille des entreprises de transport, les méthodes de calcul des émissions de dioxyde de carbone et la manière dont le bénéficiaire de la prestation est informé. »

Affichage des émissions de CO2 – Normalisation et travaux de l'OEET

- ⊙ Déroutement des travaux de l'OEET
 - Phase 1 (1er semestre 2008): analyse méthodologique
 - Phase 2 (jusqu'à fin octobre 2009): expérimentations
 - Phase 3 (fin 2009): rédaction du guide méthodologique
 - Phase 4 (1er semestre 2010) : commentaires sur le guide

- ⊙ Travaux de normalisation européen (CEN) :
 - Groupe de travail WG10 du TC 320
 - Commission miroir française (CEGEST)
 - Planning
 - Début en Décembre 2008,
 - Premier Projet en Octobre 2009,
 - Projet pour enquête CEN avant Décembre 2010
 - Publication fin 2012

Affichage CO₂ : des méthodologies complexes

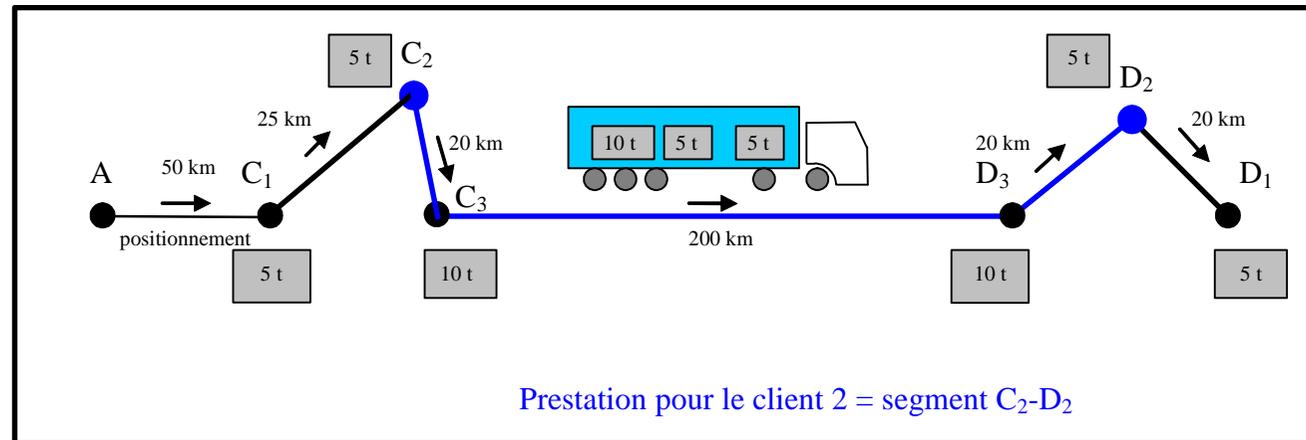
Collecte des données :

- Energie consommée
- Quantités de marchandises chargées
- Distances parcourues

Allocation des trajets à vide

Calcul des émissions

Répartition entre les clients



Eurovignette et taxe PL

- ◉ Eco-taxe Poids-Lourds (ou éco-redevance PL)
Elle devra être acquittée par les poids-lourds pour l'utilisation du réseau routier national non concédé et des routes départementales susceptibles de subir un report de trafic. Le principe d'une répercussion intégrale de l'éco-redevance sur le bénéficiaire de la prestation de transport est prévu par la loi.
- ◉ Internalisation des coûts externes
La directive Eurovignette III et l'internalisation des coûts externes
Etude Progtrans de l'IRU

Les autres dispositifs

- ◉ Bilan Carbone

Le bilan carbone est un outil de comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre. Il permet d'étudier la vulnérabilité d'une activité économique et tout particulièrement sa dépendance aux énergies fossiles. Il tient compte de l'énergie primaire et de l'énergie finale et a pour but de trouver les solutions pour réduire la consommation énergétique.

- ◉ Charte CO2

Les entreprises signataires s'engagent pour trois ans sur des actions concrètes pour un objectif de réduction de leurs émissions de CO2, et donc de leur consommation de carburant. Les plans d'actions mis en place par les entreprises portent sur les véhicules (modernisation de la flotte, bridage du moteur), le carburant (suivi des consommations, carburants alternatifs), le conducteur (éco-conduite) et l'organisation du transport (optimisation des itinéraires, amélioration du taux de chargement)

- ◉ ZAPA – LEZ (Zone d'actions prioritaires pour l'air – Low Emission Zones)

Une des mesures phare des ZAPA est l'interdiction de l'accès aux véhicules contribuant le plus aux émissions atmosphériques.

Les 4 catégories d'acteurs *

- ⊙ Le consommateur
- ⊙ La collectivité
- ⊙ Les commerçants
- ⊙ Les transporteurs
- ⊙ La population

** La diversité des acteurs entraîne des intérêts contradictoires et des politiques différentes*

Les 5 variables

- ⊙ Les véhicules
- ⊙ Le foncier
- ⊙ La mutualisation
- ⊙ Le stationnement
- ⊙ La livraison commerciale

Véhicule, carburants/énergie



Constructeurs :

Des technologies nouvelles sur les véhicules thermiques, des dispositifs économes (Stop & Start), des motorisations alternatives (hybride/électrique et électrique), une réduction du niveau sonore (certification Piek 59db), des équipements d'assistance et de sécurité routière (usagers vulnérables)

Pétroliers :

De nouvelles énergies pour les véhicules comme les agrocarburants², le DME (biomasse) en alternative ou complémentarité (dual fuel), l'hydrogène?

Un engagement collectif pour une responsabilité collective

Les initiatives des pouvoirs publics

- Encourager le renouvellement des parcs (prime à la casse) au renouvellement des plus anciens véhicules (compte propre)
- Affecter à la R&D les taxes prélevées sur le TRM et soutenir l'effort de recherche des industriels

Fluidifier les livraisons (partager la voirie)

- Désengorger les grands axes des agglomérations des véhicules non indispensables
- Elargir les plages horaires autorisées pour les livraisons urbaines (véhicule à faible nuisances sonores)
- Autoriser l'augmentation des poids et dimensions des véhicules (véhicule 25,25m)

Professionaliser l'activité, contrôler, sanctionner

- Développer les chartes professionnelles type « bonnes pratiques de livraison » entre l'ensemble des acteurs
- Développer la cohérence des arrêtés municipaux y compris communes limitrophes
- Contrôler et sanctionner l'exercice illégal de la profession (identifier les « vrais professionnels »)
- Favoriser, par des conditions d'exploitation préférentielles, les transporteurs les plus performants et respectueux. (utilisation de véhicules propres et économes)

Les initiatives des opérateurs de transport routier

- Une logistique rationalisée (taux de remplissage optimisés et réduction des Kms à vide),
- L'utilisation de véhicules plus propres et plus économes. Une conduite rationnelle.
- Un respect du citoyen en livraison.

Charte CO2



Les initiatives des chargeurs

- Réviser les schémas de logistique industrielle et de distribution
- Favoriser le transfert modal quand il est disponible et économiquement efficace

La fin d'un système standardisé

Les gains attendus

- ✓ Diminution de l'encombrement en centre ville
- ✓ Diminution de la pollution visuelle, sonore, atmosphérique
- ✓ Diminution de la consommation gasoil et des gaz à effet de serre (CO2)
- ✓ Report des livraisons vers des véhicules moins polluants et vers des modes doux lorsque cela est possible en amont (fer ou eau)
- ✓ Partenariat public/privé (SEM)
- ✓ Amélioration de l'image de la ville
- ✓ Amélioration de l'image du transport et acceptation du camion
- ✓ Améliorer les performances des opérateurs

LE DÉVELOPPEMENT DURABLE pour le TRM

des perspectives intéressantes en utilisant tous les leviers à disposition.

Constructeurs :

- ☉ Des technologies nouvelles sur les véhicules thermiques, des dispositifs économes, des motorisations alternatives (électrique et hybride)

Pétroliers :

- ☉ De nouvelles énergies pour les véhicules comme le DME (biomasse) en alternative ou complémentarité (dual fuel)

Équipementiers :

- ☉ Des pneumatiques économes en carburant

Réparateurs :

- ☉ Un entretien efficace et régulier gage de véhicules propres

Carrossiers industriels :

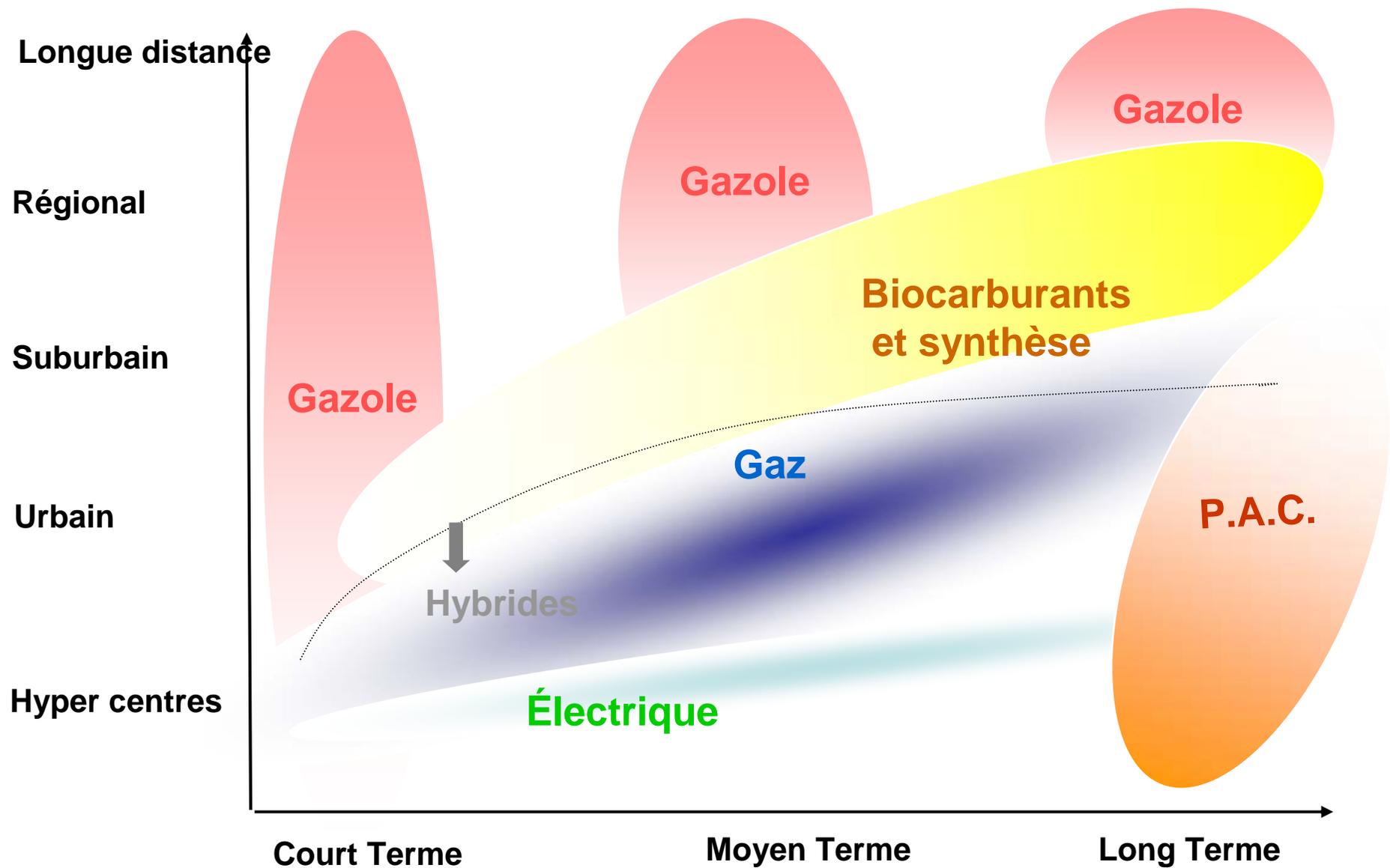
- ☉ Le concept EMS25 : transporter plus en réduisant la présence la présence routière, travail sur le poids des véhicules

Informatique :

- ☉ Avec des système de transports "intelligents", sur une infrastructure communicante

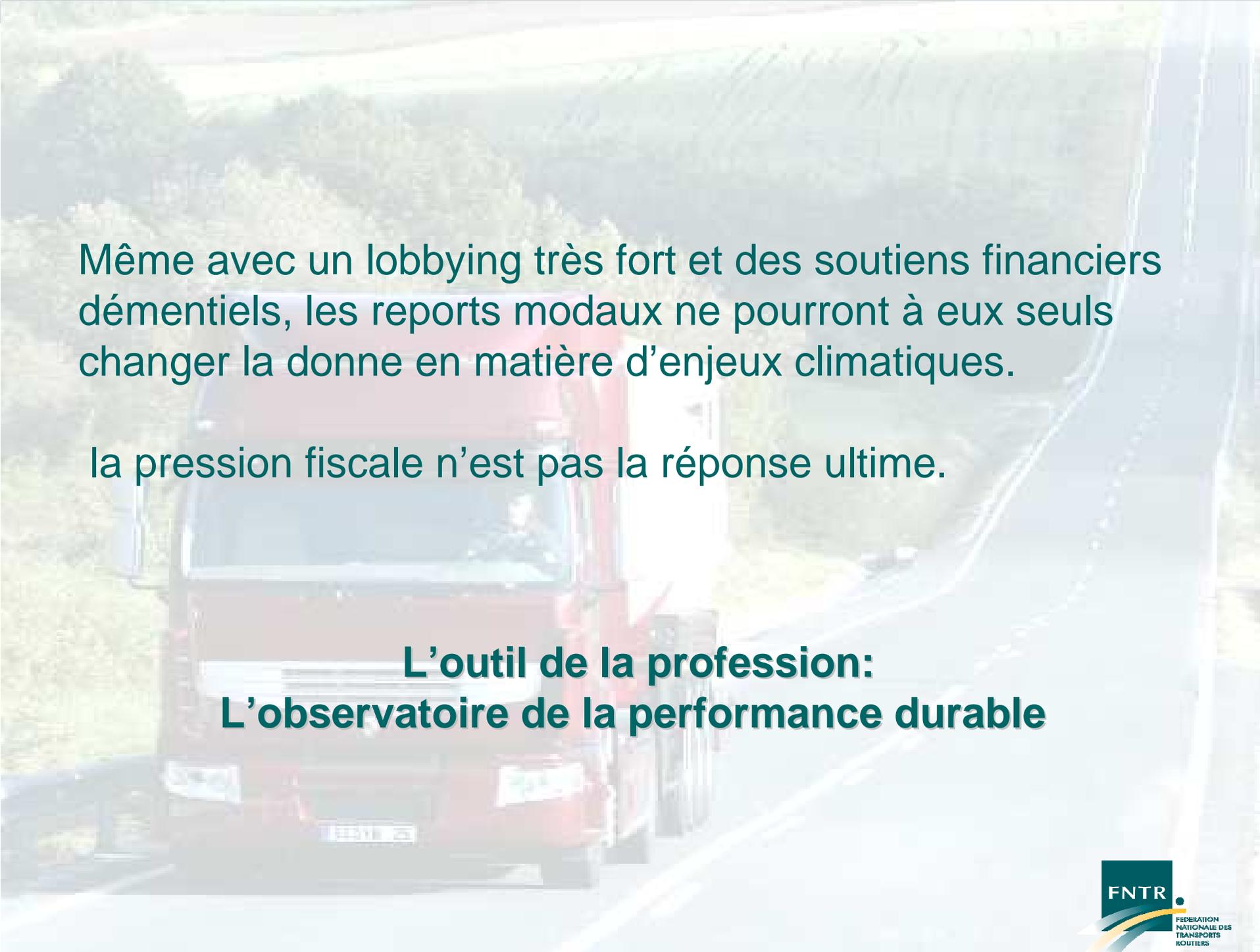
Il est donc nécessaire de soutenir et financer la R&D de la route

Énergies TRM : évolution selon utilisations



Les grands chantiers du développement durable pour la FNTR

- ⊙ L'observatoire de la performance durable (créé lors du 61^è congrès de 2006)
- ⊙ Les engagements volontaires de réduction des émissions de CO² pour l'activité TRM
- ⊙ La promotion du développement technologique des futurs véhicules dans une approche global de l'éco-camion
- ⊙ Les infrastructures, la circulation y compris urbaine
- ⊙ La prévention pour le risque routier
- ⊙ L'animation de commission spécialisées « métiers »
- ⊙ La participation dans de nombreuses instances (Prédit4, normalisation CO² AFNOR, OEET...)



Même avec un lobbying très fort et des soutiens financiers démentiels, les reports modaux ne pourront à eux seuls changer la donne en matière d'enjeux climatiques.

la pression fiscale n'est pas la réponse ultime.

**L'outil de la profession:
L'observatoire de la performance durable**

FNTR

FÉDÉRATION
NATIONALE DES
TRANSPORTS
ROUTIERS

L'observatoire de la performance durable

Les acteurs

Michelin, Total, Renault Trucks, AFT-IFTIM, Novatrans, FFC, GNTC, Prévention routière, PSRE, TDIE, URF, CNT, CCFA, et l'ADEME et le MEEDDM

Observatoire de la performance durable

- 📍 Mutualisation des connaissances
- 📍 Le poids économique et social du camion
- 📍 Le camion de demain
- 📍 La charte CO2 – les transporteurs s'engagent
- 📍 Les CEE
- 📍 Le report modal

Conclusion

On observe une croissance de commandes de marchandises donc une augmentation de la demande de transport.

(75% des trafic routier français font moins de 150 km avec un trajet moyen de 131 km)

La question d'un report modal massif ne peut être qu'une idée utopiste.

L'idée d'une augmentation massive des taxes est séduisante pour certains lobbys et détracteurs du TRM car ils y voient un moyen simple de résoudre d'un seul coup de nombreux problèmes. Mais cette vision dans la pratique se reportera en final sur le consommateur et citoyen.

Le transport routier de marchandises ne pourra pas se développer contre l'opinion publique.

Le TRM agit depuis longtemps et de façon volontaire pour améliorer et modifier l'acceptation du camion



**CATHARINA HORN, UNIVERSITE PARIS-EST CRETEIL,
IUT SENART FONTAINEBLEAU**

Intervention du mardi 30 août 2011

Thème de la conférence :

« La gestion de la chaîne logistique : Innovations et perspectives »

La gestion de la chaîne logistique : innovations et perspectives

Catharina Horn

Université Paris-Est Créteil / IUT de Sénart-Fontainebleau

1

Contenu

- Introduction
La chaîne logistique : périmètre couvert et caractéristiques
- La gestion de la chaîne logistique
 - I. Problèmes
 - II. Innovations
 - III. Perspectives

2

Introduction

La chaîne logistique : périmètre couvert

- Couvre l'ensemble des flux physiques, d'informations et financiers depuis les fournisseurs des fournisseurs jusqu'aux clients des clients
- Un champ d'activités très large
- Une part importante sous-traitée ou externalisée
- Fabrication : peut être coupée en étapes successives qui relèvent d'entreprises différentes
- Différents types de réseaux de distribution
- Achat/distribution à l'échelle européenne, voire mondiale

3

Introduction

La chaîne logistique : caractéristiques

- Multi-acteurs
- Multimodale

- ➔ Conséquences pour la gestion de la chaîne logistique :
- Complexité
 - Compétitivité de la chaîne entière
 - Vision globale de la chaîne logistique et de ses différents acteurs

4

I. Gestion de la chaîne logistique: problèmes

- Difficile gestion de la complexité de la chaîne, pourtant la compétitivité (qualité de service, coût logistique) dépend de l'ensemble des acteurs
- Mauvaise visibilité de la chaîne (ex. mauvaise connaissance des transports en amont et en aval)
- Prédominance de la route : bruit, CO₂, congestion, problème environnemental mais aussi un coût énergétique + coût lié à la congestion, qualité de service du transport routier remise en cause par des retards → report modal crée des maillons/interfaces supplémentaires à gérer

5

I. Gestion de la chaîne logistique: problèmes

- Prise en compte des transports à l'échelle européenne/mondiale (comme *global sourcing*) → maillon par voie maritime ou aérienne
- Forte identification avec « son » mode de transport
- Livraison en ville : difficile d'accès, congestion, risque d'accidents, pollution, bruit

6

II. Gestion de la chaîne logistique: innovations

- Nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)
 - Développement de plateformes d'échanges communautaires au sein des ports maritimes
 - Nouveaux concepts de distribution en milieu urbain
 - Points relais, systèmes automatisés de dépôt/retrait de colis, regroupement de transporteurs, projet « City Hub »
- ➔ Coordination, coopération, collaboration nécessaires, donc confiance !

7

Innovations : NTIC Plates-formes d'échanges communautaires

- Définition de *Port Community System (PCS)* : « point d'entrée unique qui permet à tous les membres de la communauté portuaire de soumettre des informations et des documents standardisés afin de remplir les exigences réglementaires et commerciales sur la circulation de la marchandise »
- Basé sur le concept de « guichet unique »
- Intégration de bases de données (mouvements des navires, des conteneurs, marchandises dangereuses...) et des accès automatisés aux systèmes douaniers
- Mise en place représente changement organisationnel majeur
- Analyse fonctionnelle avant de procéder aux développements informatiques

8

Innovations : NTIC

Plates-formes d'échanges communautaires

- Enquête de l'IAPH (2011) sur 13 PCS :
 - Services, modèle économique et opérationnel :
 - Les services les plus fréquemment proposés liés au contrôle sur le terminal portuaire (entrées/sorties) et les statuts du conteneur.
 - Majorité des PCS intègre des services spécifiques pour les trafics de pré et post acheminement (route, rail, péniche).
 - Service de *tracking & tracing* hors de l'enceinte portuaire peu répandu
 - Principaux utilisateurs : Douanes, Autorité Portuaire, transitaires, agents maritimes, terminaux et commissionnaires en douane

9

Innovations : NTIC

Plates-formes d'échanges communautaires

- Technologie, standardisation, sécurité :
 - La plupart des PCS développés sans recours à la sous-traitance.
 - Données stockées principalement par des entreprises privées
 - Technologie utilisée basée sur des applications Internet; l'EDI (Echanges de Données Informatisés) est un facteur important de l'amélioration de la productivité au sein de la communauté portuaire.
 - Mesures de sécurité élevées (ex. protection des données commerciales confidentielles, la protection contre l'intrusion)

10

Innovations : NTIC

Plates-formes d'échanges communautaires

- Bénéfices :
 - Amélioration de la qualité et des échanges en temps réel de l'information
 - Réduction de l'utilisation du papier
 - **Au niveau opérationnel** :
 - Réelle amélioration dans les flux logistiques (diminution du temps de transit des marchandises dans les ports)
 - Accès à l'information facilité (réduction des coûts administratifs); transparence et anticipation de l'information sur la marchandise prévue d'arriver au port
 - En plus des bénéfices du système (comme réduction des coûts, dématérialisation, standardisation) : un PCS apporte amélioration dans le savoir-faire de la communauté portuaire

11

Innovations : NTIC

Plates-formes d'échanges communautaires

- Mise en place par un grand nombre de ports (Marseille, Dunkerque, Le Havre, Felixstow, Anvers, Rotterdam, Hambourg, Brême...)
- Services à valeur ajoutée apportés aux usagers du port sont un facteur discriminant dans le contexte concurrentiel entre les ports européens de l'Atlantique Nord
- **Perspectives** : Principaux développements pour le futur concernant l'élargissement du périmètre des PCS et la proposition de services à des acteurs qui ne sont pas des utilisateurs actuels du système.

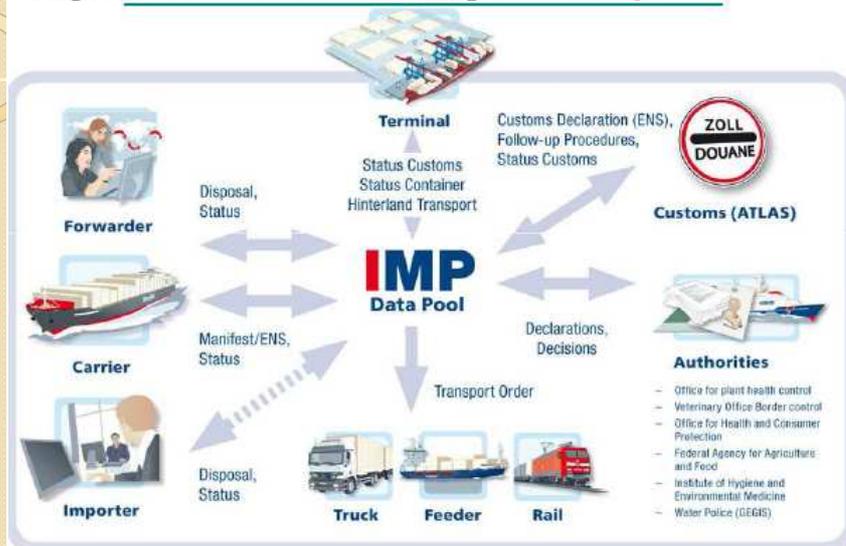
12

Plates-formes d'échanges communautaires DAKOSY (Port de Hambourg)

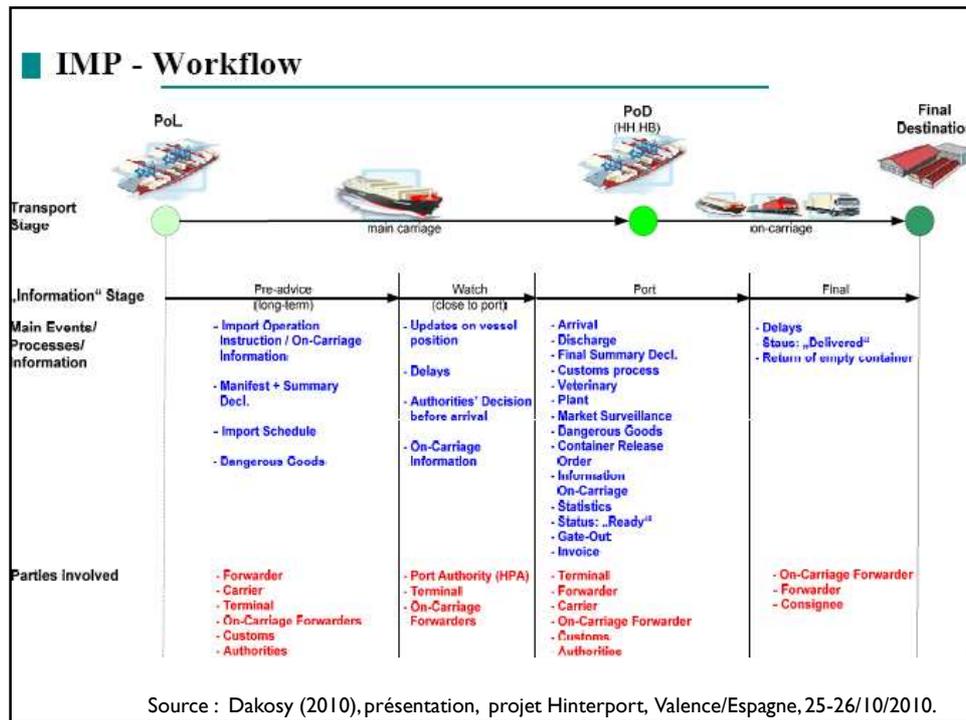
- L'ensemble des entreprises et autorités impliquées dans les processus d'exportation, d'importation et de transit peuvent gérer leur processus en utilisant les services et applications B2B de DAKOSY.
- Plus de 2000 utilisateurs : compagnies maritimes/armateurs, compagnies ferroviaires, transporteurs routiers, transitaires, terminaux, autorités (comme la douane, les services de police, les pompiers, ...), chargeurs
- Société anonyme dont actionnaires = utilisateurs
 - agents et transporteurs maritimes (33,33 %)
 - transitaires (33,33 %)
 - terminaux (33,33 %)
- 13,9 millions d'euros de CA en 2009, 135 employés
- Début en 1982 (entre compagnies maritimes, transitaires et terminaux)

13

Single Window DAKOSY - Import - Today



Source : Dakosy (2010), présentation, projet Hinterport, Valence/Espagne, 25-26/10/2010.



Plates-formes d'échanges communautaires DAKOSY (Port de Hambourg)

- 33 millions de messages traités par jour par DAKOSY
- Début difficile : personne ne voulait être le premier utilisateur ; peur de dévoiler trop d'informations sans en recevoir en retour mais expérience positive
- Participation des utilisateurs à travers des groupes de travail
- Dakosy appartient aux utilisateurs, accepté comme plate-forme neutre
- *Lessons learned* (Dakosy, 2010) :
 - 90 % talking, 10 % doing
 - Il faut tirer dans la même sens.
 - Étape par étape

Innovations : NTIC

Plates-formes d'échanges communautaires

- Aspects concernant la mise en œuvre de plates-formes d'échanges communautaires :
 - Interopérabilité indispensable des systèmes d'information : interopérabilité technique/fonctionnelle, aspect juridique ou contractuel dans l'interopérabilité
 - L'intérêt des systèmes ouverts est de rassurer l'entreprise sur la pérennité de son investissement.
 - Echange et partage d'informations

➡ Quelles informations à partager et avec qui ?

17

Innovations : NTIC

Plates-formes d'échanges communautaires

- Problèmes de coordination peuvent faire obstacle à la mise en œuvre d'une plate-forme d'échanges communautaires (De Langen & Douma, 2010) :
 - Conflits d'intérêts entre acteurs
 - Absence d'une mesure objective de la performance
 - Risque que des acteurs sapent le système
 - Utilisation et protection des informations partagées
 - Participation volontaire est préférable
 - Pouvoir d'un seul acteur
 - Important de concevoir un système qui est accepté par l'ensemble des acteurs

Source : De Langen & Douma (2010). *Challenges for using ICT to improve coordination in hinterland chains*. Round Table on Information and Communication Technologies for Innovative Global Freight Transport Systems organised by International Transport Forum. 8-9 March 2010, Genoa/Italy.

18

Innovations : distribution en milieu urbain – le problème

- Peu de visibilité du transport de marchandises en ville
- Grand nombre d'acteurs impliqués
- Transport pour compte d'autrui/compte propre
- 4 problèmes majeurs (enquête UE, 43 villes, 1999)
 - Absence d'infrastructures adaptées pour la livraison
 - Nuisances
 - Conflits de partage de voirie pendant les opérations de livraison/enlèvement
 - Accès des véhicules de livraison aux zones piétonnes et aux centres historiques
- Ex: Paris 1,6 millions de mouvements par semaine, occupation de la voirie 15 % et jusque 20 % dans les quartiers à forte concentration commerciale, à certaines heures jusque 50 % des émissions de particules et 25 % des émissions de CO₂ dans pollution automobile en région IDF (Ripert & Browne (2009). La démarche exemplaire de Paris pour le transport de marchandises en ville. *Les cahiers scientifiques du transport*, n°55, p. 39-62.)

Innovations : nouveaux concepts de distribution en milieu urbain

- Mutualisation du transport, de l'entreposage et des infrastructures
- Distribution collective, via des plates-formes de distribution en périphérie de la ville (livraison à domicile ou au point de retrait)
- Collaboration étroite : échange d'informations pour planification des chargements et capacité de chargement commune, partage des infrastructures
- Un certain nombre de projets intéressants, aussi des échecs

Innovations : nouveaux concepts de distribution en milieu urbain - exemples

- **Points relais de livraison/retrait :**
 - Relay Star (Benelux, UK): stations service de Texaco comme points relais de livraison/retrait, colis de moins de 15 kg et d'une valeur inférieure à 2000 euros, livrés par UPS
 - D'autres exemples...

21

Innovations : nouveaux concepts de distribution en milieu urbain - exemples

- **DHL Packstation :**
 - Déposer et retirer un coli
 - Depuis 2002
 - 2500 stations et 1,5 millions de clients inscrits en 2010
 - Objectif: 90 % des Allemands à moins de 10 minutes d'une station



http://www.post-und-telekommunikation.de/PuT/Bildarchiv_KEP_DPDHL.php, consulté le 29 août 2011.

Innovations : nouveaux concepts de distribution en milieu urbain - exemples

- **Tower 24 :**

- Livreur dépose les colis
- Client vient les retirer
- Entrepôt automatisé
- « Drive-in » pour le retrait
- Adaptés à différents types de marchandises (y compris des produits réfrigérés et surgelés)
- Phase de test : 2002-2008
- Dortmund
- 100 colis peuvent être stockés en 20 min
- Coût pour livraison d'un coli : -50 % par rapport à livraison directe au domicile



http://www.tower24.de/frameset_start.htm, consulté le 29 août 2011

23

Innovations : nouveaux concepts de distribution en milieu urbain - exemples

- Développement de **coopérations volontaires pour l'organisation collective des livraisons**
- Regroupement de transporteurs (parfois à l'initiative d'une CCI et avec des commerçants) pour se partager par ex. les secteurs géographiques du centre-ville à livrer.
- Plusieurs **villes allemandes** (Nuremberg, Kassel, Cologne, Brême, Berlin...) ou **suisses** (Zurich, Bâle) concernées
- Implication des municipalités, donnent des labels de qualité ou participent à titre d'actionnaire à la société/association créée pour gérer ce service
- Objectif affiché par transporteurs eux-mêmes : organisation écologique de la ville
- Entreprises participantes restent soumises aux réglementations générales de la commune relatives aux horaires de livraisons ou aux itinéraires des véhicules utilitaires
- **Autonomie financière difficile à atteindre**
(Voir : <http://www.transports-marchandises-en-ville.org/les-experimentations-de-city-a38.html>, consulté le 29 août 2011)

Innovations : nouveaux concepts de distribution en milieu urbain - exemples

- **ISOLDE (Nuremberg) :**

- services logistiques optimisés pour les commerçants du centre-ville, action commune des détaillants du centre-ville, depuis 1996
- Participation facultative pour transporteurs et commerçants
- Regroupement des participants dans une association de commandite; ils payent une mise de fonds et des contributions mensuelles (en fonction, pour les commerçants, de leur surface de magasin).
- Subventions au départ (financement à 50% des frais de l'expérience-pilote par le land de Bavière, soit 1,3 M de DM)
- 4 services principaux prévus : livraisons des commerçants, stockage, gestion des emballages, livraisons aux particuliers (moyennant paiement)
- En 2005, seule distribution des paquets fonctionne vraiment.
- Plate-forme de groupage-triage aux abords du centre-ville (1,6 km²).
- 4 camionnettes dont 1 électrique.

(Voir : <http://www.transports-marchandises-en-ville.org/les-experimentations-de-city-a38.html>, consulté le 29 août 2011)

25

Innovations : nouveaux concepts de distribution en milieu urbain - exemples

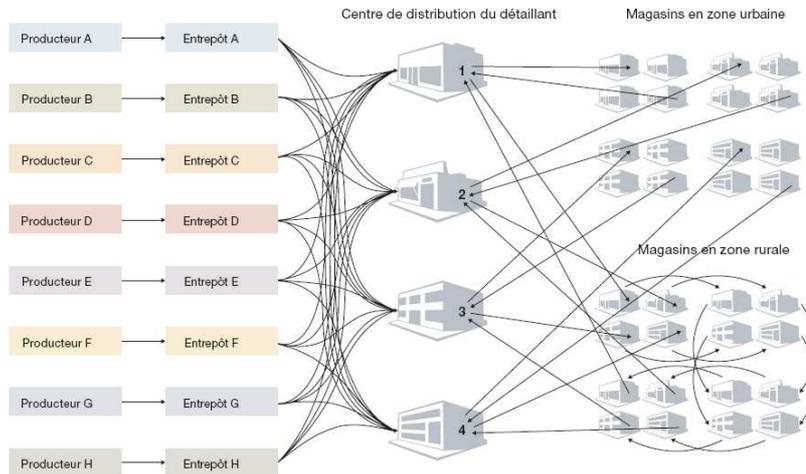
- **Projet « City Hub » en France**

- Présenté lors du Salon International des Solutions Logistiques (STIL) 2009 par Urban Real Estate
- projet de plateforme logistique mutualisée en milieu urbain plus respectueuse de l'environnement
- bâtiment à usage mixte comportant une structure logistique
- Mutualisation à trois niveaux : réception, traitement des flux dans les bâtiments, livraisons (en véhicules électriques)
→ permet une rationalisation et une diminution des flux de véhicules mais également une démassification au niveau de City Hub et non sur des entrepôts distants
- Inconvénients:
 - Investissement important
 - Problème d'acquisition de foncier urbain
 - Pas d'adaptation à des exigences particulières de ses clients

(Voir: ADEME (2010). Logistique urbaine : agir ensemble.)

26

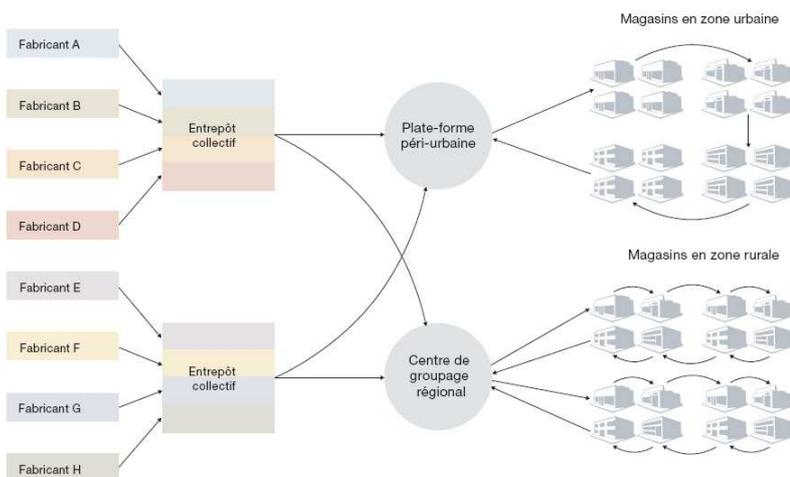
Innovations : nouveaux concepts de distribution en milieu urbain - actuellement



Source : GCI/Capgemini (2008). *La chaîne logistique du futur 2016*. p. 41.

27

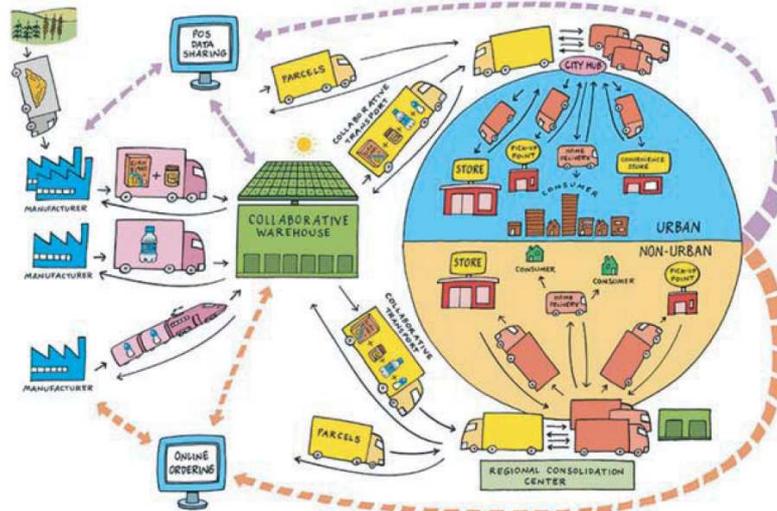
Innovations : nouveaux concepts de distribution – perspectives : modèle intégré



Source : GCI/Capgemini (2008). *La chaîne logistique du futur 2016*. p. 43.

28

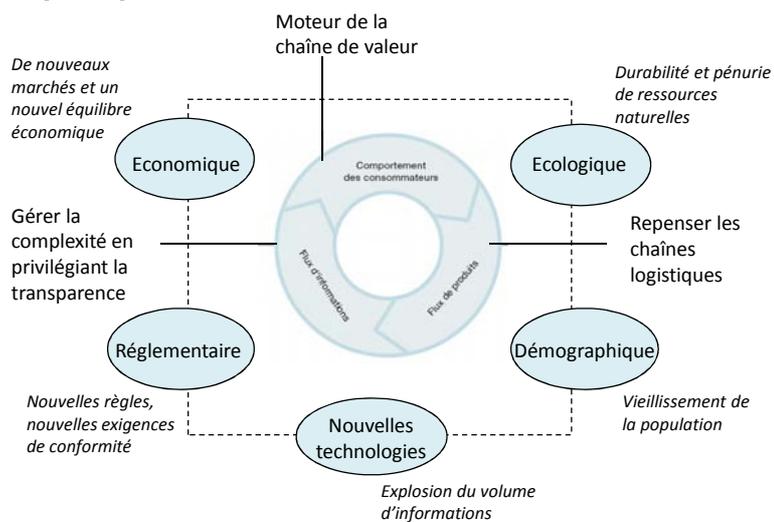
Innovations : nouveaux concepts de distribution – perspectives : modèle intégré



Source : GCI/Capgemini (2008). *La chaîne logistique du futur 2016*. p. 35.

29

III. Gestion de la chaîne logistique: perspectives – facteurs d'influence



Source : GCI/Capgemini (2008). *La chaîne logistique du futur 2016*. p. 35.

30

III. Gestion de la chaîne logistique: perspectives

- Chaînes logistiques doivent être flexibles pour pouvoir être adaptées à des changements dans les besoins → prise en compte de facteurs d'influence
- Plates-formes d'échanges communautaires :
 - élargissement du périmètre des PCS
 - proposition de services à des acteurs qui ne sont pas des utilisateurs actuels du système
- Distribution en milieu urbain : nouveaux concepts allant plus loin dans la coopération/collaboration

31

III. Gestion de la chaîne logistique: perspectives

- Nouvelles méthodes pour travailler ensemble :
Coordination, coopération et collaboration se basent sur la confiance
- Analyse des projets réalisés (points forts et faibles)
- Inégale appropriation des TIC par les entreprises
- Prise de conscience des enjeux, meilleure prise en compte des aspects environnementaux

32



Merci pour votre attention !

LAURENT MARTIN, DIRECTEUR ORGANISATION SUPPLY CHAIN CHEZ POMONA

Intervention du mardi 30 août 2011

Thème de la conférence :

« La gestion de la chaîne logistique : Innovations et perspectives »

Présentation de la Supply Chain du groupe Pomona

Université d'été de l'AFT-IFTIM du août 2011

30



Sommaire

1

Le Groupe Pomona

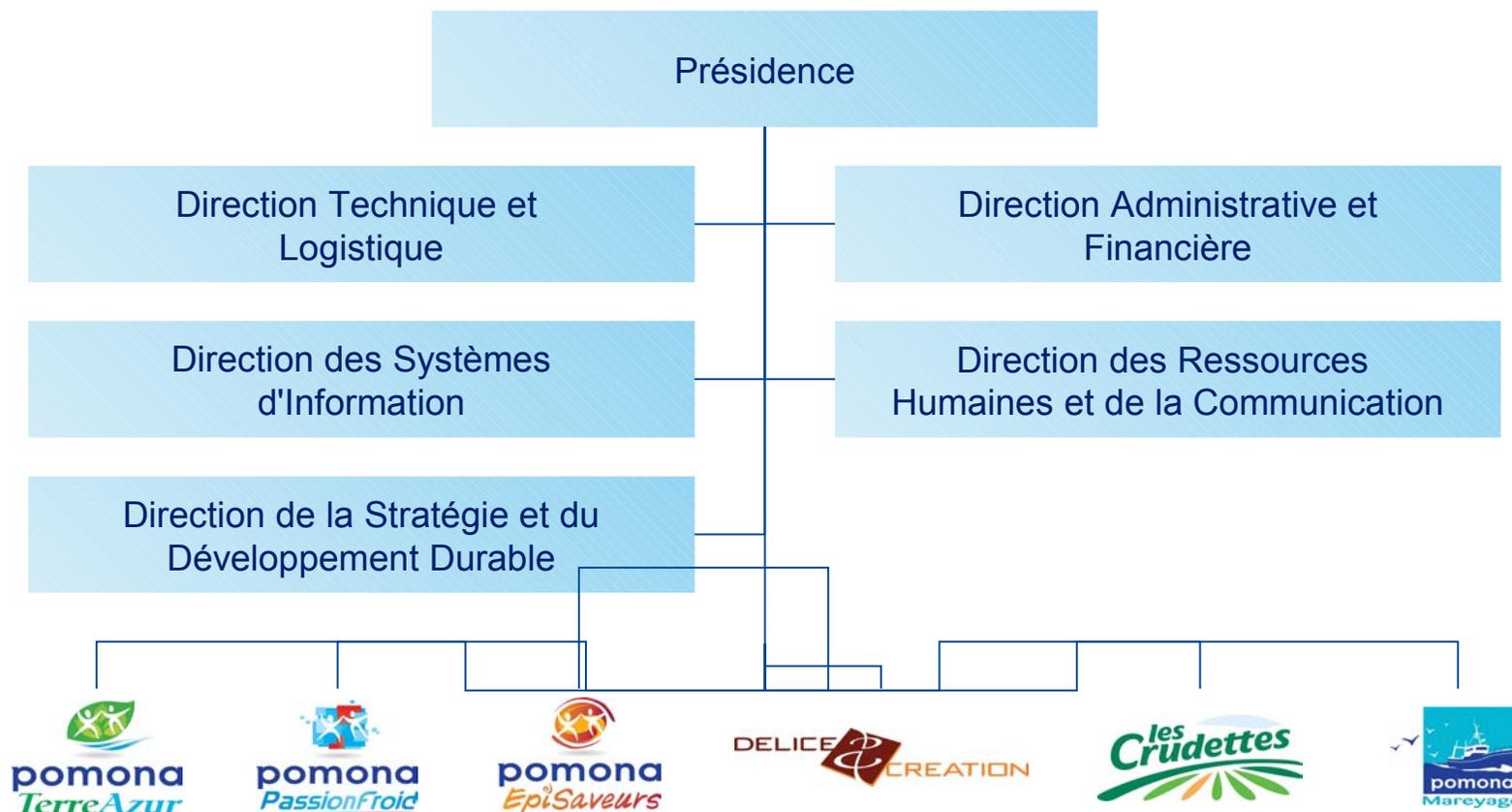
2

Le fonctionnement de la Supply Chain

3

Les enjeux de la mutualisation en transport

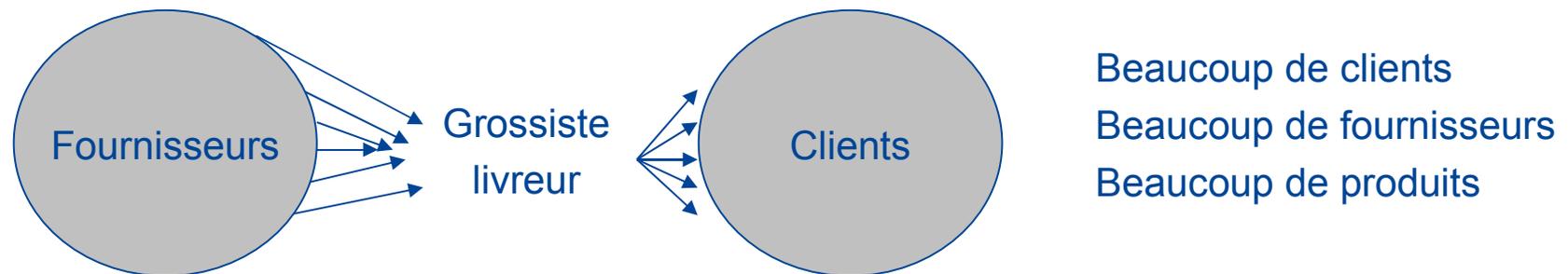
L'organisation de Pomona s'appuie sur des branches opérationnelles et des directions fonctionnelles



Les branches opérationnelles sont principalement centrées sur une logique de filières produits. Pomona est spécialisé sur la distribution alimentaire livrée

Le métier de grossiste est un métier de coûts et de services

- Les produits livrés sont identiques à ceux des concurrents
- Les fournisseurs sont identiques à ceux des concurrents
- Les moyens utilisés sont identiques à ceux des concurrents (camions, entrepôts, ...)



L'avantage concurrentiel est obtenu par les coûts et la qualité de service

Sommaire

1

Le Groupe Pomona

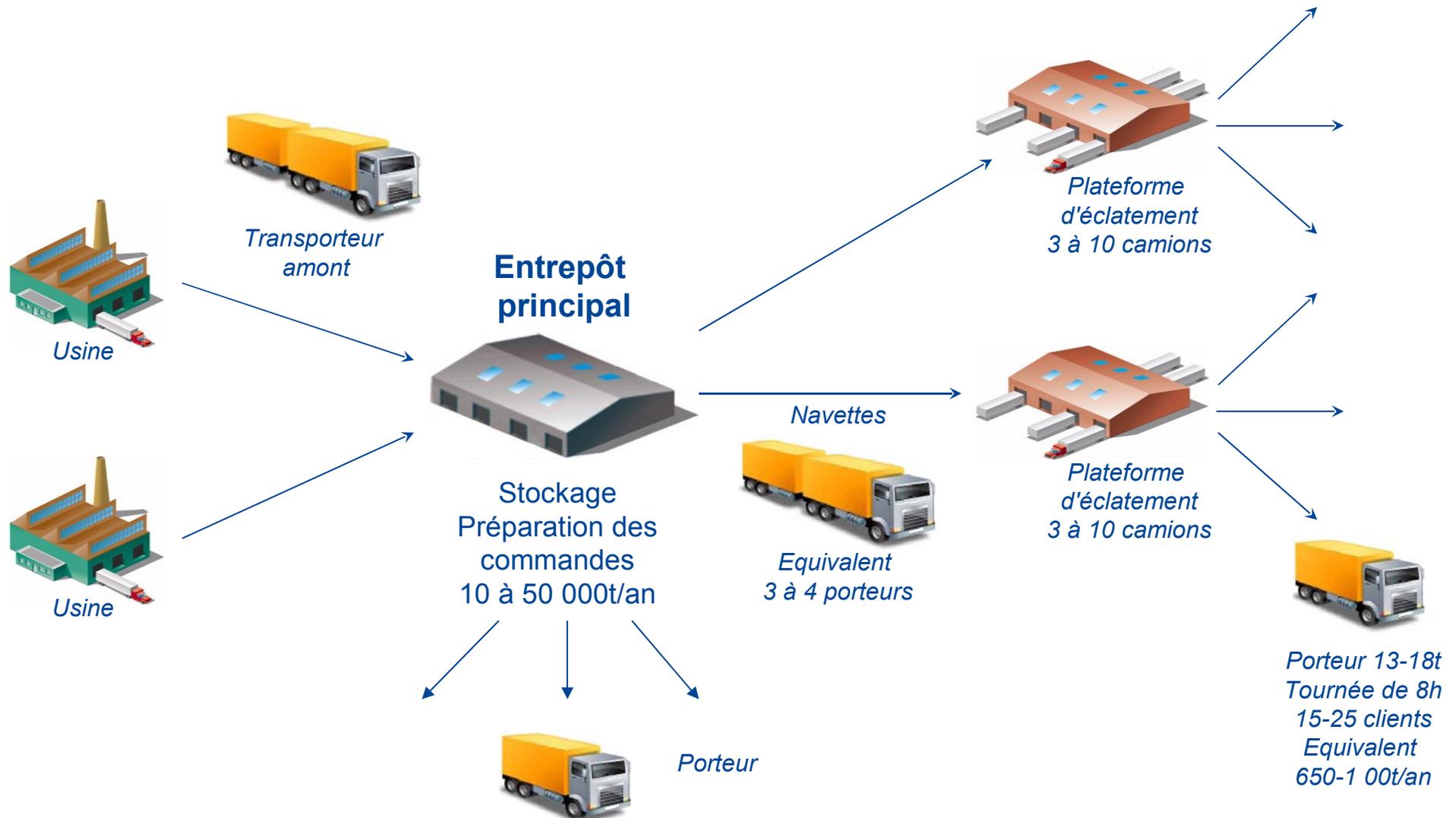
2

Le fonctionnement de la Supply Chain

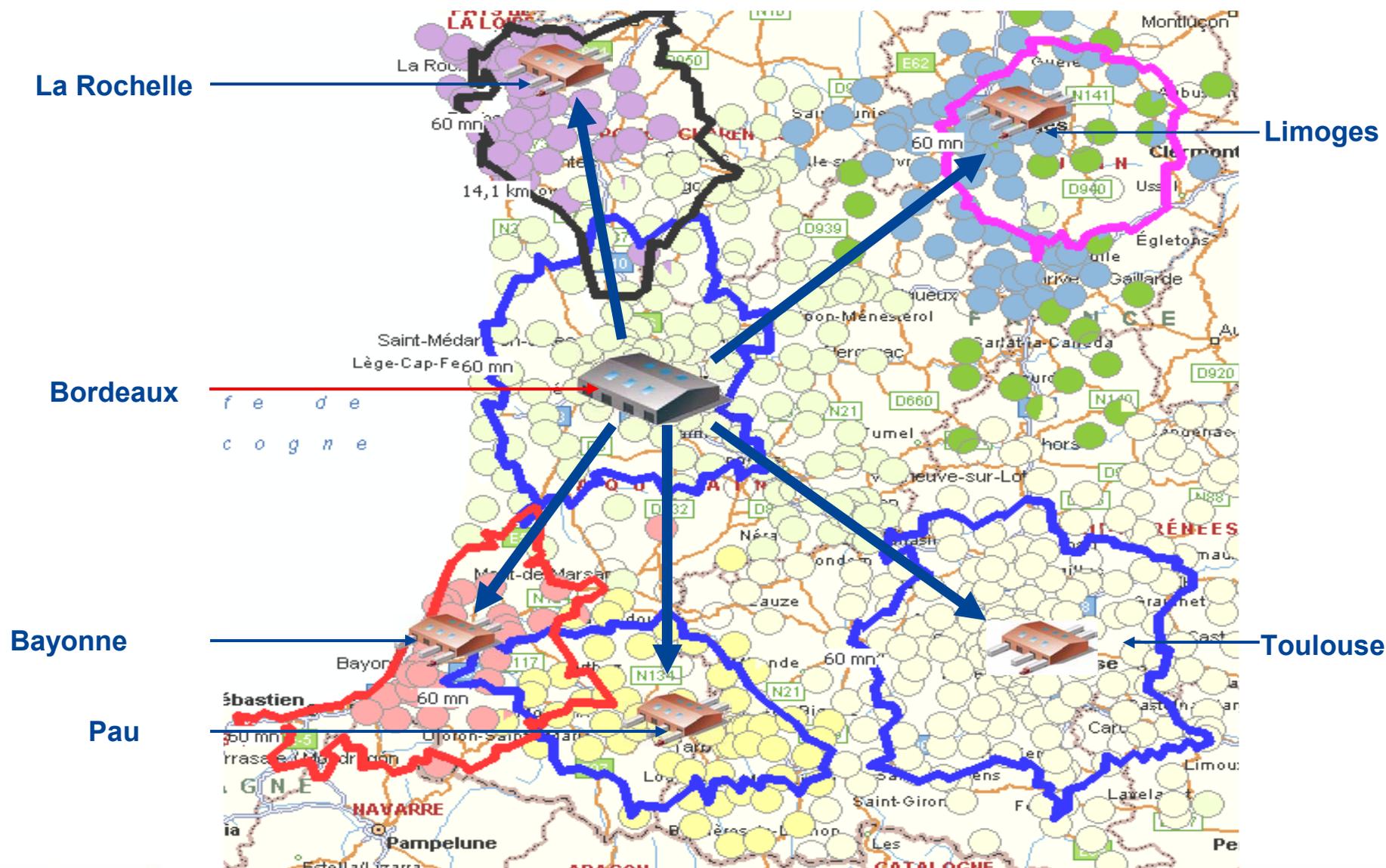
3

Les enjeux de la mutualisation en transport

Un réseau logistique est composé d'entrepôts et de plateformes d'éclatement



La couverture d'une région est obtenue en combinant entrepôts et plateformes d'éclatement (exemple de la région Sud-Ouest)



4 étapes principales dans la Supply Chain



La clef de l'optimisation du transport amont est la massification

2 types de transport : Franco / Départ

L'objectif pour un grossiste est de réussir à massifier ses flux amonts pour faire du transport en "départ"

- Effets d'échelle
- Réduction du nombre de fournisseurs
- Regroupement de fournisseurs par bassins d'origines
- Organisation et négociation des prix par ligne de transport
- Entretien de la concurrence entre transporteurs

Dans ce métier, l'entreposage reste une fonction très peu automatisée

Une commande regroupe entre 10 et 15 produits pour un poids total entre 30 et 250 kg en moyenne

Les volumes traités par entrepôt ne permettent pas de financer des automatisations

Un métier de main-d'œuvre

- Des conditions de travail difficiles
- Un travail peu qualifié
- Les taux de service obtenus sont de l'ordre de 2 erreurs pour 100 palettes (2 erreurs pour 1 000 produits manipulés)
- La qualité de préparation inversement corrélée avec le turn-over

Le Système d'Information essentiel

Quelques entrepôts

Epicerie



Fruits et légumes



Fruits et légumes



Les livraisons sont organisées par tournées de 12 à 25 clients

Les livraisons regroupent des clients en fonction de leur proximité géographique

Les camions sont adaptés aux caractéristiques produits :

- Camion à température ambiante (Epicerie)
- Camion mono-température (2-4°C) (Fruits et légumes, produits de la mer)
- Camion bi-température (2-4°C / -25°C) (Produits Surgelés et Frais)

Les créneaux horaires autorisés par les clients limitent les possibilités de regroupement

Des exemples de préparation

Produits surgelés



Produits secs



Fruits et légumes



Produits frais

Produits frais

Exemples de remplissage de camion

Fruits et légumes



Produits surgelés et frais



Produits secs



Le facteur principal de réduction des coûts est l'effet d'échelle



} Productivité liée à la part de marché **locale** : effet densité
Effet de taille de l'organisation

Le pouvoir de négociation est directement un effet de taille : mise en place de centrales d'achats, rationalisation des fournisseurs, etc.

Sommaire

1

Le Groupe Pomona

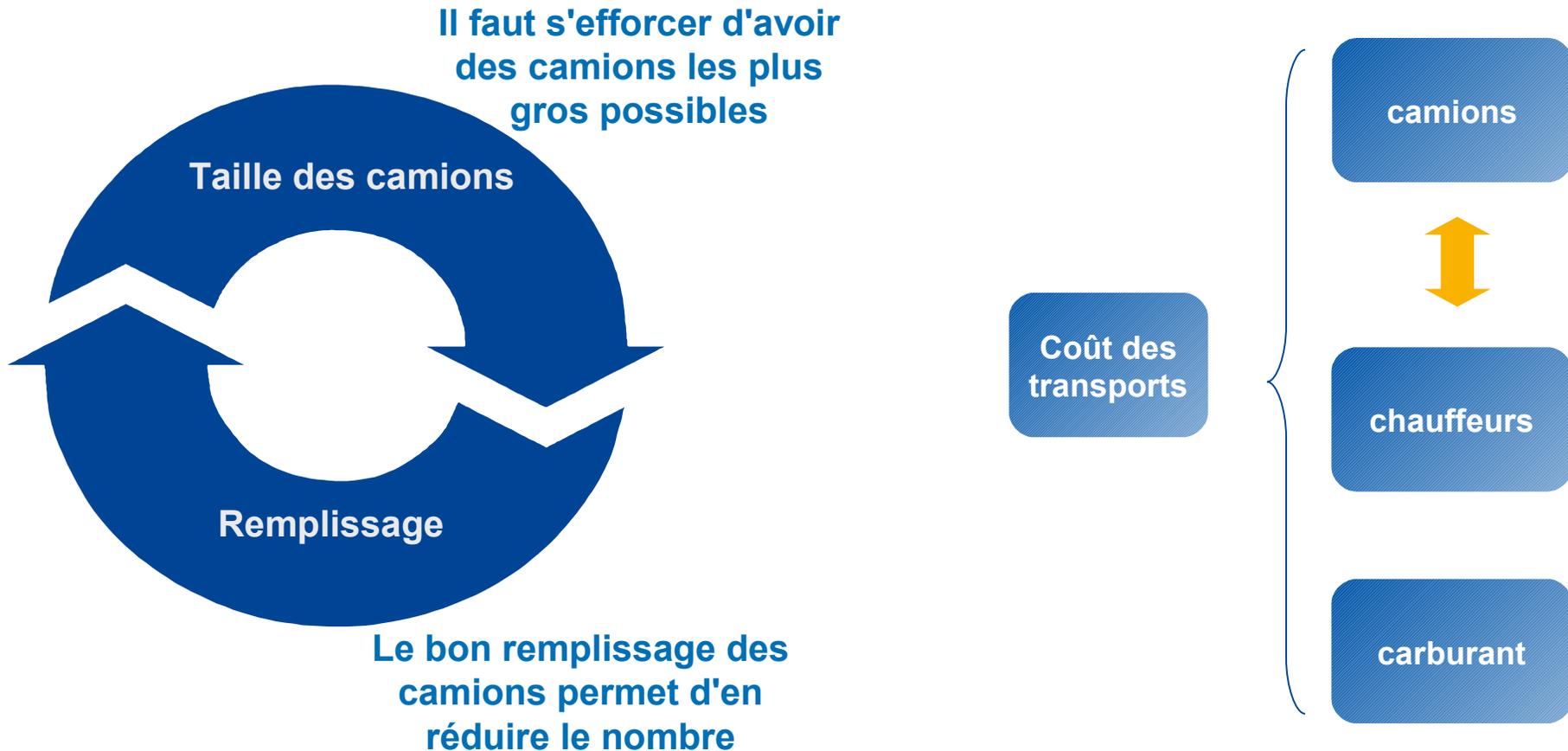
2

Le fonctionnement de la Supply Chain

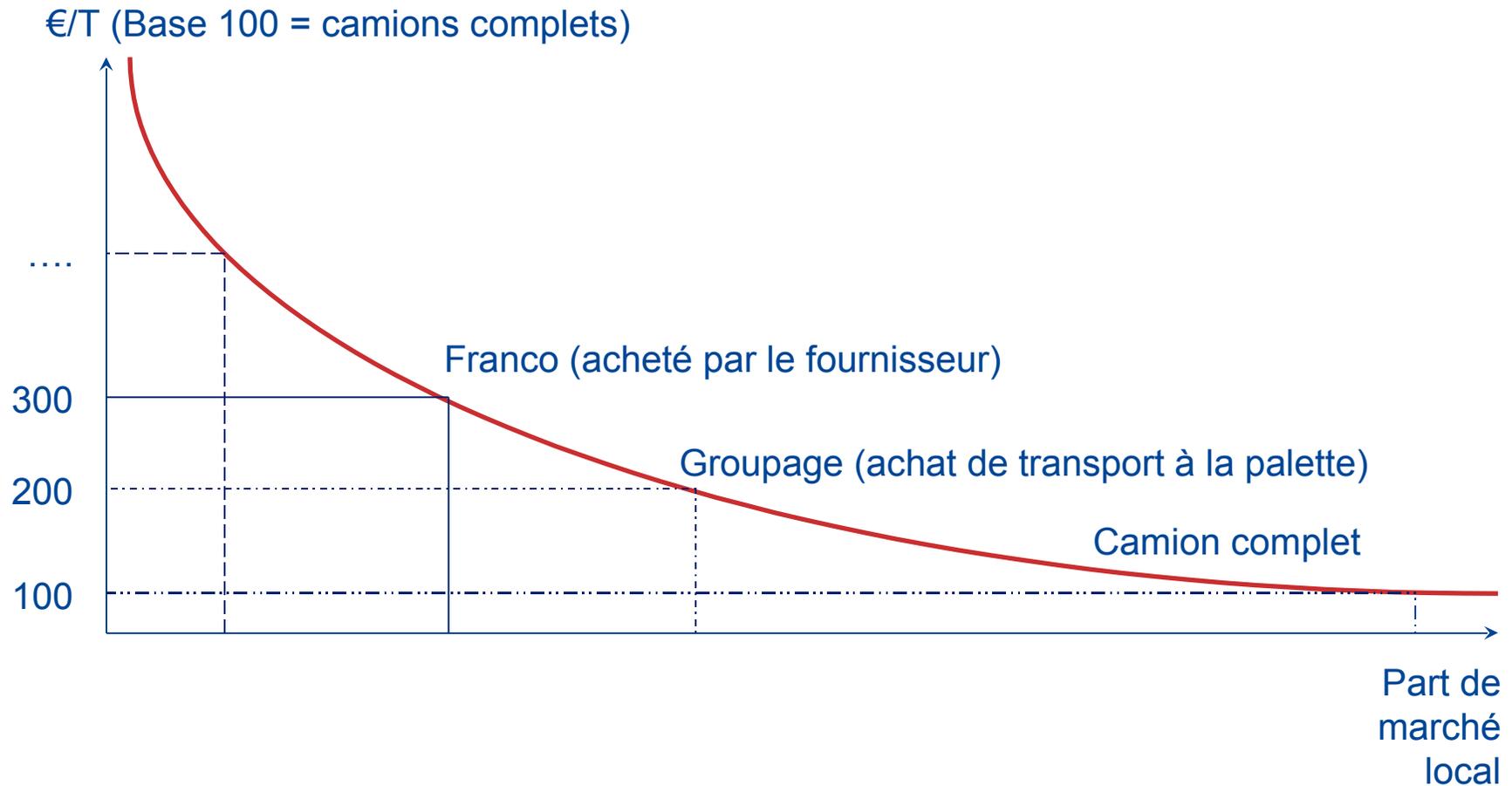
3

Les enjeux de la mutualisation en transport

La performance en transport est directement corrélée au choix des moyens (parc) et de leur utilisation (remplissage)



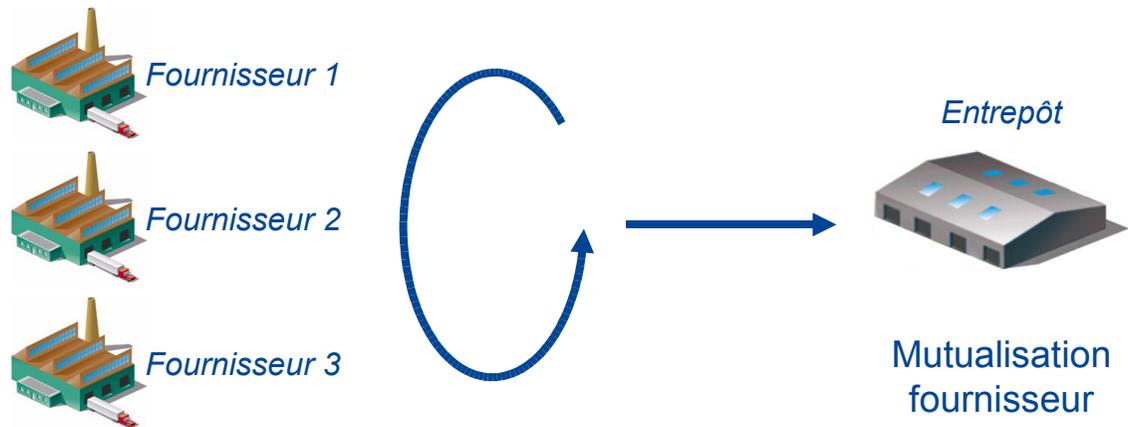
L'optimisation du transport amont passe par la massification



Pour être performant, il faut organiser les approvisionnements par bassin et massifier les transport au départ de ces bassins

La massification est obtenue par la mutualisation fournisseurs et/ou des besoins

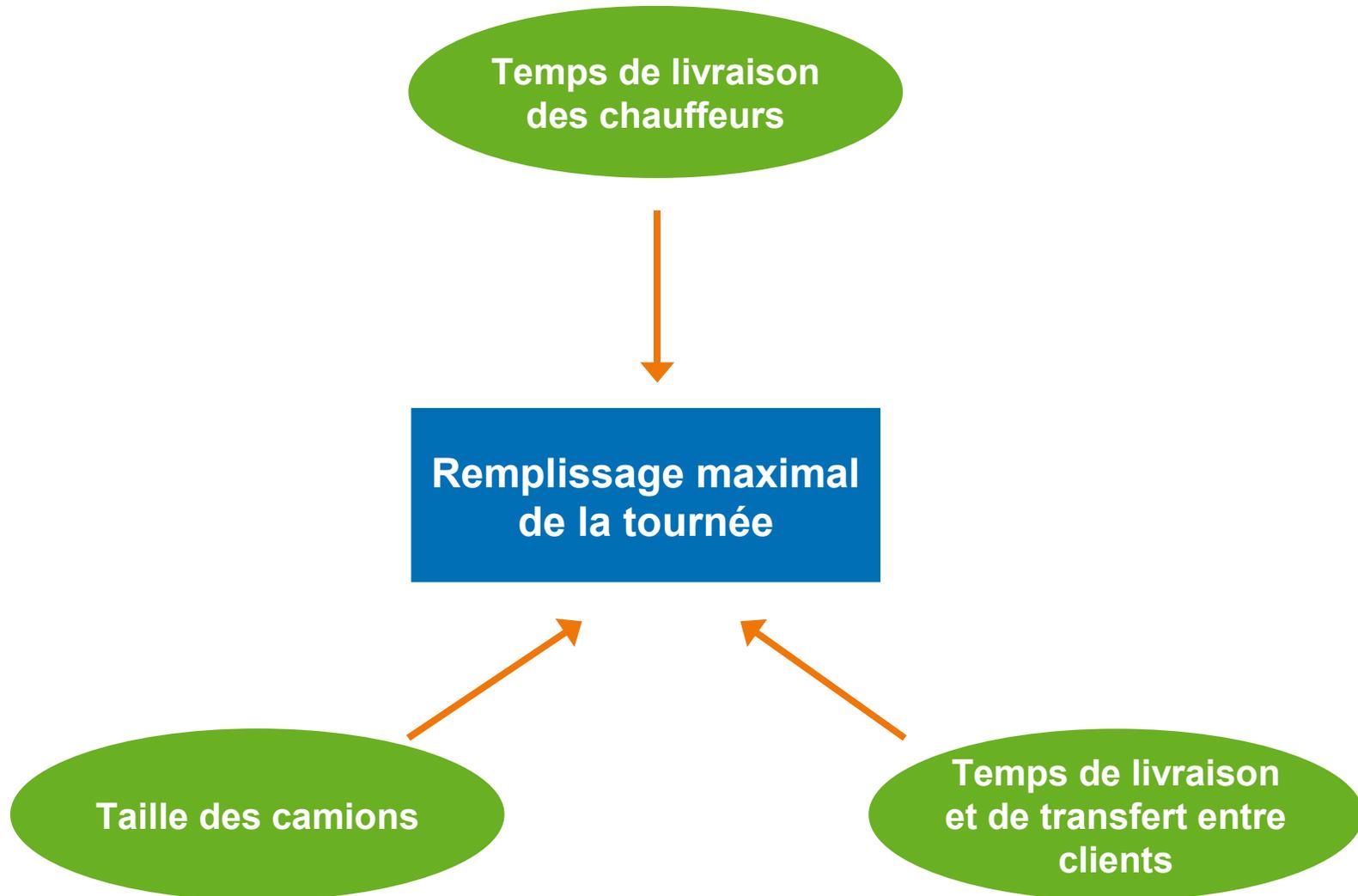
Concentration des points d'enlèvement : le multi-pick



Consolidation des besoins d'approvisionnement : le multi-drop



En livraison, la performance maximale est obtenu par la saturation des créneaux horaires et du plancher



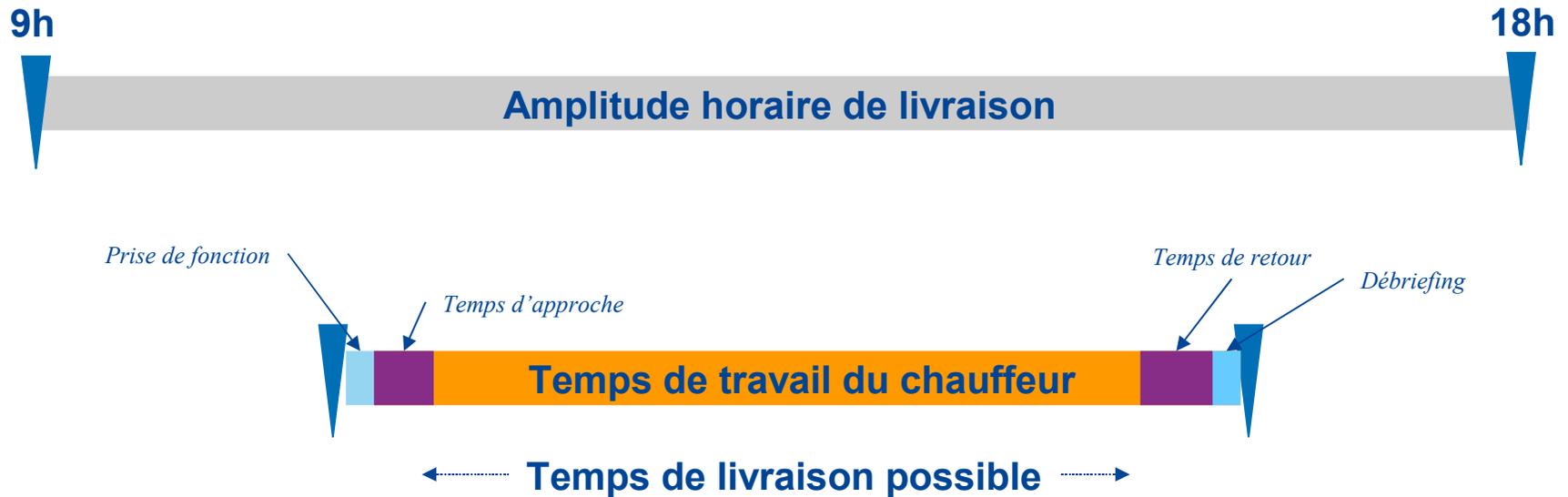
L'optimisation des coûts passe par l'usage du camion le plus grand possible et le mieux adapté

Base 100 : terme fixe de location camion 13 T en ambient

	13 T	16 T	19 T	
Temp. ambiante	100	111	122	↓ + 67%
Mono-température	143	155	179	
Bi-température	167	178	199	
			→ + 20%	
Nb de supports (équivalent palettes)	12/15	15/18	21	
			→ + 40%	

Le coût fixe d'un camion ne représente que 20% du coût de la tournée

Le remplissage des tournées peut être contraint par les heures chauffeurs ...

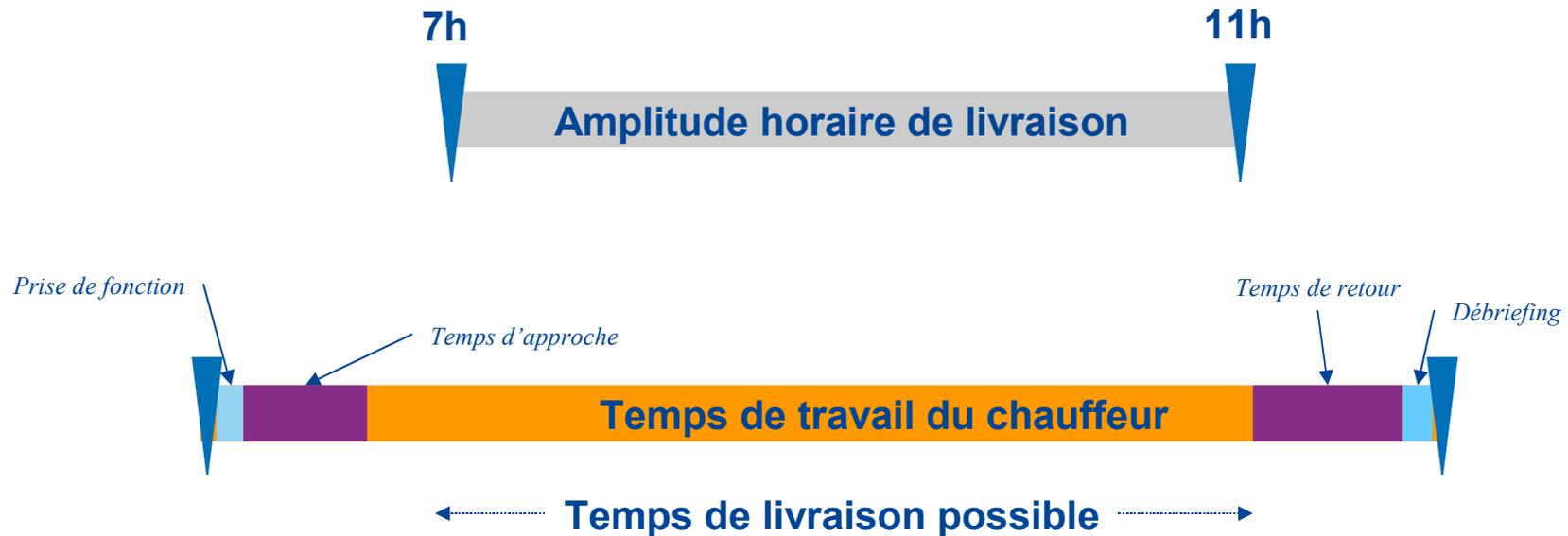


Exemple de la messagerie petits colis en B to B



Les espaces logistiques urbaines permettent d'augmenter le nombre de clients livrés

... ou par l'amplitude horaire de livraison

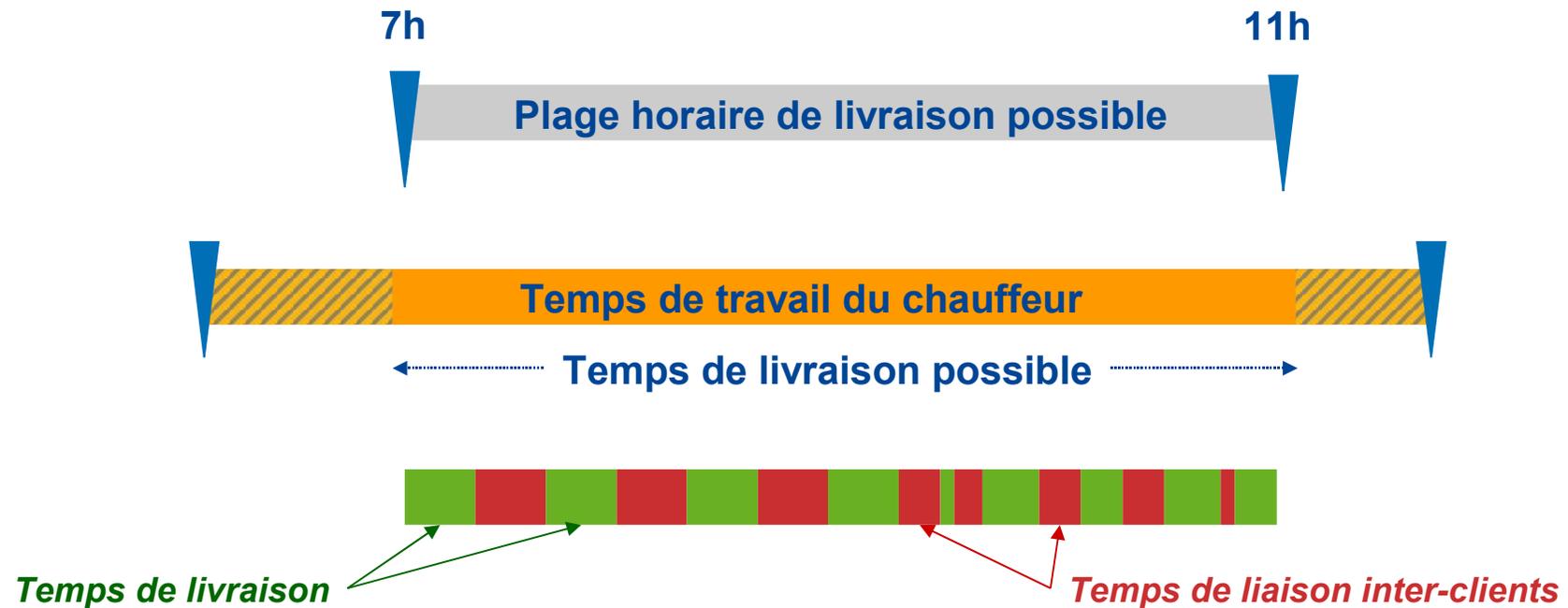


Exemple de la restauration hors domicile



Dans ce cas, un Espace Logistique Urbain n'apporte rien

Le nombre de clients livrés est limité par la durée de chaque livraison



Pour maximiser le nombre de clients livrés par une tournée, il faut :

- Réduire les temps de liaison inter-clients, c'est-à-dire accroître la densité client
- Réduire les temps de livraison clients



L'optimisation des livraisons repose sur la mutualisation clients (cf. densité)

Les grossistes ont un rôle de mutualisation des flux, au cœur des préoccupations actuelles

L'utilité des grossistes est de mutualiser les flux d'un grand nombre de fournisseurs vers un grand nombre de clients

Cette mutualisation est vertueuse sur le plan environnemental et économique

Ce métier est un métier de coût, nécessitant un effort permanent d'optimisation de la performance

Toute innovation est soumise à la contrainte de la réduction des coûts

- Camions double hauteur (cargo)
- Camions hybrides
- Optimisation des tournées, suivi GPS

BRUNO YVAIN, DIRECTEUR D'UNE AGENCE TRANSPORT CHEZ CAPELLE

Intervention du mardi 30 août 2011

Thème de la conférence :

« Management des équipes et gestion des compétences »

1^{re} Université d'été de l'Enseignement du Transport et de la Logistique



Management des équipes et gestion des compétences au sein de l'exploitation d'une agence du groupe Capelle



Le groupe CAPELLE



Les données actuelles :

Chiffre d'affaires 110 M€ en 2010 en chiffres

- **0,11** accident responsable sur la marchandise transportée / camion
- **28** sites en France et en Europe
- **35.3 l / 100 km** de conso. moyenne en transport conventionnel
- **650** véhicules moteurs
- **860** remorques
- **920** collaborateurs
- **21 138 392 km** parcourus (soit 27 A/R Terre-Lune) sur le premier semestre 2010

Le groupe CAPELLE



Les savoir-faire :

- Transport conventionnel,
- Transport exceptionnel,
- Multimodal,
- Logistique & stockage,
- Ingénierie,
- Maintenance,
- Location



L'évolution d'un exploitant transport (Dispatcher ou Régulateur)



- Provenance : BTS transport, conducteur, assistant d'exploitation, affrèteur, administratif de gestion avec des compétences :
- Managériales
- Commerciales
- Techniques

Complétées par des formations internes ou externes – opérationnel en 2 ans de poste

Le métier d'exploitant



- Gestion de 15 à 25 conducteurs régionaux, nationaux, internationaux
- Gestion d'une zone d'exploitation
- Suivi des conducteurs (RSE, autoroutes, itinéraires, suivi gazole)
- Anticipation et préparation des futurs convois (liens DDE, autorités, VP)
- Gestion d'un carnet de commande
- Réponse au demande client pour le transport spot
- Relation clientèle sur les clients propres à l'agence
- Affrètement ou recherche de transport si nécessaire

Les outils de management



- Intrinsèque : La motivation passe par la passion
- Secteur en perpétuel changement (vision macro)
- Adaptation permanente aux événements (vision micro)
- Le challenge est paradoxal entre la gestion des SC et la route imprévisible
- La marge est telle qu'une perte financière est très rapide
- L'humain est et reste au cœur du processus

Les outils de management



- Management de proximité
- Les réunions : hebdomadaire d'agence, conducteurs (1/trimestre),
- Niveau direction :Business plan , codir, business review,
- Le parking
- Batterie standard type entretien individuel annuel,
- Le plan de formation



MERCI DE VOTRE
ATTENTION



**JEAN-ANDRE LASSERRE, DIRECTEUR DES RELATIONS INSTITUTIONNELLES ET DES
ETUDES DU GROUPE AFT-IFTIM**

Intervention du mardi 30 août 2011

Thème de la conférence :

« Management des équipes et gestion des compétences »



CE QUE VOUS DEVEZ SAVOIR SUR

L'accord national
du 1^{er} février 2011
relatif à la formation professionnelle
tout au long de la vie,
la professionnalisation et la sécurisation
des parcours professionnels
et à l'emploi dans les transports routiers
et les activités auxiliaires du transport

FILIATION - CONTEXTE - SIGNATURE

CCNTR

21 décembre 1950

- Inclure l'emploi et la formation dans le champ de la négociation sociale
- Préciser les attributions des partenaires en matière d'emploi et de formation en particulier au sein de la CPNE
- Prendre en compte les particularités des entreprises de transport et des conditions de travail du personnel
- Marquer l'attachement, en matière de formation, aux associations professionnelles de formation

Accord national de branche

25 novembre 2004

- Apporter des réponses aux difficultés de recrutement et encourager l'apprentissage
- Coordonner les missions des différents acteurs
- Favoriser l'égalité d'accès à la formation et des perspective d'évolution
- Promouvoir le développement de la formation professionnelle dans la branche
- Accéder au métier par le biais du contrat et de la période de professionnalisation

ANI

7 janvier 2009

- Compétitivité des entreprises et Sécurisation des parcours
- Qualifier les salariés et les demandeurs d'emploi
- Valider les acquis de l'expérience
- Gouvernance et missions des instances paritaires

LOI FPTLV

24 novembre 2009

- Sécuriser les parcours
- Ouvrir le CIF hors TT
- Assurer la portabilité du DIF
- Affirmer le droit à l'orientation

Accord national de branche

1^{er} février 2011

- UFT
- OTRE
- UNOSTRA
- TLF
- FNAA
- FNAP
- FNTS

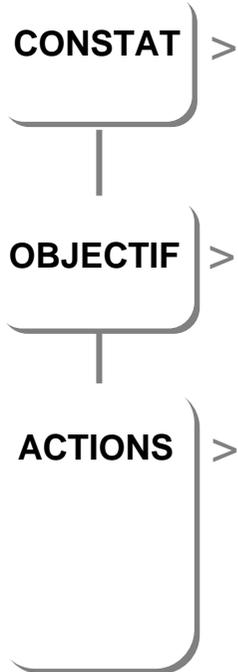
- CFTC
- FGTE-CFDT
- FNCR

Les signataires

LE CONTENU DE L'ACCORD

CHAPITRES	ARTICLES
1 • STRUCTURES INSTITUTIONNELLES ET PROFESSIONNELLES	1 La CPNE • 2 l'OPTL • 3 l'OPCA • 4 La RA • 5 Les organismes de formation • 6 Les CPC 7 La Coordination
2 • DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION	8 Les IRP • 9 Le socle de compétences • 10 Le FPSPP • 11 Le Tutorat • 12 Le contrat de Pro • 13 La période de Pro • 14 Priorité d'emploi aux initiaux • 15 Le reversement aux CFA • 16 La certification • 17 Le financement d'actions collectives • 18 Prise en charge par l'OPCA
3 • PLAN DE FORMATION	19 Les IRP • 20 Les actions du Plan de formation • 21 L'égalité d'accès à la formation pro 22 Le renforcement des missions d'encadrement
4 • FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE ET SECURISATION DES PARCOURS	23 Le DIF • 24 La VAE • 25 L'entretien professionnel • 26 Le Bilan d'étape professionnel 27 Le bilan de compétence • 28 Le passeport orientation-formation
5 • CONTRIBUTION DES ENTREPRISES AU FINANCEMENT DE LA FORMATION	29 Les entreprises de dix salariés et plus 30 Les entreprises de moins de dix salariés 31 Optimisation des collectes à affectation prioritaire
6 • DISPOSITIONS TRANSPORT DE PERSONNES	32 Actions de formation prioritaire au titre du DIF 33 Priorités des contrats et actions de professionnalisation 34 Mise en œuvre des dispositions de l'article 15 relatif au financement de l'apprentissage
7 • DISPOSITIONS SPECIFIQUES AU TRM	35 Actions de formation prioritaire au titre du DIF 36 Priorités des contrats et actions de professionnalisation 37 Mise en œuvre des dispositions de l'article 15 relatif au financement de l'apprentissage
8 • DISPOSITIONS DIVERSES	38 Annexe 7 de la CCNTR • 39 Travaux complémentaires • 40 Portée juridique de l'accord 41 Entrée en vigueur de l'accord • 42 Commission de suivi de l'accord v 43 Dépôt et publicité
ANNEXES	Annexe 1 Socle de connaissances et de compétences et formations d'accès aux métiers • Annexe 2 Formation des Tuteurs • Annexe 3 Contrats de Pro • Annexe 4 Périodes de Pro • Annexe 5 Reversements de la professionnalisation sur l'apprentissage • Annexe 6 DIF, actions prioritaires • Annexe 7 Prise en charge des contrats de Pro

LE PREAMBULE DE L'ACCORD



- **Les profondes mutations économiques, sociales et technologiques obligent à :**
 - Renforcer la compétitivité et les capacités de développement des entreprises
 - Améliorer les connaissances et renforcer les qualifications des salariés
- **Poursuivre la rénovation de l'édifice de la formation professionnelle impose de :**
 - Mieux anticiper les évolutions dans l'emploi, le métier et les qualifications
 - Mieux identifier les besoins des entreprises, des salariés et demandeurs d'emploi
- **Spécifier et affirmer la coordination entre les instances et les acteurs**
 - Coordonner les partenaires sociaux, l'Etat et les Régions
En établissant des partenariats et des conventions
 - Coordonner les structures politiques, techniques, de financement et de gestion
En harmonisant les décisions
 - Coordonner les niveaux national et régional
En renforçant les représentations régionales de la Branche.
- **Réduire les inégalités d'accès à la formation**
 - Bien identifier le rôle et les missions de l'OPCA
En mobilisant mieux les financements du FPSPP, de l'Etat, des Régions, de Pôle emploi et du FSE
- **Améliorer la lisibilité du dispositif complexe de la formation**
 - Informer et orienter les salariés, les demandeurs d'emploi et les entreprises
 - Construire un parcours professionnel et trouver les modes de financement
- **Poser des diagnostics emploi, qualification, formation en entreprise**
 - Identifier une structure en charge de cette mission
- **Inscrire la rénovation de la formation dans une démarche paritaire clairement définie**

LA CPNE

Art. 1

Des compétences élargies et mieux définies

> **ATTRIBUTIONS GENERALES**

- Promouvoir la formation professionnelle et définir les orientations et les priorités de la branche;
- S'appuyer plus particulièrement sur les travaux de l'OPTL, des CPC, de l'AFT-IFTIM, de PROMOTRANS et de l'OPCA ;
- Assurer la mise en œuvre des demandes de création de la CNIC ;

> **ATTRIBUTIONS EN MATIERE D'EMPLOI ET DE QUALIFICATION**

- Analyser la situation et l'évolution de l'emploi et des qualifications afin d'aider les entreprises à construire leur politique de formation, et les salariés à bâtir leurs projets professionnels ;
- Identifier et faire évoluer les indicateurs du tableau de bord et les certifications figurant au RNCP ;
- Favoriser la création de CQP et la mise en œuvre de la VAE ;
- Rendre un avis consultatif sur les Contrats d'études prospectives et sur les modalités de mise en œuvre des actions financées par le FPSPP.

> **ATTRIBUTIONS EN MATIERE DE FORMATION PROFESSIONNELLE (non exhaustif)**

- Préciser les conditions d'évaluation des actions de formation et en initier de nouvelles ;
- Participer à l'étude et au développement des moyens de formation, de perfectionnement et de réadaptation professionnels ;
- Examiner les moyens nécessaires au bon exercice des missions des tuteurs ;
- Prendre position sur le contenu et les conditions de mise en œuvre des ADEC ;
- Initier de nouvelles formations.

> **ATTRIBUTIONS EN MATIERE D'EXAMEN ANNUEL**

- Vérifier l'adéquation des budgets prévisionnels au regard des besoins de la branche et des objectifs définis par les partenaires sociaux ;
- Suivre l'évolution des diplômes et des titres de la branche ;
- Examiner l'évolution des qualifications professionnelles développées par les dispositifs de professionnalisation.

L'OPTL

Art. 2

Son renforcement sous l'égide de la CPNE

> ATTRIBUTIONS GENERALES

- Les organisations membres de droit de la CPNE et les personnalités qualifiées invitées à participer aux travaux se réunissent dans le cadre de l'OPTL au moins **deux fois par an** ;
- L'OPTL a pour mission de **contribuer à l'information et à l'orientation** des entreprises, des salariés ainsi que des demandeurs d'emploi par le recensement et la diffusion d'informations sur l'emploi, les qualifications, la formation et l'évolution des métiers;
- Il contribue également à **prévoir les évolutions** et orienter le dispositif de formation ;
- Au sein de l'OPTL, est constitué un **comité paritaire de pilotage** qui comprend un représentant par organisation syndicale représentative des salariés et un nombre égal de représentants des entreprises désignés par les organisations membres de la CPNE ;
- Le comité paritaire de pilotage est chargé de préparer un **rapport annuel de l'évolution** quantitative et qualitative des emplois et des qualifications. Il s'appuie pour se faire sur les tableaux de bord régionaux de l'emploi et de la formation et sur leur consolidation nationale. Le rapport est présenté chaque année par les partenaires sociaux à l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle et de l'emploi de la branche.

> DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

- L'OPTL peut accéder à différentes sources de financement ;
- Les ressources de l'OPCA Transports couvrant les dépenses de fonctionnement et d'hébergement de l'OPTL font l'objet d'une convention conclue entre la présidence paritaire de l'OPTL et l'OPCA transports.

> INSTANCES REGIONALES

- Il est constituée, dans chaque région, une représentation régionale de l'OPTL composée des représentants régionaux des partenaires sociaux. Participent également à cette représentation régionale les représentants régionaux des organismes et des organisations membres de l'OPTL ;
- Chaque représentation régionale réalise un rapport annuel, de nature identique, pour la région concernée, à celle du bilan national.

1• STRUCTURES INSTITUTIONNELLES ET PROFESSIONNELLES

L'impératif de coordination

Art.
3.3 et 7

Art.
3.3

- Afin de répondre à ***l'objectif de coordination*** entre les différents acteurs, ***une convention est conclue*** entre les organismes membres de la CPNE qui contribuent au développement de la formation professionnelle de la branche.

- Le périmètre de cette coordination et les modalités de sa mise en œuvre, tant au plan national que régional, sont fixés par la CPNE sur proposition des représentants des organismes concernés.

Art.
7

- ***La coordination entre les acteurs*** impliqués dans les questions d'emploi, de qualification et de formation professionnelle dans la branche ***doit être poursuivie et approfondie, renforçant ainsi leur complémentarité.*** Dans cette perspective, des conventions sont conclues entre eux.

- Chaque année, la CPNE réunit les représentants de l'ensemble de ces acteurs afin qu'ils présentent le ***bilan de l'application des conventions*** lui permettant de proposer les ajustements nécessaires.

- Sans interférer sur les prérogatives des instances décisionnelles des différentes structures concernées et afin d'en assurer la cohésion, ***la CPNE joue un rôle essentiel dans la coordination de leurs actions.***

2 • LES DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION

Le socle de compétences et de connaissances

Art. 9

> **Socle général de connaissances et de compétences** (Art. L 122-1-1 du code de l'Éducation) :

- la maîtrise de la langue française ;
- la maîtrise des principaux éléments de mathématiques ;
- une culture humaniste et scientifique permettant le libre exercice de la citoyenneté ;
- la pratique d'au moins une langue vivante étrangère ;
- la maîtrise des techniques usuelles de l'information et de la communication.

> **Socle conventionnel de connaissances et de compétences :**

La CPNE a déterminé la liste suivante de formations nécessaires pour l'exercice de l'un des métiers du Transport et de la Logistique du fait de textes législatifs, réglementaires, conventionnels ou paritaires :

- Permis de conduire et formations initiales obligatoires ;
- Formation initiale principale et complémentaire des Coursiers ;
- Formation des conducteurs accompagnateurs de personnes à mobilité réduite ;
- Formation d'Auxiliaire ambulancier et Diplôme d'Etat d'ambulancier ;
- CQP des personnels de transports de fonds et valeurs ;
- Certificats d'Aptitude à la Conduite en Sécurité (CACES) (Recommandation CNAM) ;
- Formation obligatoire "grande remise".

La Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE) :

- Elle permet à un demandeur d'emploi de bénéficier d'une formation nécessaire à l'acquisition des compétences requises pour occuper un emploi correspondant à une offre déposée à Pôle emploi ;
- Elle doit reposer sur ce socle de compétences qui sont celles requises, conventionnellement ou réglementairement pour accéder à un emploi reconnu dans la branche du transport routier.

2 • LES DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION

Le Tutorat

Art. 11

> LE TUTORAT :

Le tutorat est un vecteur privilégié de transmission des compétences, quelle que soit la forme du tutorat, apprentissage ou professionnalisation en interne ou en externe.

> LE TUTEUR :

Le tuteur peut être le chef d'entreprise lui-même, un membres du personnel répondant aux critères requis ou un salarié mis à disposition par un groupement d'employeurs pour l'insertion par la qualification (GEIQ). Il doit avoir suivi une formation spécifique. La présence d'un tuteur n'est obligatoire que pour les contrats de professionnalisation.

> LES MISSIONS :

Tuteur de 3 salariés seulement dont 2 conducteurs maximum



Tuteur interne

- Accueillir et accompagner les jeunes pour réussir l'intégration dans l'entreprise, l'élaboration et la mise en œuvre de leur projet professionnel,
- Contribuer à l'acquisition de leurs connaissances, de leurs compétences et de leurs aptitudes professionnelles,
- Apprécier leurs résultats et suivre leur évolution,
- Participer à l'évaluation de leurs acquis et au bilan qui en est fait.

Tuteur externe

- Accompagner les jeunes sans qualification, les bénéficiaires du RSA, de l'ASS, de l'AAH et les anciens CUI embauchés en Contrat de pro.
- Accompagner les personnes n'ayant exercé aucune activité à temps plein en CDI dans les 3 ans précédant le Contrat de pro.

> CONDITIONS :

- Être désigné par l'employeur et être volontaire ;
- Justifier d'une expérience professionnelle d'au moins 3 ans dont 2 dans un emploi de niveau de qualification égal au moins à celui de l'emploi pour lequel le tutorat est exercé ;
- Allègement équivalent à une journée de travail par mois.

> REMUNERATION :

- Les entreprises fixent les conditions de versement et le montant de la prime dont bénéficie le tuteur pendant l'exercice de sa fonction. Elle ne peut être inférieure à 8% du taux horaire conventionnel à l'embauche correspondant au coefficient de l'emploi occupé multiplié par l'horaire contractuel de travail au mois ;
- L'OPCA Transports peut prendre en charge, sous certaines conditions, une partie des dépenses de tutorat externe à l'entreprise pour les publics les plus éloignés de l'emploi dans la limite de 5% de la durée des heures de formation.

Art. 39

La CPNE doit engager une réflexion sur les différentes formes de tutorat en s'appuyant sur les travaux de l'IPTL

2 • LES DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION

Contrat de professionnalisation

Art. 12

> DEFINITION :

Le contrat de professionnalisation a pour objet de favoriser l'insertion professionnelle des jeunes et des demandeurs d'emploi en leur permettant d'acquérir un diplôme, un titre ou une qualification professionnelle reconnue par la CCN.

> DUREE :

Lorsqu'il est à durée déterminée, le contrat de professionnalisation est conclu pour une durée de 6 à 12 mois et dans certains cas pour une durée de 24 mois.

> BENEFICIAIRES :

- Les jeunes de 16 à moins de 26 ans sans qualification ;
- Les demandeurs d'emploi âgés de 26 ans et plus ;
- Les allocataires du RSA, de l'ASA, de l'ASS, de l'AAH, du RMI, d'un CUI ;
- Les personnes qui n'ont pas validé un second cycle de l'enseignement supérieur et qui ne sont pas titulaires d'un diplôme de l'enseignement technologique ou professionnel.

> REMUNERATION DES STAGIAIRES :

AGE REQUIS	QUALIFICATION INFERIEURE AU BAC PRO	QUALIFICATION SUPERIEURE AU BAC PRO
< 21 ans	55 % du SMIC	65 % du SMIC
21 ans – 26 ans	70 % du SMIC	80 % du SMIC
> 26 ans	100 % du SMIC	100 % du SMIC

- Lorsque les contrats ou actions de professionnalisation ont une durée supérieure à 9 mois, les pourcentages réglementaires, au-delà de cette durée, sont majorés de 10 points dans la limite de 100%.
- Des dispositions plus favorables peuvent être mises en œuvre par accord d'entreprise.

> FINANCEMENT :

- L'OPCA prend en charge une partie du coût du contrat sur la base de forfaits horaires définis.
- Ces forfaits peuvent être révisés par l'OPCA après avis de la CPNE.
- L'OPCA peut accorder une aide à l'accompagnement de 4€ par heure de formation réalisée au cours des 12 premiers mois du contrat au maximum.

2 • LES DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION

Période de professionnalisation

Art. 13

> DEFINITION :

La période de professionnalisation a pour objet, en accord avec l'entreprise, de favoriser le maintien dans l'emploi ou la conversion de salariés CDI, en leur permettant d'acquérir une qualification ou de suivre une action de formation nécessaire à l'adaptation de son poste ou à l'évolution de son emploi.

> BENEFICIAIRES :

- Les salariés dont la qualification est insuffisante au regard de l'évolution des technologies et de l'organisation du travail ;
- Les salariés qui comptent 20 ans d'activité ou âgés d'au moins 45 ans ;
- Les salariés qui comptent 1 an de présence dans l'entreprise ;
- Les salariés qui envisagent la création ou la reprise d'une entreprise ;
- Les travailleurs handicapés ;
- Les femmes qui reprennent leur activité après un congé de maternité ;
- Les salariés dans le cadre d'un entretien professionnel ou d'un bilan ;
- Les hommes et les femmes après un congé parental ;
- Les salariés menacés dans l'emploi ;
- Les bénéficiaires de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés ;
- Les salariés demandant une formation dans le cadre d'un entretien professionnel, un bilan de compétence ou d'étape, après accord de l'entreprise.

> MISE EN OEUVRE :

Les actions de formation de la période de professionnalisation peuvent se dérouler en tout ou partie en dehors du temps de travail à l'initiative du salarié dans le cadre du DIF ou de l'employeur après accord du salarié.

> DUREE :

La durée minimale de formation est fixée à 70 heures, mais elle peut être supprimée pour les formations obligatoires.

> FINANCEMENT :

L'OPCA Transports prend en charge une partie du coût du contrat sur la base de forfaits horaires définis.

2 • LES DISPOSITIFS DE PROFESSIONNALISATION

La
certification
professionnelle

Art. 16

> UNE ATTRIBUTION MAJEURE DE LA CPNE

- Les partenaires souhaitent poursuivre leur démarche de valorisation et de professionnalisation des métiers en développant leur politique de certification professionnelle notamment par la voie du Certificat de Qualification Professionnelle (CQP), attribution majeure de la CPNE.
- Les demandes de CQP sont examinées par la CPNE. La CPNE détermine le contenu des CQP et leurs modalités de fonctionnement et de financement, au vu d'un dossier comprenant notamment un référentiel d'activité et de certification.

> LA SPECIFICITE DU SECTEUR PRISE EN COMPTE

- Les partenaires conviennent également, dans le cadre des instances décrites au chapitre 1 du présent accord de poursuivre leurs efforts pour la construction de dispositifs de formation (diplômes ou titres professionnels) adaptés aux spécificités des secteurs du transport et de la logistique

> LA TRANSVERSALITE

- L'ensemble de ces travaux est mené dans un objectif de transversalité interbranches et de construction de parcours individuels laissant toute leur place à des démarches de validation des acquis de l'expérience (VAE).



> LA VOIE PRIVILEGIEE DE LA VAE

- La CPNE procède à un recensement de l'ensemble des formations afin de les rendre accessible par la VAE. Elle s'assure également de la cohérence de leur positionnement au regard des niveaux de qualifications.

Les IRP

Art.
8 et 19

Dans les autres entreprises, ces informations et celles relatives au *plan de formation* peuvent faire l'objet d'un document de synthèse

> UN RÔLE MAJEUR :

Les institutions représentatives du personnel sont une force de propositions et jouent un rôle majeur en matière de formation professionnelle et d'emploi. Elles sont consultées sur les orientations de la formation en fonction des perspectives économiques et de l'évolution de l'emploi, des investissements et des technologies dans le respect des dispositions du Code du Travail.

> UNE MISSION ESSENTIELLE AUPRES DES SALARIÉS :

- Elles contribuent à informer les salariés sur l'évolution prévisible de l'emploi et des qualifications dans les transports routiers et les activités auxiliaires du transport au regard des résultats des travaux menés par l'OPTL et de l'analyse qui en est faite par la CPNE.
- Elles contribuent aussi à informer les salariés des dispositifs de formation auxquels ils peuvent prétendre ainsi que des modalités d'accès, y compris en matière de prise en charge financière.
- Le comité d'entreprise ou les institutions représentatives du personnel qui en exercent les missions en matière de formation sont amenés à se prononcer sur le plan annuel de formation de l'entreprise et doivent veiller à sa bonne application.

> LES OBLIGATIONS DE L'EMPLOYEUR :

- Afin de leur permettre d'exécuter cette mission dans les meilleures conditions, le chef d'entreprise doit fournir aux IRP compétentes toutes les informations dont il dispose notamment sur les projets relatifs à la formation professionnelle.
- A chaque renouvellement des IRP, l'entreprise devra procéder à une information sur les structures de la formation de branche et a minima, à l'indication des coordonnées de l'OPCA Transports, de la CPNE et de la représentation régionale de l'OPTL.

> LE COMITÉ D'ENTREPRISE ET LES PROJETS DE L'ENTREPRISE :

Dans les **entreprises assujetties à la réglementation sur le comité d'entreprise**, les délibérations de cette instance sur les projets de l'entreprise doivent porter sur les points suivants :

- Types de formation et effectifs concernés par catégorie de personnel ;
- Moyens pédagogiques utilisés «intra-entreprise» ou «inter-entreprises» ;
- Conditions de mise en œuvre des formations assurées sur les lieux de travail ;
- Moyens d'information des salariés sur le plan de formation et les modalités d'accès à la formation ;
- Perspectives budgétaires.

Le Plan de formation

Art.
19 à 22

Art. 19 *Les institutions représentatives du personnel* sont consultées sur les orientations de la formation et contribuent à informer les salariés sur les dispositifs de formation;
Le comité d'entreprise est appelé à se prononcer sur le plan annuel de formation.

Art. 20 *Support de la politique de formation de l'entreprise*, le plan de formation doit permettre aux salariés d'occuper le plus efficacement possible les emplois qui leur sont confiés.

CATEGORIE 1

ADAPTATION DES SALARIES AUX POSTES DE TRAVAIL + EVOLUTION DES EMPLOIS OU MAINTIEN DES SALARIES DANS L'EMPLOI

- > Possible pendant le temps de travail, assimilées à du temps de travail et rémunérées au taux normal
- > Impossible hors temps de travail

CATEGORIE 2

DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES

- > Possible pendant le temps de travail, assimilées à du temps de travail et rémunérées au taux normal
- > Possible hors temps de travail dans la limite de 80 h/an et rémunérées par une allocation égale à 50% du net



Les actions des catégories de formation 1 et 2, autrefois séparées, sont désormais regroupées. Néanmoins, le principe de deux régimes juridiques distincts est maintenu.

Art. 21.1 *L'égalité entre les femmes et les hommes* : les entreprises définissent les moyens propres à assurer l'égalité d'accès à la formation et facilitent le retour des femmes parties au titre d'un congé de maternité et le retour de ceux qui sont partis au titre d'un congé parental d'éducation;

Art. 21.2 *L'égalité entre les salariés* : Les entreprises doivent veiller à la formation des personnels à temps partiel, des handicapés, des salariés à horaire décalé et favoriser le maintien dans leur emploi des salariés âgés.

Art. 21.3 *Les partenaires sociaux* encouragent les personnes qui aident les PMET dans leur rôle de formateur (notamment, les conseillers à l'emploi et en formation de l'AFT et les délégués de l'OPCA);

Art. 22 *Les personnels d'encadrement* doivent pouvoir suivre une formation, s'assurent que les salariés ont un accès suffisant à la formation et participent aux missions d'enseignement. Lorsqu'il exerce le rôle de tuteur, il bénéficie des avantages concédés à la fonction tutorale

Les PMET

Art. 21

> NOMBRE ET EFFECTIFS DES PMET :

Le nombre des PMET est particulièrement important dans les transports routiers et les activités auxiliaires du transport. Dans son rapport 2011, l'OPTL faisait apparaître que plus de 61% des entreprises de la branche employaient moins de 10 salariés :

Au 31 décembre 2009

de 1 à 4 salariés		de 5 à 9 salariés	
14085 entreprises	soit 37, 8 %	8713 entreprises	soit 23, 4 %

> SPECIFICITE DES PMET :

- Elles jouent un rôle majeur sur le plan économique ;
- Elles participent effectivement au développement de l'emploi ;
- Elles peuvent rencontrer des difficultés pour mettre en œuvre leurs actions de formation.

> SOUTIEN A APPORTER AUX PMET :

- **Veiller à la qualité de l'information sur les dispositifs de formation à faire passer dans ces structures.**

Des initiatives ont déjà été prises par les conseillers à l'emploi et en formation ou conseillers formation en entreprises des organismes professionnels de développement de la formation, par les délégués régionaux de l'OPCA Transports ou par les représentations régionales de l'OPTL). La CPNE confirme son attachement à la coordination des interventions de ces acteurs dans les entreprises

- ***l'OPCA Transports et l'AFT porteront une attention particulière, à l'adéquation des informations délivrées aux entreprises conformément aux articles 3 et 4.***
- ***La CPNE et l'OPCA Transports réaliseront des outils spécifiques en direction de ces entreprises et de leurs salariés.***

4 • LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE ET LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Le droit individuel à la formation

Art. 23

> LA REGLE :

- Tout salarié à temps plein, titulaire d'un CDI et disposant d'une ancienneté, au 31 décembre, d'au moins un an dans l'entreprise, bénéficie chaque année d'un droit individuel à la formation d'une durée de **20 heures** ;
- Les droits acquis peuvent être cumulés sur **6 ans dans la limite maximale de 120 h**.
- Pour les salariés à temps partiel, ces durées sont calculées *pro rata temporis* ;

> INFORMATION :

- **Salarié** : dans les deux mois suivant la fin de chaque exercice civil, tout salarié est informé, sur son bulletin de paye ou sur un document annexe, du total des droits acquis au titre du DIF et des conditions d'utilisation de ce droit.
- **Comité d'entreprise** : il est consulté sur le bilan du DIF pour A-1 et A, et sur les informations faites aux salariés.

> UTILISATION DU DIF :

- L'utilisation du DIF relève de l'initiative du salarié, en accord avec son employeur. Le choix de la formation est arrêté par accord écrit du salarié et de l'employeur. Ces actions s'exercent normalement **hors temps de travail** mais peuvent s'exercer pendant le temps de travail en vertu d'un accord d'entreprise ou d'un accord écrit entre l'employeur et le salarié.
- Lorsque, durant deux exercices civils consécutifs, un désaccord entre employeur et salarié à lieu sur le choix de la formation au titre du DIF, l'OPCA de l'entreprise assure le financement dans le cadre d'un CIF, sous certaines réserves. L'employeur est tenu de verser **l'allocation de formation** correspondant aux droits acquis au titre du DIF et **les frais de formation** sur la base forfaitaire applicable aux contrats de professionnalisation.

Les actions de formations prioritaires au titre du DIF figurent dans les dispositions spécifiques au TRP et au TRM (Art. 32 et Art. 35)

> PORTABILITE DU DIF :

- En cas de rupture de contrat à l'échéance ou non consécutive à une faute lourde, les droits à DIF sont «**portables**» et peuvent être mobilisés par l'intéressé lorsqu'il est demandeur d'emploi et dans les deux ans suivants la reprise d'un nouvel emploi.



CONTRAT ROMPU OU ARRIVE A SON TERME			DEMISSION	FAUTE	RETRAITE
Entreprise 1	Chômage	Entreprise 2			
Demande le bénéfice du DIF jusqu'à la rupture du contrat	Demande le bénéfice du DIF (première moitié de la période d'indemnisation)	Portabilité du DIF pendant deux ans suivant l'embauche	Bénéfice du DIF sous réserve d'engager la formation avant la fin du préavis	Bénéfice de la portabilité du DIF impossible	Utilisation et portabilité du DIF impossible
Financement par l'OPCA ou par l'entreprise	Financement par l'OPCA de l'entreprise 1	Financement par l'OPCA de l'entreprise 2			

4 • LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE ET LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

La VAE

Art.
24 et 39

> UNE PRIORITE :

- Les partenaires sociaux marquent leur volonté de placer la validation des acquis de l'expérience au cœur des dispositifs de formation et de l'encourager par tous les moyens.
- A ce titre, ils demanderont à l'OPCA transports et au gestionnaire de la ressource affectée de promouvoir cette voie dans leur communication et dans leurs actions.

> UNE AUTRE VOIE DE RECONNAISSANCE :

- Ce dispositif permet l'obtention de tout ou partie d'un diplôme, d'un titre professionnel ou d'un certificat de qualification sur la base d'une expérience professionnelle. Cette expérience, en lien avec la certification visée, est validée par un jury. Toutes les certifications enregistrées au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) sont accessibles par la VAE

> BENEFICIAIRES :

- Avoir trois ans d'expérience
- Exercer une activité en rapport direct avec la certification visée

Sont exclues du compte des années d'expérience, les périodes de formation initiale ou continue ainsi que les périodes de préparation à un diplôme ou un titre en milieu professionnel.

> DESIGNATION COMME JURE :

- Les salariés désignés par les organisations représentatives des salariés bénéficient selon les conditions légales et réglementaires d'une autorisation d'absence pour la durée de ces jurys.
- Les modalités de maintien de leur rémunération et de la prise en charge de leurs frais de déplacement se font selon les règles prévues par l'article 6.1.3 de la CCN
- Le remboursement de ces frais, salaires et charges peut être demandé à l'OPCA Transports sur les fonds de la professionnalisation.

Le processus de VAE

- Information, conseil, orientation
- Retrait du dossier de recevabilité de la demande
- Constitution du dossier de recevabilité
- Réalisation du dossier de présentation de la VAE
- Validation et décision du jury
- Suivi éventuel du candidat après décision du jury

Article 39

- La CPNE établira un document de présentation de la VAE (modalités de mise en œuvre et financement)

4 • LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE ET LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

L'entretien professionnel

Art. 25

Bénéficiaire de l'entretien professionnel, tous les salariés après 2 ans d'ancienneté dans la même entreprise. Les institutions représentatives du personnel sont informées des conditions dans lesquelles sont organisés et se déroulent les entretiens professionnels.

> PREPARATION ET DEROULEMENT :

- Une information détaillée est adressée au salarié avec la convocation dans un délai lui permettant de s'y préparer
- L'entretien doit être assuré par l'employeur ou par un responsable hiérarchique mandaté.
- Le temps passé est pris en compte au titre du temps de travail effectif.
- L'entretien professionnel doit, dans la mesure du possible, se dérouler pendant les horaires habituels de travail.
- L'entretien doit durer au moins 30 minutes, temps minimum estimé nécessaire au débat contradictoire dont rend compte le support de formalisation.

> L'entretien professionnel biennal

L'entretien professionnel biennal porte sur le projet professionnel du salarié. Il a lieu à l'initiative de l'employeur ou du salarié. L'entretien professionnel permet au salarié d'élaborer son propre parcours professionnel et de faire connaître à son employeur ses souhaits au regard de ses aptitudes et des besoins de l'entreprise. Il permet à l'employeur de faire connaître ses propres attentes et sa perception des souhaits exprimés.

- **A l'issue, l'employeur fait des propositions d'action de formation et de leur financement.**

> L'entretien de milieu de carrière

L'entretien de milieu de carrière a pour objet d'informer les salariés sur leurs droits en matière d'accès à un bilan d'étape professionnel, un bilan de compétences ou une action de professionnalisation. L'entretien de milieu de carrière est réalisé à l'initiative de l'employeur ou de son représentant, ou à l'initiative du salarié, au plus tard dans les 10 mois suivant son 45^{ème} anniversaire.

- **A l'issue peuvent être envisagés un bilan d'étape professionnel, un bilan de compétences ou une action de professionnalisation.**

Les thèmes abordés :

- Les dispositifs d'orientation et la formation tout au long de la vie ;
- L'adaptation à l'évolution du poste, la qualification et le développement des compétences ;
- Identification des dispositifs de formation ;
- Les conditions de la réalisation de la formation ;
- Les possibilités de bénéficier du droit individuel à la formation.

4 • LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE ET LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Le bilan de compétences

Art. 27

> OBJECTIF :

Le bilan de compétences permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ainsi que ses aptitudes et ses motivations, afin de définir un projet professionnel et, le cas échéant, un projet de formation, y compris dans une perspective de réorientation professionnelle.

> PUBLIC PRIORITAIRE :

- Le salarié après 20 ans d'activité professionnelle et, en tout état de cause, à compter de son 45^{ème} anniversaire, sous réserve d'un an au moins d'activité dans l'entreprise.
- Le bilan est une démarche individuelle à l'initiative du salarié ou suite à une proposition de l'employeur.

> LE PROCESSUS :

Le bilan, réalisé par un prestataire extérieur agréé, peut se dérouler pendant ou en dehors du temps de travail, dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou du DIF. Les actions de formation réalisées à la suite du bilan de compétences peuvent être inscrites dans le passeport formation du salarié.

• Phase préliminaire

Les méthodes et techniques utilisées doivent être expliqués au salarié de façon à lui permettre de confirmer son engagement dans la démarche et d'identifier ses besoins en matière de formation professionnelle ;

• Phase d'investigation

Le salarié peut analyser ses motivations et intérêts et identifier l'ensemble de ses compétences et aptitudes afin d'envisager ses possibilités d'évolution professionnelle ;

• Phase de conclusions

Le salarié se fait communiquer les résultats de la phase précédente et les facteurs lui permettant de favoriser un projet professionnel (par la réalisation d'actions de formation, ou non). Cela lui permet de prévoir les principales étapes de la mise en œuvre de son projet.

> LE CONGE DE BILAN DE COMPETENCE :

Tout salarié justifiant d'au moins cinq ans de travail, dont un an dans l'entreprise, peut bénéficier d'un congé de bilan de compétences dont la durée ne peut excéder vingt-quatre heures de temps de travail, consécutives ou non.

Art. 26

Bilan d'étape professionnel

Il a pour objet, à partir d'un diagnostic réalisé en commun par le salarié et son employeur, de permettre au salarié d'évaluer ses capacités professionnelles et ses compétences et à son employeur de déterminer les objectifs de formation du salarié.

Ce dispositif devra être adapté aux dispositions du futur accord inter-professionnel.

Les IRP sont
informées des
conditions
d'organisation et
de déroulement
des bilans de
compétences

4 • LA FORMATION TOUT AU LONG DE LA VIE ET LA SECURISATION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Le passeport d'orientation et formation

Art. 28



Le passeport orientation et formation ne remet pas en cause les dispositifs existants en entreprises. Sans qu'il soit obligatoire, il est souhaitable que chaque salarié puisse en établir un.

> OBJECTIF :

- Permettre à chaque salarié de faire jouer sa mobilité interne ou externe en y recensant l'ensemble des connaissances, compétences et aptitudes professionnelles acquises dans le cadre de sa formation initiale ou continue.
- Tout salarié, quelle que soit son ancienneté dans l'entreprise, peut établir son passeport orientation et formation en demandant à son employeur, les documents s'y rapportant.
- Les informations figurant dans le passeport orientation et formation sont de la seule initiative du salarié, celui-ci étant libre du choix des mentions qu'il souhaite y voir figurer.

> CONTENU POSSIBLE :

- Les diplômes, les titres ainsi que les aptitudes connaissances et compétences susceptibles de l'aider dans son orientation et son évolution professionnelle ;
- Les informations recueillies à l'occasion d'entretiens professionnels, d'un bilan de compétence ou d'un bilan d'étape professionnel ;
- Les actions de formations prescrites par Pôle emploi ;
- Les actions de formation mises en œuvre par l'employeur ou relevant de l'initiative individuelle ;
- Les expériences professionnelles acquises lors de périodes de stage ou de formation en entreprise ;
- Les qualifications, titres, diplômes et CQP, obtenues par la formation ou par la validation des acquis ;
- Les habilitations obtenues ;
- Les emplois tenus dans le cadre d'un contrat de travail et les activités bénévoles, ainsi que les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles mises en œuvre dans le cadre de ces emplois et de ces activités ;
- Les activités tutorales exercées.

Annexe possible

Les décisions ou propositions en matière de formation professionnelle consécutives à un bilan de compétences et/ou aux entretiens professionnels dont il a bénéficié.

> PRECONISATION :

Le salarié peut choisir d'élaborer son passeport sur tout support de son choix. Toutefois, afin de lui conférer un caractère plus normalisé les parties signataires préconisent de retenir par défaut le modèle établi par les partenaires sociaux au niveau interprofessionnel.

> DES ACCORDS ET DES CONVENTIONS À SIGNER

- Signature d'un accord relatif aux modalités de prise en charge des coûts des diagnostics des TPE et PME par l'OPCA avant la fin du premier semestre 2011 (**Art.3.1**)
- Signature d'une convention entre l'OPCA et la CPNE sur la mise en œuvre du reversement des fonds de professionnalisation au bénéfice des CFA (**Art. 15.3**)
- Signature d'une convention entre les organismes de la CPNE qui contribuent au développement de la formation professionnelle de la branche, que leur contribution soit de nature pécuniaire ou en ingénierie (**Art. 3.3 et Art. 7**)

> DES OUTILS À METTRE EN PLACE

- Création d'une attestation d'exercice de la fonction tutorale (**Art. 11**) ,
- Réalisation par la CPNE et l'OPCA d'outils d'information en direction des PMET et de leurs salariés (**Art. 21.3**)
- Elaboration d'un modèle type de passeport information/orientation (**Art. 28**)
- Elaboration d'un document présentant la VAE dans ses modalités de mise en œuvre et de financement (**Art. 39**)

> DES ACTIONS À CONDUIRE

- Mise en place d'instances régionales représentatives de la CPNE (**Art. 1.6**)
- L'OPCA et l'AFT sont chargés de promouvoir la VAE dans leur plan d'actions et de communication (**Art. 24**)
- Développement de la politique de certification professionnelle par la voie du CQP (**Art. 16**)
- Recensement de l'ensemble des formations afin de les rendre accessibles par la VAE (**Art. 16**)

> DES RÉFLEXIONS À MENER

- Réflexion sur les différentes formes du tutorat à partir de travaux réalisés par le Département des Etudes Transports et Logistique du Groupe AFT-IFTIM (DETL / AFT-IFTIM) (**Art. 39**)
- Réflexion sur la valorisation de l'exercice de la fonction tutorale (**Art. 39**)



© Photos : V. Mezzanotti/AFT-IFTIM - AlboGLauret - Pomona

Merci de votre attention

ISABELLE PRIM-ALLAZ, MAITRE DE CONFERENCES UNIVERSITE LYON II

Intervention du mercredi 31 août 2011

Thème de la conférence :

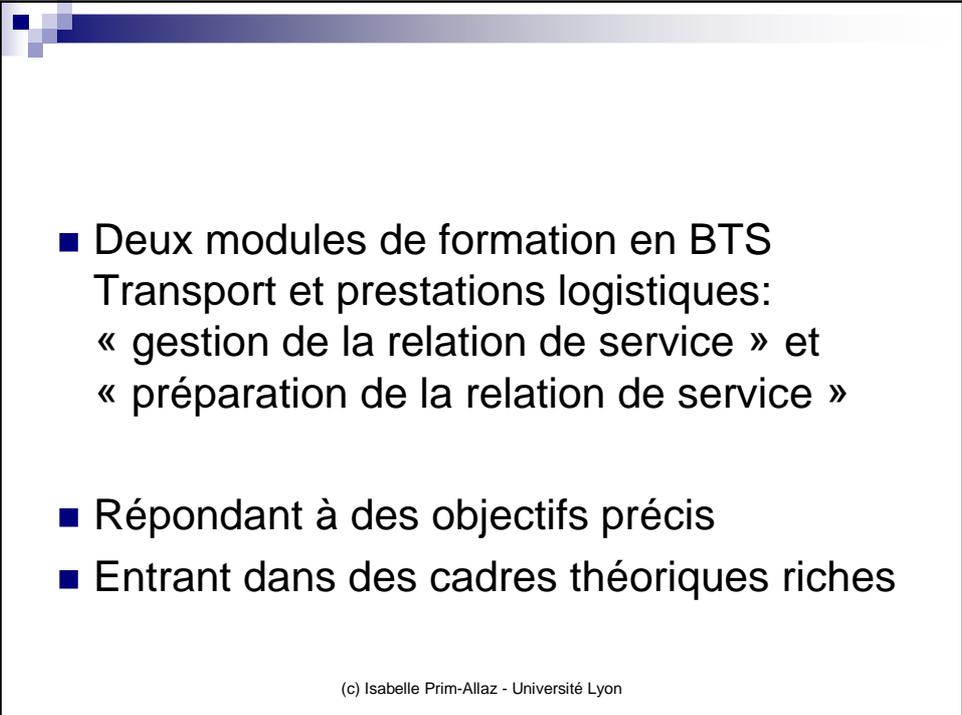
« La relation de services : place et compétences requises »



Marketing relationnel et logique de service

Isabelle Prim-Allaz

Maître de Conférences,
Université Lyon 2

- 
- Deux modules de formation en BTS
Transport et prestations logistiques:
« gestion de la relation de service » et
« préparation de la relation de service »
 - Répondant à des objectifs précis
 - Entrant dans des cadres théoriques riches

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

- 2 modules mettant l'accent sur la connaissance des clients, la qualité de la relation, et la continuité de la relation

- → des préoccupations au cœur du marketing relationnel

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Les « hot topics » marketing 2008: quelques exemples

- Identifier de nouveaux segments
- Une gestion holistique de la valeur client
- Les nouvelles mesures de la valeur:
 - Mesure de la valeur client
 - Définition et mesure de la valeur générée
- Gérer l'innovation grâce aux clients

© Association Française du Marketing

http://afmmarketing.net/documents/Priorites_recherche.pdf

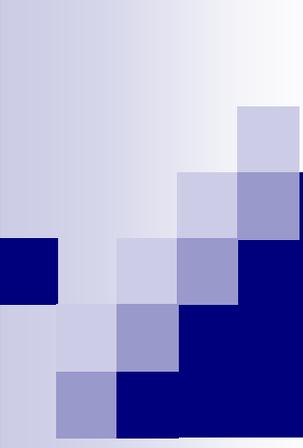
(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon



Plan de la présentation

- Les fondamentaux du marketing relationnel
- Vers une approche plus globale
 - Le marketing de la solution
 - La « *service dominant logic* »
- Zoom: l'*empowerment* des salariés/clients

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon



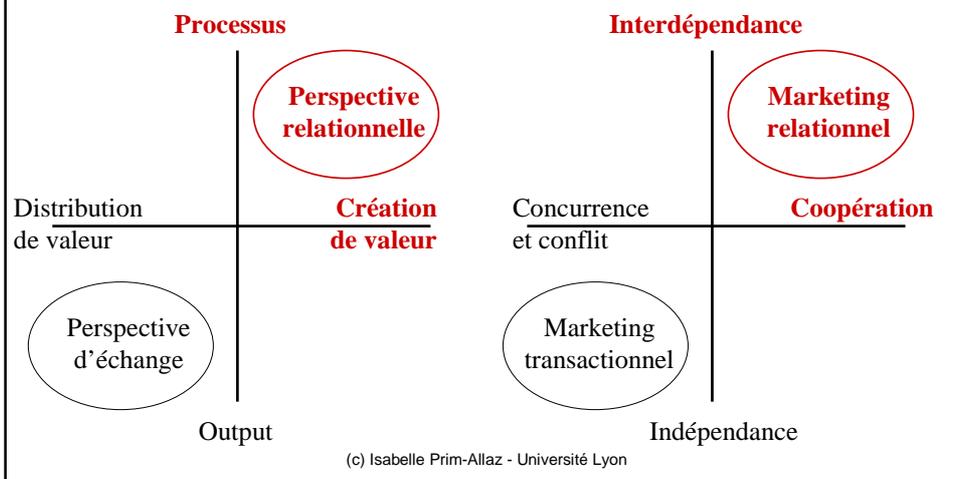
Les fondamentaux du marketing relationnel

Marketing Relationnel - Définition

- Berry (1983) et Morgan et Hunt (1994) :
" l'ensemble des activités marketing destinées à établir, à développer et à maintenir des relations d'échanges *fructueuses* "
- Un achat ne fait souvent que marquer le début d'une relation qui donnera lieu à **engagement et confiance mutuels** et croissants (Peelen et al., 2006, P.11)

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Le marketing relationnel



(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Les piliers du marketing relationnel (Grönroos)

- **Un engagement de long-terme (affectif et calculé) basé sur la confiance**
- **Une connaissance mutuelle**
- **Un partenariat gagnant-gagnant**

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

L'engagement, notion clé:

- « *un désir durable de développer et de maintenir des relations caractérisées par des promesses et des sacrifices réalisés dans le but de générer, sur le long terme, des bénéfices au profit de tous les acteurs impliqués* » (Rylander et al., 1997).
 - Dimension calculée
 - Dimension affective
 - Intention de continuité

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

L'engagement , notion clé:

- Le développement des nombreux services nécessite des infrastructures coûteuses
- Les nouveaux services (développement d'offres « solution ») requièrent l'engagement du client pour être rentables
- L'obtention de financements s'appuie sur des promesses de valeur du client

Darpy & Prim-Allaz, 2006

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

La confiance: notion clé

- La confiance peut être définie comme une variable psychologique qui reflète un **ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du prestataire**

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

La confiance: notion clé

- La confiance peut être définie comme une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du prestataire
- Les dimensions de la confiance -Ganesan (1994)- :
 - honnêteté,
 - bienveillance et
 - compétence.
- **L'honnêteté** traduit le fait que le partenaire à l'échange est sincère, fiable, qu'il tient parole, réalise ses promesses et accomplit ses obligations

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

La confiance: notion clé

- La confiance peut être définie comme une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du prestataire
- Les dimensions de la confiance -Ganesan (1994)- :
 - honnêteté,
 - **bienveillance**
 - compétence.
- **La bienveillance signifie qu'une partie à l'échange se préoccupe réellement des intérêts et du bien être de l'autre partie. Elle doit être motivée par l'obtention de bénéfices conjoints et doit présenter des intentions constructives si des conditions imprévues surviennent.**

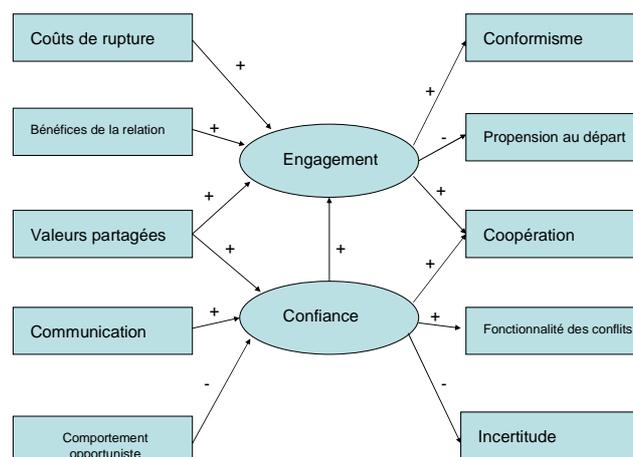
(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

La confiance: notion clé

- La confiance peut être définie comme une variable psychologique qui reflète un ensemble de présomptions accumulées quant à la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance du prestataire
- Les dimensions de la confiance -Ganesan (1994)- :
 - honnêteté,
 - bienveillance et
 - compétence.
- **La compétence (ou crédibilité) est la croyance que l'autre partie possède effectivement l'expertise nécessaire à la bonne réalisation de l'échange.**

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Quelques éléments théoriques...



Morgan & Hunt, 1994, The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, July, 20-38

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Les composantes de l'interaction : les normes de la relation (*d'après Macneil, 1980*)

■ Normes relationnelles

- intégrité du rôle
- solidarité
- réciprocité
- flexibilité
- communication

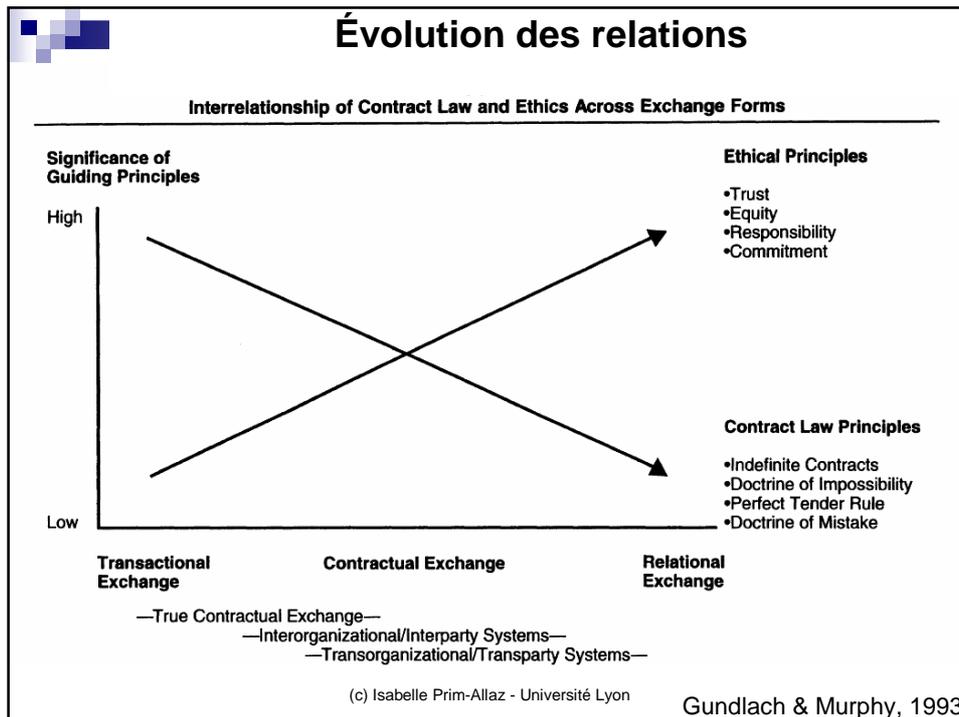
■ Normes transactionnelles

- réalisation des promesses
- réparation des erreurs
- pouvoir de négociation

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

- Confiance et engagement: un **processus dynamique**, qui se met en place, se construit, s'entretient...
- Avec des modes de **gouvernance** souples : chaque réseau a une structure propre composée d'acteurs économiques et sociaux possédant chacun leurs compétences. La gouvernance ne doit pas être coercitive et collaborative.

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon



- ## Plan de la présentation
- Les fondamentaux du marketing relationnel
 - Vers une approche plus globale
 - Le marketing de la solution
 - La « *service dominant logic* »
 - Zoom: *l'empowerment des salariés/clients*
- (c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon



Vers une approche plus globale

- Pour un « marketing solution »
- La « service dominant logic » de Vargo & Lusch

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

- Pour un « marketing solution »
- La « service dominant logic » de Vargo & Lusch

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Marketing de la solution

- Importance rappelée par les résultats d'une étude menée sur plus de 400 PME Rhône-alpines par le laboratoire Coactis

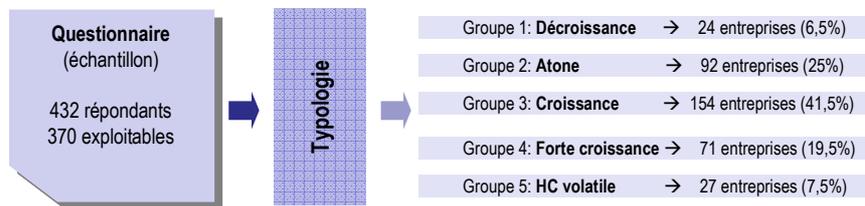
(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Méthodologie de l'étude

Questionnaire

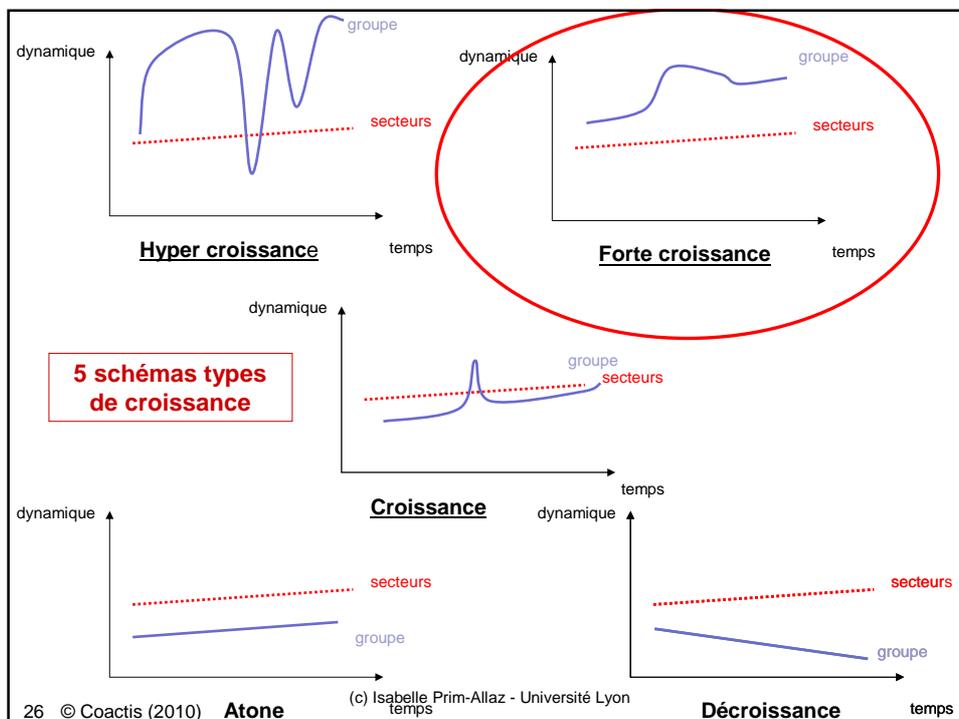
→ 5 thématiques / 600 variables

- Informations générales sur l'entreprise
- Environnement et marché(s) de l'activité principale de l'entreprise
- Stratégie de l'entreprise
- Organisation, ressources et outils
- Dirigeant(s) et gouvernance



Répartition de référence sur la population des 17 000 entreprises de France (Gr1 = 10% / Gr2 = 10% / Gr3 = 19% / Gr4 = 19% / Gr5 = 5%)

© Coactis (2010)



Quelques éléments de contraste...

<i>Age de l'entreprise</i>	Plus anciennes	→	Plus récentes
<i>Age du dirigeant</i>	Plus âgé	→	Plus jeune
<i>Formation du dirigeant</i>	Moins Formé	→	Plus Formé
<i>Marché de l'entreprise</i>	Dominante régionale	→	Plus national, voir international

Décroissance

Hyper-croissance

© Coactis (2010)

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Quelques éléments de contraste...

<i>Approche stratégique</i>	Objectif principal de rentabilité	→	Objectif principal de croissance (CA et de Part de Marché)
<i>Approche du pilotage</i>	Recherche d'optimisation	→	Imagination et développement de nouveaux projets
<i>Approche clients</i>	Démarche de vente (répondre aux besoins)	→	Démarche marketing (anticipation des attentes)
<i>Approche financière</i>	Problématique de financement	→	Problématique de liquidités
<i>Approche GRH</i>	Perception générale de maîtrise des compétences	→	Volonté d'améliorer les compétences/pratiques dans tous les domaines (y compris ceux maîtrisés)

Décroissance

Hyper-croissance

© Coactis (2010)

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

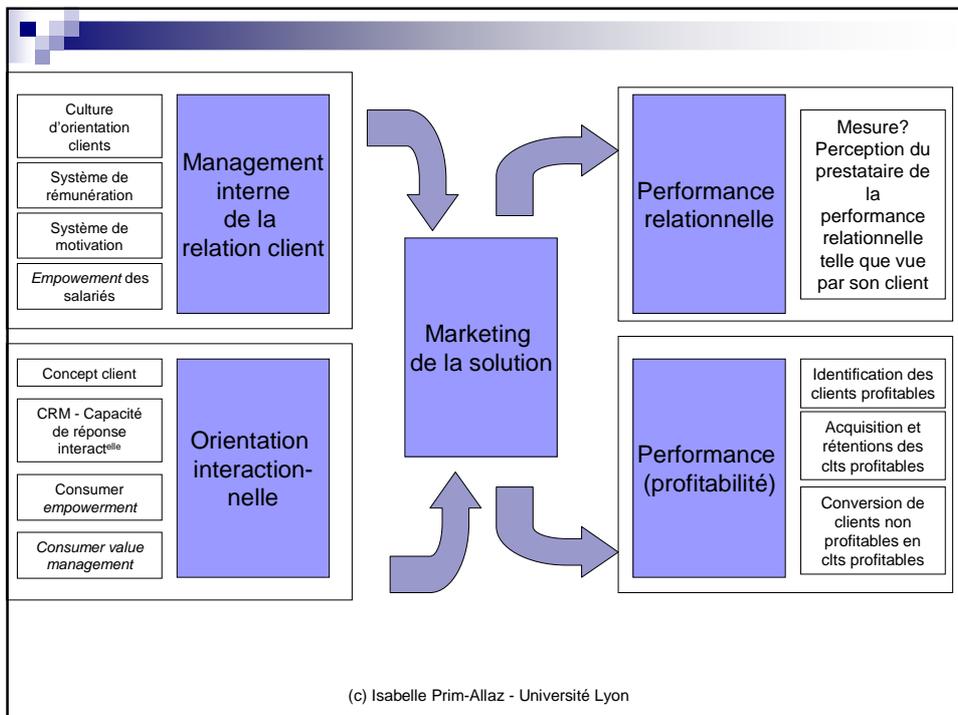
Parmi les capacités/leviers d'action de l'entreprise à forte croissance

➤ Capacités/compétences marketing et commerciales → des stratégies de marché qui explorent et exploitent les potentialités du marché

- prospection de nouveaux clients sur marché principal (*via* extension géographique notamment)
- **conception/intégration de prestations complémentaires à l'offre initiale**
- **adaptation de l'offre à chaque client**
- amélioration des produits/services

© Coactis (2010)

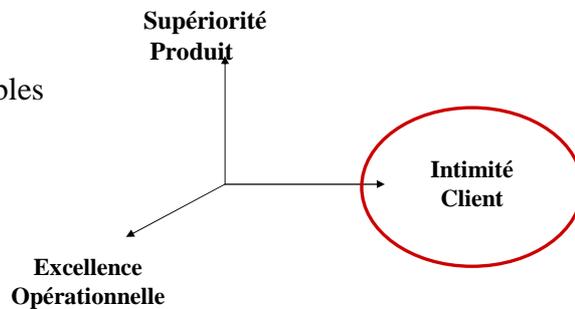
(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon



(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Les axes « ou disciplines » de valeur de Tracy & Wiersema 2002

→ 3 dimensions d'excellence possibles



Supériorité produit: Ce que nous cherchons à proposer est un produit ou un service dans la moyenne du marché, au meilleur prix et avec un minimum de contraintes

Excellence opérationnelle: Ce que nous cherchons à proposer est un produit/service toujours plus performant que la moyenne du marché

Intimité client: Ce que nous cherchons à proposer est une offre qui vise non pas à satisfaire le marché en général mais à améliorer la performance de de nos clients prioritaires

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

- Pour un « marketing solution »
- La « service dominant logic » de Vargo & Lusch

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Logique dominante de service

- Un cadre théorique permet d'intégrer l'approche « solution »: la « Service Dominant Logic » de Vargo & Lusch

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Vers une logique dominante de service

- Vision intégrative d'un ensemble de composants:
 - Marketing des services
 - Orientation marché
 - Management de la relation client
 - Marchés en réseau (networked markets)
 - Mass customization
 - Interactivité

- Convergence du fait des avancées technologiques (NTIC)

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

- La SDL n'est pas forcément quelque chose de nouveau:
 - il s'agit d'identifier des possibilités pour étendre son marché en aidant le client dans son processus de spécialisation et de création de valeur

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Notion de service

- **Marketing des services:** intangibilité, hétérogénéité, inséparabilité et périssabilité (IHIP) + non propriété
- **Service Dominant Logic:** utilisation de compétences spécifiques (knowledge and skills) au travers d'actions, de processus et de performance pour le bénéfice du client et de son prestataire

Vargo & Lusch, 2008

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

- Les clients n'achètent pas de biens ou des services: ils achètent des offres qui rendent des services et créent de la valeur

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Service Dominant Logic

- 5 critères à satisfaire:
 - l'intégration des produits et des services dans une même offre

Day, 2004

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Service Dominant Logic

■ 5 critères à satisfaire:

- l'intégration des produits et des services dans une même offre
- Une interaction bi-directionnelle (client \leftrightarrow prestataire) permettant un engagement réciproque et reposant sur des échanges d'informations voire des investissements spécifiques

Day, 2004

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Service Dominant Logic

■ 5 critères à satisfaire:

- L'intégration des produits et des services dans une même offre
- Une interaction bi-directionnelle (client \leftrightarrow prestataire) permettant un engagement réciproque et reposant sur des échanges d'informations voire des investissements spécifiques
- Une solution coproduite entre le client et le prestataire...
- Et sur-mesure

Day, 2004

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Service Dominant Logic

■ 5 critères à satisfaire:

- L'intégration des produits et des services dans une même offre
- Une interaction bi-directionnelle (client \leftrightarrow prestataire) permettant un engagement réciproque et reposant sur des échanges d'informations voire des investissements spécifiques
- Une solution coproduite entre le client et le prestataire...
- Et sur-mesure
- La solution peut aussi comprendre la prise en charge d'une partie du risque habituellement supporté par le client

Day, 2004

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Implications pour la pratique marketing

- Une approche plus globale incluant toutes les parties prenantes (clients, actionnaires et salariés).
- Et mettant en avant l'investissement dans les hommes et leurs compétences, les relations de long terme, la qualité de service et de livraison
- Mais aussi en mettant l'accent sur la transparence, l'éthique dans les échanges et la durabilité.

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Implications pour la pratique marketing

- La S-D Logic suggère que les entreprises devraient suivre les préceptes suivants:
 - (1) faire des efforts pour accroître la transparence et la symétrie dans les processus d'information et d'échange avec l'ensemble des parties prenantes,
 - (2) développer des relations avec les clients pour améliorer leur performance à long terme, et
 - (3) reconnaître les employés et les clients comme de précieuses ressources opérant et investir dans leur développement

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

- La SDL implique une orientation client et une approche relationnelle:

- L'interactivité et la collaboration/coopération en sont des éléments clés
- Il s'agit de proposer des services avec et pour le client. Les demandes et les avis des clients doivent être vus comme des opportunités pour construire des offres nouvelles ou faire évoluer les offres existantes.

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

- La SDL met l'accent sur les ressources « productives » internes:

- Il y a une nécessité de mettre en adéquation les systèmes d'évaluation et les nécessités opérationnelles:

- Par ex. ne pas objectiver sur de nouveaux prospects lorsque l'on demande de développer les relations existantes
- Comprendre la valeur du personnel en contact qui a un contact privilégié avec les clients et les connaissent souvent très bien
- Valoriser le personnel en contact et lui donner la parole
- Ne pas considérer ce personnel comme facilement remplaçable ou interchangeable. Le client recherche de la stabilité dans la relation et cette stabilité peut être source de création valeur

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

- La SDL met l'accent sur les ressources « productives » internes:

- → les employés devraient être *empowered* afin de leur permettre de jouer leur rôle de création de valeur et être au centre de l'innovation, de la connaissance organisationnelle
- → rôle clé de la formation et de l'autonomisation des salariés
- → rôle du *leader* -celui d'un serviteur-chef- qui est là pour servir les employés, plutôt que les employés au service du *leader*

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

■ La SDL met l'accent sur les ressources « productives » externes

- Le client n'est plus seulement vu comme un objet à segmenter et cibler voire à manipuler,...
- il devient une ressource productive pour l'entreprise. Il devient, avec les salariés, un actif central pour l'entreprise: idée de *customer equity* en comparaison avec celle de *brand equity*.

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

■ Le rôle spécifique des NTIC dans la SDL, notamment dans un contexte de supply chain management

- Accélération des échanges d'information
- Nécessité de transparence

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

■ Le rôle spécifique des NTIC dans la SDL: le développement des réseaux

- Plus de contacts à distance
- Accroissement des possibilités de « self-service » et de participation du client à la production
- Accroissement de la participation de l'ensemble des parties prenantes à la conception et au développement des produits/services
- Meilleure connaissance des clients et des fournisseurs
- Plus de possibilité d'interagir avec les clients et les fournisseurs
- Baisse des coûts de communication permettant une plus grande efficacité et réactivité de coordination.
- Mais aussi, parfois, moins de besoins en transport...

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

SDL et organisation apprenante

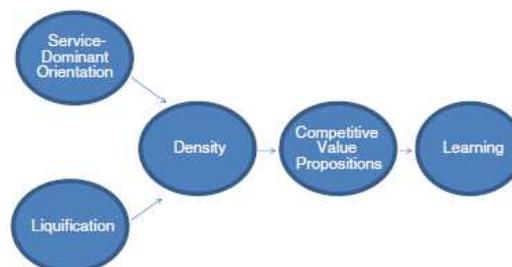


Fig. 1 Learning to serve in a value network.

Lusch, Vargo & Tanniru, 2010

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Fig. 1 Learning to serve in a value chain

(c) Isabelle Prim-Audet, Université de Sherbrooke

1. Passer d'un logique produit à une logique de « servir »
2. Importance des éléments intangibles de l'offre venant compléter l'offre de base
3. Logique de création des ressources (notamment par la formation des salariés) plutôt que de consommation des ressources
4. Favoriser les échanges d'information symétriques (vs. asymétriques)
5. Logique de dialogue (vs. propagande)
6. Favoriser les échanges relationnels (vs. transactionnels)

Fig. 1 Learning to serve in a value chain

(c) Isabelle Prim-Audet, Université de Sherbrooke

Développement d'une économie virtuelle où les composants physiques et informationnels de la chaîne logistique sont de plus en plus indépendants l'un de l'autre. Le contrôle physique ou la propriété n'est plus forcément nécessaire pour bénéficier de certaines ressources

- Accroissement de l'out-sourcing et de l'off-shoring et développement des intermédiaires de l'information (infomédiauteurs)
- Evolution de ce que l'on peut/doit faire soit même vs. ce que l'on peut faire faire

Service-Dominant Orientation

Liquification

Density

Propositions

La densité maximale est atteinte lorsque à un instant donné, un acteur propose et intègre toutes les ressources nécessaires pour créer la meilleure valeur possible

Fig. 1 Learning to serve in a value network.

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Zoom:
l'empowerment

Une forme plus interactive du management : **l'empowerment**

« un ensemble de cognitions reflétant une orientation spécifique de l'individu dans son travail »

- → implication des salariés
- → responsabilisation des salariés
- → autonomisation des salariés

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Les 4 dimensions de *l'empowerment*

- (1) **le sens**, qui traduit la valeur de l'objectif ou du but du travail accordée par l'individu en fonction de ses propres idéaux ou standards ;
- (2) **l'aptitude**, c'est-à-dire la croyance individuelle quant à sa capacité à réaliser des activités de façon compétente et professionnelle ;
- (3) **la détermination de soi**, à savoir le sentiment d'avoir la liberté et la capacité d'initier et de réguler des actions ;
- (4) **l'impact**, soit l'influence que peut avoir un individu sur les conséquences stratégiques, administratives ou opérationnelles de son travail (Spreitzer, 1995).

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Une nouvelle forme de connaissance des clients

- → responsabilisation des consommateurs
- → autonomisation des consommateurs

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Une nouvelle forme de connaissance des clients

- 3 aspects:
 - Développement de la connaissance/expertise
 - Intégration des consommateurs/clients dans les *process*
 - Sentiment d'appartenance à une communauté
- 2 conséquences: renforcement de la confiance + intention de fidélité/participation future

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Définition du concept d'*empowerment* en marketing

Responsabilisation des clients

- capacité à faire un choix informé, raisonné et responsable
- intégration des consommateurs ou des clients dans les process de l'entreprise

Prise de pouvoir des clients

- autonomie vis-à-vis des discours des entreprises
 - émergence d'un certain contre-pouvoir

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Les dimensions du concept d'*empowerment*

Niveau de connaissances accru et capacité d'une prise de décision avertie

Prise de décision sur la base d'un socle de connaissances
=> comportement attendu

Prise de pouvoir des clients/consommateurs => les clients font partis d'un réseau, collaborent, co-développent et co-crésent

Sentiment d'appartenance à une certaine communauté
=> les clients sont des individuels mais aussi des individus faisant partis d'un ensemble social dimension collective communautaire => sentiment de partager les mêmes valeurs et la volonté d'être utile

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Une stratégie de communication renforçant l'empowerment

Quels liens entre connaissances, empowerment et intention de comportement ?

Remise en cause des stratégies de communication de masse

Créer un sentiment d'appartenance, socle de la communication

les lead customers

Quels vecteurs de communication privilégier ?

Les nouveaux canaux de communication outils de renforcement de l'empowerment

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Rôle des NTIC

- Du fait des NTIC et notamment d'Internet (baisse des coûts et possibilités accrues d'interaction) et des communautés *on line* la co-crédation virtuelle est devenue un moyen efficace de développement et d'amélioration des produits.
- Les forums peuvent être un lieu privilégié de génération ou d'évaluation d'idées.
- En BtoC, on assiste déjà à des situations où les clients élaborent, évaluent, challengent des concepts. Ils proposent également de nouvelles options, sélectionnent les prototypes → ils deviennent de véritables co-crédateurs

Füller et al. 2010

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Illustrations

- Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne (Füller et al., 2007):
 - Netnographie
 - Innovations basée sur une communauté
 - Communautés d'innovation

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Illustrations

- Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne (Füller et al., 2007):
 - Netnographie: intégrer passivement des communautés innovantes (lors d'une recherche spécifique ou en continu)

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Illustrations

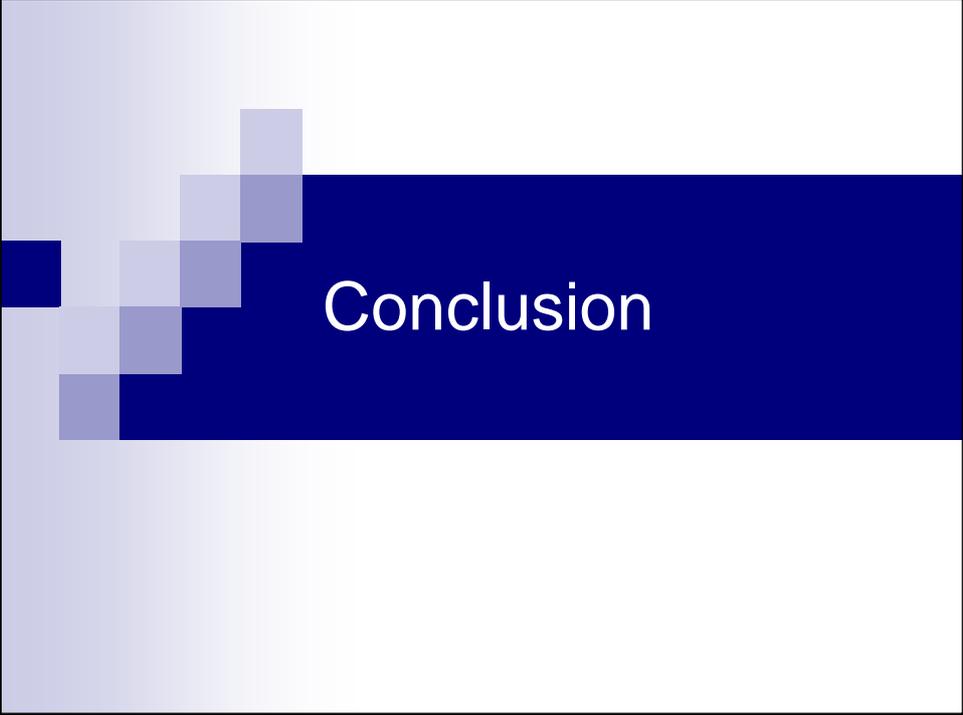
- Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne (Füller et al., 2007):
 - Netnographie
 - Innovations basées sur une communauté: permet l'intégration active des membres pour des questions de recherches spécifiques concernant un projet unique ou lors de la création de

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Illustrations

- Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne (Füller et al., 2007):
 - Netnographie
 - Innovations basée sur une communauté...
 - Communautés d'innovation: plateformes continues pour l'intégration active des consommateurs innovateurs

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon



Conclusion



Le paradoxe du MR

- Marketing de la relation (humaine)
- Ou marketing de la base de données (déshumanisation par la technologie)

Attention à ne pas acquérir la technologie pour elle-même, mais à bien adopter une vision d'ensemble de la GRC

- Des limites à ces approches:
- Pour l'entreprise
 - modification des modes de gestion (système d'information)
 - Organisation interne
 - Limites de la sous-traitance
 - Investissements à long terme (logique marketing *versus* logique financière)
 - du quantitatif (comptabilisation) au qualitatif (compréhension) → appliquer de façon relationnelle les instruments et les structures
 - inconvénients d'une discrimination positive
- De la part du client: orientation relationnelle, réactance psychologique

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

Bibliographie

- Berry L.L. (1983), Relationship Marketing, in L.L. Berry, L.G. Shostack et G.D. Upah (coord.), *Emerging perspectives on services marketing*, Chicago, American Marketing Association.
- Day R., 2004, Invited Commentaries on "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*.
- Coactis (2010), Identifier différents leviers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir. HAL SHS archives ouvertes.
- Darpy D. & Prim-Allaz I. (2006), *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel*, Actes du 22ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, 11-12 mai, Nantes
- Füller J., Mühlbacher H., Matzler K. et Jaweck G. (2010), Consumer empowerment through Internet-based co-creation, *Journal of Management Information Systems*, 26, 3, 71-102
- Ganesan S. (1994), Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58, April, 1-19.
- Gundlach G. T. ; Murphy P.E., 1993) Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 4. , pp. 35-46.
- Lusch RF, Vargo SL & Tanniru M., 2010, Service, value networks and learning, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38, p. 19-31

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon



Bibliographie (suite)

- Macneil I. R. (1980), *The New Social Contract*, Yale University Press
- Morgan R. M. and Hunt S. D. (1994), The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.
- Peelen, Jallat F., Stevens E., Volle P., 2006, *Gestion de la relation client*, Pearson Education, 2nde Edition.
- Rylander D., Strutton D. & Pelton L.E. (1997), Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice, *Journal of Marketing Theory and practice*, 5, 2, pp. 58-71
- Spreitzer G.M. (1995), Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation, *Academy of Management Journal*, 38, 5, 1442-1465.
- Vargo SL & Lusch RF (2004), Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1, p. 1-17
- Vargo SL & Lusch RF (2008), Why « service »? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, p.25–38

(c) Isabelle Prim-Allaz - Université Lyon

MARYLINE POUBEAU-TEXIER, DIRECTRICE ET FONDATRICE DE RESOLVEO

Intervention du mercredi 31 août 2011

Thème de la conférence :

« La relation de services : place et compétences requises »



La relation de service : place et compétences requises

Université d'été de l'enseignement
du transport et de la logistique –

Août 2011

Intervention Maryline POUBEAU-TEXIER



 Expérience professionnelle de plus de 25 ans dans le secteur du transport et de la logistique

-  Essentiellement chez des prestataires
-  Dans des fonctions toujours orientées Clients

 Création depuis 2 ans d'un cabinet conseil intervenant dans le cadre de missions d'optimisation :

-  De la performance commerciale auprès des prestataires
-  De l'organisation opérationnelle du transport et de la logistique auprès des chargeurs

CONSTAT sur L'ATTENTE des CLIENTS



Ouverture

Les Clients attendent que l'on s'intéresse à eux prioritairement, plutôt que d'avoir des réponses standards ou de se voir présenter des propositions « catalogues »



- Connaître leurs besoins réels pour proposer des solutions en adéquation avec leurs besoins
- Amener un ensemble de services combinés pour une réponse globale (être capable de proposer des services nouveaux, d'innover, de faire du « sur mesure »)

Fiabilité



- Tenir ses engagements
- Inspirer confiance
- S'engager dans la durée



Ces attentes clients, dans le cas des jeunes en formation:

- Sont transposables au niveau des **clients internes** comme des **clients externes**, lors des stages ou de l'intégration en entreprise

- Se traduisent par l'adoption d'un comportement «professionnel» qui se manifeste notamment par :
 - L'ouverture → intérêt du jeune pour l'entreprise qui l'accueille, le secteur dans lequel il évolue et les besoins des clients auxquels il peut avoir à faire directement ou indirectement

 - La fiabilité → sérieux du jeune dans sa conduite en entreprise, dans ses agissements, conscience des enjeux professionnels et de ce que l'on attend de lui, implication dans sa mission



«Vendre c'est convaincre un client de l'**intérêt** pour lui de notre produit ou de notre service et obtenir de sa part, en contrepartie, l'engagement de faire un **effort** pour nous»



Cela doit répondre à un **besoin** et le Client doit y trouver un **avantage**.



Pour que le jeune apprenant fasse un «effort» et adopte un comportement professionnel, il faut qu'il y trouve un intérêt :



L'enseignant doit « vendre » le secteur et son enseignement à son élève



Pour réussir cette vente, l'enseignant aura une écoute large de son apprenant et saura gagner sa confiance

VENDRE L'ATTRACTIVITE du SECTEUR et la MISE EN PERSPECTIVE (les 10 points clés)



Le secteur du transport et de la logistique a des similitudes avec l'univers des jeunes et peut répondre à leurs préoccupations et centres d'intérêt :

- **Fonctionnement en réseau** (vision très transversale et interdépendance de la chaîne des acteurs depuis le fournisseur jusqu'au client)
- **Attractivité** avec le développement de la «supply chain» qui permet d'avoir accès à des fonctions stratégiques
- **Caractère très concret** et intéressant (tous les produits consommés sont concernés, le développement de l'intégration prestataire/industriel et des services associés ouvrent la voie à des métiers très variés, cas par exemple du e.commerce)
- **Densité des contacts** (pas de routine)
- **Développement de l'utilisation des NTIC** permettant aux jeunes de faire la différence par rapport à leurs aînés, voire d'être en apport de compétences
- **Internationalisation** forte, secteur qui bouge
- **Travail d'équipes**, transfert et échanges d'informations et de compétences
- **Secteur en développement** (l'externalisation logistique en France ne concerne que 1/3 des entreprises), il existe de réelles perspectives de progression du marché et des prestations (croissance des prestations d'assemblage, de co-manufacturing, de différenciation retardée, de reverse logistic...) → **employabilité**



Place pour les jeunes, pour l'**inventivité**, la «**débrouillardise**» (les entreprises recherchent les jeunes qui s'impliquent et investissent pour les garder et les former)



L'apprentissage des comportements à avoir en entreprise, de la posture, doit se faire idéalement par :

- La mise en pratique, l'entraînement, avant de se retrouver en situation réelle (le jeune sera d'autant plus confiant et performant qu'il saura un minimum décrypter les codes de l'entreprise)
- La mise en situation (type jeux de rôles) avec le soutien de professionnels (l'exercice sera d'autant plus crédible qu'il sera réalisé avec un apport extérieur spécialisé)



Merci de votre attention

 **RESOLVEO**

Maryline POUBEAU-TEXIER
Directrice

PARIS - 1, rue Paul Gauguin - 91 440 BURES/YVETTE
BORDEAUX - Rue de Lantigue - 33 520 BRUGES
Tél. +33 (0)6 03 87 54 40
maryline.poubeau.texier@resolveo.com

www.resolveo.com

Optimisez votre performance commerciale et logistique !

Conseil, formation, accompagnement

Réseau de Solutions à Valeurs ajoutées Expertes et Opérationnelles

ministère
éducation
nationale
jeunesse
vie associative

