



Face aux tensions en matière d'emploi et à la mutation de leurs métiers, les entreprises logistiques doivent miser plus que jamais sur l'accompagnement des parcours. Loin de se limiter à une progression verticale et statuaire, la démarche vise de plus en plus souvent l'extension des compétences.

**E**ntrée sur le marché de l'emploi de jeunes globalement plus diplômés que leurs aînés, besoin important de compétences nouvelles pour répondre aux transformations technologiques et organisationnelles, segmentation de la gestion des effectifs par grands niveaux de qualification dans les entreprises : d'évidence, les évolutions actuelles du marché du travail ne semblent pas favorables, en théorie du moins, à la promotion interne. Pourtant, jamais sans doute celle-ci n'a joué un rôle aussi important dans l'équilibre et la pérennité des entreprises. Selon l'Apec, elle représente environ un cinquième des modes d'accès aux postes de management.

Il est vrai que certains contextes se prêtent plus immédiatement aux dynamiques de promotion interne. Avantage en l'occurrence aux environnements technologiques et organisationnels relativement stables, comme la grande distribution et le transport ; mais aussi aux structures de petite taille, peu connues et donc confrontées à de plus grandes difficultés de recrutement de salariés expérimentés ou de jeunes diplômés ; ou encore aux activités en forte croissance.

**Diversité des postes**

Le secteur de la logistique se caractérise d'un côté par une surreprésentation dans les effectifs de populations pas ou faiblement

qualifiées, de l'autre par une demande de montée en compétences sur l'ensemble de la chaîne, y compris, voire surtout, au niveau des postes opérationnels. Bref, il y a là un contexte idéal pour des dynamiques de promotion. « 95 % de nos managers sont issus de la promotion interne. Pour exemple, le directeur général du pôle retail et le directeur général du pôle santé ont tous deux commencé dans l'entreprise comme chauffeurs-livreurs », affirme Alexandre Senmartin, directeur des ressources humaines de Star Service. Chez GT Logistics, un tiers des managers de site sont issus de la promotion interne. Chez Idéa, ce sont 50 % des chefs d'équipe qui viennent du terrain. Et le directeur général France de FM Logistic, Yannick Buisson, n'a-t-il pas lui-même débuté sa carrière au service informatique sur une plateforme du prestataire en Pologne ?

La diversité des postes en logistique permet de commencer comme préparateur de commande puis cariste, pour ensuite devenir responsable d'une activité, chef d'équipe, gestionnaire de stock, responsable opérationnel, voire, pourquoi pas, directeur



**« Il est indispensable de programmer des rendez-vous réguliers avec les collaborateurs pour dézoomer, détecter les potentiels et décider de la meilleure manière de les accompagner. »**

Caroline Tougayère, directrice des ressources humaines de GT Logistics.



de site. Un bac+2 peut devenir patron de plateforme et un bac+4 prendre la tête d'une filiale ou d'une implantation à l'échelle nationale. Dans les activités logistiques plus qu'ailleurs, promotion interne et ascenseur social sont étroitement liés.

### Les ratés de l'ascenseur social en France

Que devient ce fameux ascenseur social, dont les études socio-économiques pointent de manière récurrente les ratés, dans un pays où les politiques publiques contribuent à limiter les inégalités, notamment lors des crises économiques ? « Dans les générations qui ont aujourd'hui entre 30 et 45 ans, l'accès à un niveau de vie élevé comme le risque d'être en situation de pauvreté varient fortement selon l'origine sociale. Cet effet s'avère beaucoup plus déterminant que l'origine migratoire, le sexe ou l'âge de l'individu. » Voilà, en substance, le constat dressé dans une note de France Stratégie de 2018, montrant ainsi qu'un enfant de cadre supérieur a 4,5 fois plus de chances qu'un enfant d'ouvrier d'appartenir aux 20 % les plus aisés.

Comme beaucoup d'autres structures, les entrepôts sont voués à être peu à peu gagnés par des évolutions technologiques qui vont

## « 95 % de nos managers sont issus de la promotion interne. Pour exemple, le directeur général du pôle retail et le directeur général du pôle santé ont tous deux commencé dans l'entreprise comme chauffeurs livreurs. »

Alexandre Senmartin, directeur des ressources humaines de Star Service.



rapidement modifier les métiers, et par conséquent impacter les types de profils recherchés. Mais sans doute faudrait-il attendre encore une dizaine d'années pour que les nouvelles promotions internes puissent gagner en expérience et répondre aux besoins du marché. Car faute de vivier extérieur, les sociétés devront miser sur leurs ressources internes. « L'entreprise a grandi, les effectifs ont très nettement grossi, et ce qui se faisait naturellement en termes de promotion interne il y a 20 ans appelle aujourd'hui davantage de process. L'accompagnement des collaborateurs renvoie entre autres à des grilles de rémunération et de compétences. Dès qu'il entre dans l'entreprise, un chauffeur-livreur a la possibilité d'évoluer vers 12 niveaux de qualification », note Alexandre Senmartin

### Rester à l'écoute des attentes individuelles

Quels que soient les techniques et dispositifs mobilisés, la promotion des collaborateurs repose d'abord sur la capacité du management à prendre en considération les besoins et les attentes de chacun. Et ce, au-delà de l'entretien annuel destiné à évaluer leurs performances pour les croiser avec les opportunités d'évolution dans l'entreprise. Cela peut passer par différents moments d'échange et de partage programmés tout au long de l'année : rendez-vous RH organisés entre le salarié et son N+1 et/ou avec le responsable RH ; entretiens de mi-carrière pour les collaborateurs de plus de 45 ans visant à établir le cadre de leur évolution dans les vingt prochaines années. « Il est indispensable de programmer des rendez-vous réguliers avec les collaborateurs pour dézoomer, détecter les potentiels et décider de la meilleure manière de les accompagner », commente Caroline Tougayère, directrice des ressources



humaines de GT Logistics, où 8 % de l'effectif a changé de poste ou de statut en 2018.

L'accompagnement des talents devient un tel enjeu que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à investir dans des structures de formation interne. « *La supply chain est une fonction sur laquelle nous investissons en termes de carrière, notamment via la mise en place en 2018 d'une supply chain academy* », affirme Jean-Marie Viatlante, vice-président Supply Chain Group d'Arkema. Tous les grands prestataires en logistique ont peu ou prou développé des dispositifs propriétaires. FM Logistic avec FM Université et École FM, Star Service avec Forsedis. « *Nous avons également monté notre propre université, qui propose un accompagnement approfondi pour le premier niveau de cadre manager, en mettant en place un parcours de formation continue diplômant. Réalisé sur trois ans, ce cursus permet d'obtenir l'équivalent d'un BTS, une gageure pour des étudiants qui n'ont parfois aucun diplôme en poche et une belle opportunité de progresser* », développe Alexandre Senmartin. ■

**MURIEL JAOUËN**