

– LES MÉTIERS DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE –

LES RÉFÉRENTIELS DES MÉTIERS CADRES



**– LES MÉTIERS
DU TRANSPORT
ET DE LA
LOGISTIQUE –**

P. 4

INTRODUCTION

P. 5

ENTREPRISES ET CADRES DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE

P. 6

Les acteurs du transport et de la logistique

P. 10

Les évolutions de la filière et leur impact sur les métiers

P. 15

LES FICHES MÉTIERS

P. 16

Cartographie des métiers par famille

P. 17

Cartographie des métiers selon l'expérience

P. 19

Les métiers de la conception

P. 21

1 – *Supply chain manager*

P. 27

2 – Cheffe de projet *supply chain*

P. 33

3 – Chargée d'études et méthodes transport

P. 39

Les métiers du transport

P. 41

4 – Responsable douane

P. 47

5 – Responsable d'exploitation transport de marchandises

P. 53

6 – Responsable d'exploitation transport de voyageurs

P. 59

7 – Responsable *overseas/overland*

P. 65

8 – Responsable d'agence de transport

P. 71

9 – Responsable transport

P. 77

10 – Affréteuse

P.	83	Les métiers de la logistique
P.	85	11 – Responsable logistique
P.	91	12 – Responsable entrepôt/plateforme
P.	97	13 – <i>Demand planner</i>
P.	101	14 – Responsable gestion des stocks/approvisionnement
P.	107	15 – Responsable service client

P. **112** **POUR ALLER PLUS LOIN**

P.	113	Organisations et associations professionnelles
P.	115	Formation
P.	116	Lexique
P.	119	Abréviations et sigles

INTRODUCTION

Poussé par des déréglementations qui se poursuivent, le secteur du transport et de la logistique s'appuie sur de nouveaux vecteurs pour accompagner sa mutation. Les enjeux sont multiples dans cet environnement devenu de plus en plus complexe et international.

De nouveaux enjeux transforment les logiques de fonctionnement du transport et de la logistique :

- Dans un environnement de plus en plus concurrentiel, le projet d'entreprise est centré sur la demande et l'exigence du client.
- Les réglementations et les souhaits des citoyens vont dans le sens d'une plus grande attention portée à l'enjeu environnemental. Le développement durable doit de plus en plus être intégré au modèle de développement des acteurs.
- L'évolution des modes de vie et la concentration des populations dans les villes obligent à repenser la mobilité des biens et des personnes et, donc, impactent fortement le secteur.
- Les innovations technologiques, un des vecteurs de l'efficacité et de la compétitivité des entreprises, transforment les façons de travailler et promettent des révolutions dans le transport et la logistique.

Une montée en compétences non seulement dans les domaines techniques mais également dans les *soft skills* devient indispensable pour accompagner les transformations du secteur.

Pour l'ensemble de ces raisons, l'Apec et l'AFT ont eu la volonté d'associer leurs connaissances afin de mieux appréhender l'évolution des compétences requises dans le transport et la logistique dans les années à venir.

Ce référentiel présente les principaux acteurs du secteur, les enjeux et les évolutions marquantes, ainsi que quinze fiches métiers regroupées en trois grandes familles :

- les métiers de la conception ;
- les métiers du transport ;
- les métiers de la logistique.

Chaque fiche métier décrit de manière détaillée les activités principales, les évolutions et les profils recherchés par les entreprises (formations, compétences, etc.). L'étude est illustrée par des témoignages de cadres en poste, ainsi que par des exemples d'offres d'emploi. Ces éléments permettront aux étudiant-e-s, jeunes diplômé-e-s, cadres, et aux acteurs des ressources humaines de se repérer dans cette filière en évolution.



—

ENTREPRISES ET CADRES DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE

—

LES ACTEURS DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE

UNE LARGE VARIÉTÉ D'ACTEURS

Maillon essentiel du fonctionnement de l'économie française, le secteur du transport et de la logistique est déterminant pour la compétitivité du pays et l'aménagement des territoires. Les activités de transport et la logistique peuvent être réalisées en interne par les acteurs du secteur marchand ou non marchand, qui ne sont pas des professionnels du transport et de la logistique (établissements industriels ou commerciaux, artisans, entreprises de BTP, coopératives agricoles, établissements publics, administrations, collectivités territoriales, associations à but non lucratif, etc.), et qui ont choisi de ne pas avoir recours à la sous-traitance pour réaliser tout ou partie de ces opérations avec leurs moyens humains et matériels ; on parle de « compte propre » ou de « transport privé ». Ces activités peuvent aussi être réalisées par des entreprises dont c'est le métier, des prestataires de transport et logistique, qui se voient confier ces opérations par leurs clients ; on parle de « compte d'autrui » pour les désigner, ou de « transport public ». Les principaux acteurs du secteur sont les transporteurs, les intermédiaires et organisateurs de transport et les prestataires logistiques.

Les transporteurs

Les transporteurs se distinguent selon qu'ils exécutent un contrat ou une prestation dont l'objet principal est le déplacement de biens ou de personnes et selon le mode de transport qu'ils utilisent : transport terrestre (voies routières ou ferroviaires), transport par eau (fluvial ou maritime), transport aérien. Ces métiers sont très réglementés.

Les transporteurs routiers

• Transporteurs routiers de personnes

On entend généralement par transport routier de personnes le transport routier de voyageurs d'une part et le transport sanitaire d'autre part.

- Le transport routier de voyageurs comprend :
 - les transports publics collectifs qui englobent les services réguliers, urbains ou interurbains (dont font partie les lignes scolaires), les ser-

vices à la demande et les services occasionnels (services touristiques, activités périscolaires, manifestations et événementiels) ;

- les transports publics particuliers : ils sont exécutés par les taxis, les voitures de transport avec chauffeur (VTC) et les véhicules motorisés à deux ou trois roues ;
- les services privés de transport : il s'agit de transport de personnel ou autre organisé pour leurs besoins par des collectivités, administrations, entreprises, associations, soit avec des véhicules appartenant à l'organisateur, soit pris par lui en location sans conducteur.

Les entreprises de transport routier interurbain de voyageurs emploient 103 000 salariés, soit en moyenne 30 salariés par établissement, contre généralement moins de 3 salariés par établissement pour les sociétés de taxi (source : AFT, exploitation des données Acoess au 31 décembre 2017).

- Le transport sanitaire renvoie au transport assis professionnalisé (taxi conventionné ou véhicule sanitaire léger [VSL] réservé au transport sanitaire de trois malades au maximum en position assise) et à l'ambulance et l'ambulance de secours et de soins d'urgence (Assu).

Les établissements du transport sanitaire comptent plus de 60 000 salariés, à raison de 11 salariés en moyenne par établissement (source : AFT, exploitation des données Acoess au 31 décembre 2017).

• Transporteurs routiers de marchandises

Le transport routier de fret consiste à enlever ou livrer des marchandises lors de déplacements sur courte ou longue distance, réguliers ou non. Dans le cadre de tournées régulières, les points et horaires d'enlèvement et de livraison sont définis à l'avance.

Les transporteurs peuvent être généralistes ou spécialisés, recourant à des matériels adaptés et, le cas échéant, respectant des réglementations spécifiques : convois exceptionnels, transport de fonds et valeurs, vrac en bennes, matières dangereuses, produits sous température dirigée, animaux vivants, voitures, etc.

Les clients ayant des volumes peu importants et des besoins de délai de livraison contraints s'adressent généralement à des entreprises de messagerie qui regroupent les envois multiples de colis pour constituer des chargements complets aptes à remplir des véhicules de transport.

Sont également considérées comme des transports de marchandises les opérations effectuées dans le cadre d'un déménagement. Le métier de déménageur comporte le transport par route, mais aussi les opérations de manutention, le garde-meubles et l'archivage.

Fréquemment, les entreprises choisissent de louer les véhicules industriels (camions et camionnettes), avec ou sans conducteur, auprès de loueurs professionnels. Les établissements ayant pour activité principale le transport routier de fret emploient en moyenne une quinzaine de salariés (moins de neuf en moyenne dans le déménagement).

Les transporteurs aériens

Le transport aérien est assuré en France par 550 établissements, et représente 64 000 salariés (source : AFT, exploitation des données Acooss au 31 décembre 2017). La moitié des effectifs des compagnies aériennes et d'assistance d'escale sont localisés en Ile-de-France. Le personnel d'une compagnie aérienne se compose du personnel navigant (pilotes, hôtesses et stewards) et du personnel technique et commercial au sol. Ces derniers représentent 70 % du personnel.

• Transporteurs aériens de passagers

Les compagnies aériennes sont le plus souvent des entreprises de taille importante du fait des coûts d'investissements et d'exploitation liés à une flotte d'avions.

Lorsque le réseau des destinations et les horaires sont fixes, les compagnies aériennes sont dites « régulières ». Le transport « à la demande » est le domaine des compagnies « charter » qui proposent leurs services (et leurs avions) à l'affrètement au profit d'organismes de voyages, ou des avions-taxis et hélicoptères dont l'usage reste limité compte tenu du tarif de ces prestations de voyage. Dans les années 80 ont émergé les compagnies « à bas prix » (*low cost*) qui compriment leurs coûts d'exploitation notamment en limitant ou supprimant les services annexes au sol et en vol, en utilisant des aéroports secondaires et en accélérant la rotation des avions.

• Transporteurs aériens de marchandises

Sa rapidité fait du transport aérien le mode privilégié lorsqu'il s'agit par exemple d'acheminer certaines denrées périssables comme des fruits et légumes exotiques, la presse quotidienne, des composants à forte valeur ajoutée, des produits destinés à alimenter des usines qui fonctionnent en flux tendus, ou encore des marchandises fragiles.

Le transport du fret peut être réalisé par des compagnies qui ont une activité mixte passagers et fret, mais aussi par des compagnies cargo dont l'activité est exclusivement tournée vers le fret. On compte parmi les acteurs majeurs FedEx, UPS, DHL et TNT notamment.

Les transporteurs ferroviaires

En France, le transport ferroviaire est marqué par une nette prédominance du trafic voyageurs par rapport au trafic fret.

• Transporteurs ferroviaires de voyageurs

SNCF Mobilités, établissement public, est la principale entreprise ferroviaire opérant sur le réseau ferré national.

Dans les grandes villes, des réseaux de métros et tramways assurent des services urbains. Leur exploitation peut être confiée à des établissements publics (RATP à

Paris par exemple) ou à des délégataires de service public sur appel d'offres (principalement Transdev et Keolis).

Le transport ferroviaire interurbain de voyageurs emploie en France plus de 100 000 salariés (source : AFT, exploitation des données Acooss au 31 décembre 2017).

• Transporteurs ferroviaires de marchandises

La libéralisation du transport ferroviaire de fret en France s'est faite dans les années 2000, d'abord par l'ouverture du transport international de fret, puis celui du transport intérieur. Le marché reste dominé par Fret SNCF, mais plusieurs sociétés privées spécialisées dans le transport de fret sont désormais agréées et font circuler leurs trains sur le réseau.

Les entreprises ferroviaires de transport de fret sont généralement des filiales spécialisées d'autres entreprises ferroviaires.

2 800 salariés sont employés dans une soixantaine d'établissements de transport ferroviaire de fret.

Les transporteurs maritimes

– Transporteurs maritimes et côtiers de voyageurs

Ce secteur couvre le transport maritime et côtier, régulier ou non de passagers, *via* l'exploitation de navires d'excursion, de croisière ou de tourisme, et l'exploitation de bacs ou de navires-taxis, ainsi que la location de navires de plaisance avec équipage pour le transport maritime et côtier.

L'économie du transport maritime et côtier de passagers s'articule néanmoins essentiellement autour des activités de croisières, de tourisme et de loisirs (surtout en Manche, mer du Nord, Méditerranée), et la desserte des îles françaises – à l'instar de la Corse – pour préserver la continuité territoriale.

500 établissements emploient 7 300 salariés (source : AFT, exploitation des données Acooss au 31 décembre 2017). MSC Croisières est la principale compagnie européenne de croisière.

– Transporteurs maritimes et côtiers de marchandises

Ce mode de transport permet le déplacement de produits en vrac (matières premières de type produits pétroliers, charbon, minerais, céréales, engrais, etc.), de produits conditionnés en caisses, palettes, fûts (marchandise dite « diverse »), et, depuis le milieu des années 60, en conteneurs standardisés.

Les principaux acteurs sont les armateurs Maersk, MSC, CMA CGM.

Les deux plus grands ports de l'Hexagone sont Marseille et Le Havre.

4 600 salariés exercent auprès de 200 établissements (source : AFT, exploitation des données Acooss au 31 décembre 2017).

Les transporteurs fluviaux

Les salariés métropolitains du transport fluvial sont très concentrés : la très grande majorité exerce dans

des établissements localisés sur les bassins de Strasbourg, du Havre et en Ile-de-France.

- **Transport fluvial de passagers**

Le transport fluvial de voyageurs est usuellement décomposé en quatre marchés :

- Les croisières promenades (simples ou avec restauration, voire événementielles), principalement dans les grandes villes (Paris est le premier port mondial pour le tourisme fluvial).
- Les croisières fluviales (en paquebots ou péniches-hôtels), pour une offre avec hébergement.
- Le transport urbain fluvial de passagers, activité émergente qui complète l'offre de mobilité des collectivités (initiatives à Paris, Lyon, Marseille, Nantes, Bordeaux, etc.).
- La location de bateaux habitables, à vocation touristique.

2 400 salariés travaillent dans les 170 établissements de ce secteur (source : AFT, exploitation des données Acooss au 31 décembre 2017).

- **Transport fluvial de marchandises**

Le secteur du transport fluvial de fret est dual, avec d'une part une batellerie artisanale atomisée, et d'autre part quelques grandes flottes (CFT et CFNR en tête) qui emploient des équipages salariés. Le plus souvent, l'entreprise forme ses propres matelots pour les amener progressivement au grade de capitaine. Ce secteur compte 1 300 salariés dans l'Hexagone répartis entre 400 établissements (source : AFT, exploitation des données Acooss au 31 décembre 2017). Le secteur doit faire face à un renouvellement de ses effectifs liés aux départs à la retraite.

Les intermédiaires et organisateurs de transport

L'organisation de transports internationaux ou multimodaux nécessite généralement de faire appel à des intermédiaires.

Les opérateurs de transport combiné

L'opérateur de transport combiné est un intermédiaire qui permet de combiner au moins deux modes de transport (fer-route, fleuve-route, mer-route) au sein d'une même chaîne logistique, sans changement de contenant. Il assure dans les terminaux (gares, ports) les opérations de transbordement à l'interface de deux modes de transport différents, par des engins adaptés. Par ailleurs, il achète une prestation auprès des entreprises ferroviaires, fluviales ou maritimes.

Le plus souvent, il propose à ses clients (entreprises industrielles ou commerciales, transporteurs routiers, commissionnaires, etc.) un service de terminal à terminal. Toutefois, certains opérateurs offrent une prestation complète, du lieu d'expédition à la destination finale.

Les transitaires

Un transitaire est une personne ou une entreprise mandatée par l'expéditeur ou le destinataire d'une marchandise pour exécuter une mission de transport au nom du client qui la lui confie, ainsi que toutes les opérations administratives connexes qui s'y rapportent : formalités douanières et réglementaires, gestion des documents de transport, des assurances, des litiges, etc. Exécutant les ordres de son mandant, il n'a pas le choix des sous-traitants (notamment transporteurs) et sa responsabilité ne dépasse pas celle des moyens qu'il engage.

Certains transitaires ne prennent en charge que les expéditions nationales, tandis que les compétences des transitaires internationaux leur permettent de réaliser la préparation des documents import-export et le dédouanement des marchandises.

Les commissionnaires de transport

Par commissionnaire de transport on entend tout prestataire de services qui organise librement, fait exécuter, et coordonne le déplacement des marchandises depuis le lieu d'expédition de la marchandise jusqu'à son lieu de destination final, selon les modes et les moyens de son choix. En fonction des besoins définis par le client qui détient le fret (donneur d'ordre), il choisit les modes de transport les plus appropriés, ainsi que les transporteurs sous-traitants, et organise le transport de marchandises, en son nom propre et sous sa responsabilité.

Près de 70 000 salariés travaillent dans des entreprises dont l'affrètement et l'organisation des transports sont l'activité principale (source : AFT, exploitation des données Acooss au 31 décembre 2017).

Les prestataires logistiques

Les prestataires logistiques emploient en France 102 000 salariés dans les établissements d'en moyenne une trentaine de personnes (source : AFT, exploitation des données Acooss au 31 décembre 2017).

Les entrepositaires

L'entrepositaire stocke dans un entrepôt des marchandises pour le compte d'autrui : industriels, commerçants, agriculteurs, artisans, administrations, etc. Il peut proposer aussi à ses clients des prestations telles que la gestion des stocks, les inventaires, la préparation de commandes, l'emballage, l'étiquetage, etc.

Les intégrateurs

Les « 4PL » ou « *Fourth Party Logistics* », aussi connu sous le terme « intégrateurs », sont des prestataires capables de solutions *supply chain* globales, qui pla-

nifient les flux, y compris d'informations, coordonnent les différents acteurs intervenant tout au long de la chaîne logistique, et mettent en œuvre des services connexes qui participent à l'amélioration de la performance du processus logistique.

Entre les entrepositaires et les 4PL, il existe un continuum de types d'organisations proposant des offres de services plus ou moins intégrées.

Par ailleurs, dans le cadre de leur stratégie de diversification, il n'est pas rare qu'une entreprise du domaine cumule plusieurs activités, comme des prestations de transport et de logistique. Les stratégies de certains armateurs illustrent ce phénomène, avec un accroissement des activités de prestations logistiques et de transport intermodal.

À tous ces acteurs s'ajoutent des auxiliaires de transport en charge en particulier d'exploiter et d'entretenir les infrastructures de transport (SNCF Réseau, VNF, sociétés d'autoroutes, autorités portuaires, etc.).

LES DONNÉES CLÉS DE L'EMPLOI TRANSPORT-LOGISTIQUE EN FRANCE

2,3 millions de salariés (soit 7 % de la population salariée totale de l'économie française) occupent un emploi « cœur de métier » ou « support » chez un prestataire transport-logistique, ou exercent un métier spécifique au transport et à la logistique dans le « compte propre » (source : AFT, exploitation des DADS, 2015). Parmi eux, environ 25 000 jeunes sont sous contrat d'alternance (contrat de professionnalisation ou d'apprentissage).

Près de huit fois sur dix, les emplois « cœur de métier » ont trait au transport de marchandises et à la logistique, les autres emplois étant spécifiques au transport de personnes. Les emplois du transport de personnes, comme du transport de fret, sont majoritairement exercés chez des prestataires professionnels du domaine (respectivement 80 % et 60 % d'entre eux), tandis que les collaborateurs qui occupent des emplois logistiques sont principalement employés (à 80 %) dans des entreprises du compte propre (en particulier des entreprises industrielles et commerciales). Les agences de travail temporaire jouent également un rôle non négligeable dans le placement des emplois logistiques (10 % en intérim), mais beaucoup moins significatif pour les emplois du transport (tableau 1).

Neuf fois sur dix, les emplois du transport et de la logistique sont à temps complet et en contrat à durée indéterminée (CDI).

Un emploi « cœur de métier » sur cinq est occupé par une femme, mais le taux de féminisation est plus élevé dans le transport de personnes (un tiers de femmes) (tableau 2).

Les cadres du transport et de la logistique représentent 5 % des emplois « cœur de métier », soit près de 90 000 salariés (dont plus d'un quart de femmes). 70 % d'entre eux sont titulaires d'un diplôme d'études supérieures.

Chaque année, les prestataires transport-logistique cherchent à pourvoir environ 10 000 postes de cadres, pour motif de créations de poste ou de remplacements de départs (source : Baromètre Apec-AFT de l'emploi des cadres transport-logistique). ●

– Tableau 1 –

– RÉPARTITION DES SALARIÉS TRANSPORT-LOGISTIQUE PAR ACTIVITÉ –			
	SECTEURS D'ACTIVITÉ		
	Compte d'autrui	Compte propre	Intérim
Emplois salariés spécifiques transport et logistique			
Transport de marchandises	370 983	244 556	17 831
Logistique	108 434	580 558	71 128
Transport de personnes	308 900	84 219	4 168
Emplois salariés supports dans les entreprises du secteur transport-logistique (*)	546 457		
Total emplois salariés transport et logistique	1 334 774	909 333	93 127

Source : DADS 2015

(*) Les emplois supports regroupent les professions non spécifiques au transport et à la logistique exercées chez les prestataires transport-logistique (comptabilité-gestion, ressources humaines, informatique, entretien, etc.).

– Tableau 2 –

– RÉPARTITION SEXUÉE DES EMPLOIS SALARIÉS « CŒUR DE MÉTIER » DU TRANSPORT ET DE LA LOGISTIQUE –		
Sexe	HOMME	FEMME
Transport de marchandises	89 %	11 %
Logistique	76 %	24 %
Transport de personnes	67 %	33 %
Ensemble	79 %	21 %

Source : DADS 2015

LES ÉVOLUTIONS DE LA FILIÈRE ET LEUR IMPACT SUR LES MÉTIERS

La performance des services de mobilité, transport et logistique joue un rôle déterminant dans la compétitivité d'un pays. Les flux de biens, de personnes, de services et de données sont en effet devenus inhérents au fonctionnement d'une économie moderne.

La France, dont l'ensemble du transport pèse pour environ 17 % du produit intérieur brut (PIB), est notamment reconnue pour son maillage d'infrastructures et la qualité de sa main-d'œuvre. Le transport de fret, la logistique et la mobilité des personnes y ont connu ces dernières décennies une croissance fulgurante.

Ce domaine est traversé par de profondes mutations, qui participent à l'émergence de nouvelles opportunités.

LA MONDIALISATION JOUE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR

L'économie est dominée par l'ouverture internationale, avec d'une part un marché unique européen, et d'autre part une mondialisation des échanges accentuée par le dynamisme des pays émergents.

Les échanges intercontinentaux ont connu un essor fulgurant avec l'apparition des conteneurs, qui permettent à la marchandise, une fois empotée, de ne pas subir d'autre manutention jusqu'à son destinataire final. Cela a largement facilité les échanges maritimes et alimenté la mondialisation.

Le développement du trafic entre les ports maritimes impacte de nombreux acteurs du secteur. Pour le transport fluvial, elle ouvre une possibilité de diversification de la nature des marchandises transportées, d'autant plus intéressante que les marchandises conteneurisées sont à plus forte valeur ajoutée que le marché traditionnel de la voie d'eau, longtemps concentré sur quelques produits pondéreux de base (charbon, minerais, pétrole, etc.). La possibilité donnée aux consommateurs, avec Internet, de s'approvisionner en produits venus de l'autre côté de la planète se traduit par une fragmentation notable de la distribution et par l'émer-

gence de nouveaux marchés pour les transporteurs routiers spécialisés dans la messagerie. Quant au rôle de prestataire logistique, il évolue vers le pilotage de schémas logistiques devenus de plus en plus complexes.

Les compagnies maritimes qui opèrent sur longue distance *via* les porte-conteneurs ont tendance à étoffer leurs personnels sédentaires pour assurer le fonctionnement des lignes (services techniques, services commerciaux, management des navigateurs, suivi des navires et des opérations portuaires, etc.).

Néanmoins, les enjeux de développement durable, l'exigence croissante de délais de plus en plus courts, combinés à la gestion des stocks en flux tendus vont dans le sens d'un rapprochement spatial de la production et de la consommation, et également d'une certaine rerégionalisation des flux de transport pour certains produits.

LES POLITIQUES PUBLIQUES ET LES RÉGLEMENTATIONS EUROPÉENNES Tournées VERS LA LIBÉRALISATION

Les politiques publiques sont orientées vers l'ouverture à la concurrence du marché du transport pour l'ensemble des modes, bien que la notion de service public soit conservée, en accord avec les principes de subsidiarité.

À partir des années 70 s'est engagée la construction d'un marché européen du transport, soit un espace concurrentiel où les transporteurs des différents pays conduisent leur activité dans un contexte général de libéralisation des échanges. Désormais, entre les pays de l'Union européenne, la simple possession d'une licence communautaire, dont la délivrance relève du pays d'établissement, suffit à autoriser son titulaire à effectuer des transports routiers de marchandises entre deux pays. L'accès au marché est donc libre, avec pour conséquence une croissance rapide du transport routier international.

Subsistent toutefois des restrictions au cabotage (transport intérieur sur le territoire national effectué par un transporteur établi dans un autre pays

d'Europe) dont la Commission européenne vise l'assouplissement.

Confronté à la concurrence internationale, le pavillon routier français contracte ses trafics à l'international et l'activité des transporteurs se recentre sur le transport national et le transport de proximité.

Dans le domaine du transport routier de voyageurs, la loi du 6 août 2015 pour la croissance, l'activité et l'égalité des chances économiques, dite « loi » Macron, a libéralisé le transport régulier par autocars, alors que celui-ci faisait auparavant exclusivement l'objet d'un conventionnement du transporteur avec l'autorité organisatrice de transports (AOT) après appel d'offres et dans le cadre d'une mission de service public. La loi a permis que ces services soient opérés en tant que services librement organisés (SLO) sur initiative privée.

Dans le transport ferroviaire, l'ouverture à la concurrence, conduite dans le cadre de la politique européenne de libéralisation du transport ferroviaire, vise à mettre progressivement fin au monopole de l'opérateur français historique créé en 1937. Désormais, différentes sociétés commercialisent leurs services de transport ferroviaire pour les voyageurs et pour le fret. Depuis 2009, les sociétés réalisant du transport international ferroviaire de voyageurs peuvent ainsi faire du cabotage sur le réseau national. Pour le transport de fret se développent depuis le début des années 2010 des opérateurs ferroviaires de proximité (OFP), petites entreprises ferroviaires exploitant des marchés de wagons isolés sur des dessertes locales ou portuaires, et gérant l'infrastructure de façon déléguée.

Le transport fluvial de marchandises est libéralisé depuis 2000. Après avoir été longtemps confrontés à un régime administré (les prix étaient fixés et les offres et demandes de transport étaient réparties dans une bourse d'affrètement), les transporteurs doivent développer une attitude entrepreneuriale et devenir compétitifs, dans un contexte de concurrence intra- et intermodales qui entraîne un accroissement des exigences en matière de compétitivité.

La réalisation du canal Seine-Nord Europe, qui permettra de relier Paris et la vallée de la Seine avec l'Europe du Nord, engendrera des mutations économiques liées d'une part au développement du transport fluvial sur l'axe Le Havre-Rouen-Paris, et d'autre part à la création et au développement de ports et plateformes multimodales par Ports de Paris. Les besoins en moyens humains et matériels sont amenés à augmenter notablement sur les bassins Seine-Normandie et Artois-Picardie, avec du personnel fluvial qui pourrait doubler.

Le transport maritime n'est pas lié à un territoire géographique ni à la nationalité de l'exploitant des

navires. Les emplois créés par les armateurs français ne s'exercent pas nécessairement en France. En effet, le recours à des navires sous pavillons étrangers, ou à l'affrètement de navires étrangers, ne génère que peu d'emplois de navigants français, et les emplois créés par le commerce maritime le sont surtout dans les ports. Les perspectives d'évolution du transport maritime dépendent ainsi à la fois des politiques « armatoriales » de déploiement de leurs flottes, et du fonctionnement des principaux ports français, dont la loi du 4 juillet 2008 portant réforme portuaire vise à augmenter la compétitivité et la performance.

Le développement du transport sanitaire est également très influencé par les politiques publiques. En matière de structuration de l'offre de soins, la politique de santé tend à inciter au maintien à domicile, à réduire le nombre d'établissements de soins, et à regrouper des plateaux techniques. Ces éléments ont un impact sur l'évolution des transports médicaux. La part des hospitalisations de jour étant encore limitée, le potentiel de développement des pratiques ambulatoires reste important.

— LA COURSE À LA TAILLE CRITIQUE

On assiste, à la faveur de rachats, à une concentration des entreprises de transport et en parallèle à la recherche de partenariats pour faire face à la concurrence nationale ou internationale.

Dans le transport aérien de voyageurs, de nombreuses compagnies aériennes se sont ainsi regroupées depuis la fin des années 90 au sein d'alliances afin de réduire les charges d'exploitation par la mutualisation de services.

La taille est aussi un facteur clé pour pénétrer certains marchés. Dans le transport aérien de fret, des groupes internationaux ont ainsi pu se positionner sur le marché du pli et du colis de moins de 30 kg avec de puissants moyens (flotte cargo, wagons et camions en propre) qui leur permettent d'assurer à la fois les fonctions de compagnie aérienne, mais aussi de commissionnaire en douane, d'agent de fret, et souvent de messagerie, concurrençant les acteurs traditionnels.

La capacité des moyens de transport tend elle-même à se développer. C'est le cas par exemple de la capacité d'accueil des bateaux qui parcourent les principaux bassins fluviaux accueillant des croisières (la Seine, le Rhône, le Rhin), dans un contexte de vive concurrence.

La forte concurrence qui s'exerce entre les armateurs maritimes les fait également rechercher une réduction

de leurs coûts. Cela se traduit, entre autres, par l'investissement dans des porte-conteneurs et des navires de plus en plus gigantesques. Dans ses réflexions prospectives, le cluster maritime français a envisagé l'avènement à long terme de « ports *offshore* », situés en pleine mer, pour faire face à la croissance en taille des porte-conteneurs ou encore au phénomène de congestion portuaire. En effet, les contraintes physiques d'accueil dans les ports et les problèmes d'acceptabilité des flux de marchandises dans des zones de plus en plus urbanisées se poseront à terme.

LE PROJET D'ENTREPRISE CENTRÉ SUR LA DEMANDE ET L'EXIGENCE DU CLIENT

Quelle que soit l'activité, dans le transport et la logistique, le client reste au cœur du projet d'entreprise. Cela se traduit, pour les flux de marchandises, par l'amélioration de la performance logistique. Cette dernière passe notamment par la recherche du « zéro défaut/zéro erreur », l'attention accrue portée à la garantie des délais et la ponctualité, mais également par la mise en place de démarches qualité et de certifications chez leurs prestataires. La traçabilité tout au long de la *supply chain*, la remontée d'informations fiables en temps réel et la contraction des délais de livraison dans des *supply chains* de plus en plus tendues contribuent aussi à la performance des entreprises et à la satisfaction du client.

Les transporteurs de passagers, quant à eux, développent une politique commerciale inventive à l'attention de leurs clients, déclinée à trois niveaux au moins : l'attractivité de l'offre commerciale, l'accroissement du confort et des équipements à bord, l'amélioration du service rendu aux passagers par le personnel. La sûreté fait en outre l'objet d'un renforcement face à la menace terroriste, induisant, notamment dans le transport de personnes, de nouvelles dispositions et davantage de contrôles.

Les transporteurs de marchandises et les logisticiens tendent, de manière générale, à élargir leur offre de services et à miser sur la relation client à travers l'offre de solution globale. À titre d'exemple, certains commissionnaires de transport vont être en mesure de proposer des prestations globales incluant, outre les opérations de transport, l'entreposage, la gestion de stocks, et le conditionnement des marchandises.

On assiste en outre à une porosité des frontières entre production industrielle et prestation logistique, *via* une « intégration » accrue dans la *supply chain*

et une coopération renforcée entre acteurs. Les clients poussent sans cesse leurs prestataires à remonter dans la chaîne de création de valeur ajoutée et ont tendance à externaliser auprès d'eux des activités relevant plutôt de la production, mais liées aux activités logistiques. Dans le même temps, les prestataires transport-logistique trouvent intérêt à faire valoir leur savoir-faire de « sous-traitants » en intégrant des activités positionnées plus en amont dans la chaîne.

On observe par ailleurs une demande de plus en plus forte des clients pour que leurs prestataires transport-logistique mettent en œuvre des solutions innovantes d'amélioration de la productivité. Les prestataires logistiques s'engagent ainsi dans des démarches de *lean management*, se dotant de capacités d'ingénierie et méthodes et de compétences en pilotage des activités dans une optique de recherche d'optimisation.

DES INNOVATIONS « DISRUPTIVES »

Les nouvelles technologies sont d'ores et déjà largement utilisées dans le transport et la logistique, et contribuent à l'efficacité et la compétitivité des entreprises. Elles promettent à l'avenir des révolutions dans le secteur.

La transition numérique, l'échange de données informatisées et leur dématérialisation permettent de générer moins de papier, de gagner en réactivité et d'améliorer la qualité et la traçabilité (systèmes d'information et de communication).

L'automatisation des systèmes de manutention, de stockage, de palettisation, etc., permet, dans les entrepôts, d'éviter les erreurs humaines, de gagner en productivité et compétitivité (plus de volumes traités en moins de temps), de réduire la pénibilité, et d'améliorer les conditions de travail, la santé et la sécurité.

Les moyens de transport sont de plus en plus intelligents : dans les entrepôts, des chariots autoguidés peuvent être utilisés pour amener les palettes sur les quais d'expédition, et de manière générale les solutions qui évitent les déplacements des opérateurs sont particulièrement prisées.

En matière de véhicules routiers sont envisagés pour l'avenir différents niveaux de délégation de conduite allant de l'assistance à la conduite jusqu'au véhicule totalement autonome.

Dans la *supply chain*, des capteurs et objets connectés permettent de suivre un produit et d'envoyer des données concernant sa position géographique en temps réel. L'intelligence artificielle, utilisée par certaines grandes entreprises du commerce notamment,

permet grâce à des algorithmes de prédire les commandes et d'estimer les variations de la demande à très court terme.

Demain, les véhicules échangeront des informations, d'une part, avec les autres véhicules et les infrastructures (pour alerter en cas de danger ou de travaux) et, d'autre part, avec des services de mobilité (par exemple, pour recevoir des informations sur les places de stationnement). Au-delà de fluidifier le trafic, de renforcer la sécurité, cette connectivité, notamment avec le *platooning* (plusieurs camions connectés avançant en convoi), devrait permettre aux entreprises de réduire les coûts logistiques.

Dans un futur proche, certains imaginent que les camions, connectés avec le gestionnaire de flotte et le chargeur, pourront eux-mêmes déterminer leur taux de remplissage et le communiquer en temps réel *via* une plateforme mettant en relation l'offre et la demande de transport de marchandises. Les tarifs seraient alors fixés *via* des algorithmes sur le mode des enchères combinatoires et les transactions feraient l'objet de *smart contracts* dont toutes les informations seraient consignées dans la *blockchain*. Cette dernière pourrait également permettre une plus grande transparence en permettant à tous les acteurs de la *supply chain* de partager des informations, et ce en toute sécurité.

— LE DÉVELOPPEMENT DURABLE, UN ENJEU POUR TOUT LE SECTEUR —

L'affirmation de la recherche d'un développement durable se traduit par une politique publique d'encouragement des modes de transport dits « doux » et certains principes d'internalisation des coûts externes.

Ainsi, si le fluvial occupe une place modeste dans les flux de transport, les enjeux grandissants de développement durable poussent certains acteurs (entreprises, collectivités) à s'y intéresser davantage. Ce mode de transport présente en effet des atouts. Considéré comme peu polluant, peu consommateur d'énergie et sûr tant du point de vue des délais de transport que de son caractère peu accidentogène, il possède un potentiel de développement significatif car la plupart des voies d'eau intérieures sont loin d'être saturées.

Dans le transport de personnes, la saturation routière, alliée à l'arrivée à maturité de l'usage de l'automobile, joue en faveur des transports en commun. Pour les opérations de transport routier de fret, l'utilisation de véhicules électriques, de deux roues motorisées ou non, ou de triporteurs pour les livraisons

dans les centres-ville connaît une croissance significative ces dernières années, avec à la clé un changement de modèle opérationnel et d'organisation à opérer pour les prestataires.

Dans un contexte où la raréfaction et la hausse des prix des ressources en matières premières minérales et agricoles font peser un risque sur le développement de nombreuses activités de transformation, la problématique de récupération, de valorisation et de recyclage des matériaux impacte l'organisation de l'économie et des flux. Certains besoins en transport devraient donc s'intensifier, car les mesures de préservation des ressources et de l'environnement génèrent des activités de recyclage et de gestion des déchets, qui entraînent des flux de nature nouvelle.

— LA MOBILITÉ INFLUENCÉE PAR LES MODES DE VIE —

Les mutations sociologiques conduisent désormais les trois quarts de la population française à vivre en ville. Les aires urbaines continuent à attirer population, emploi, marchandises, et s'étendent de plus en plus. Les métropoles les plus importantes se renforcent. Il s'ensuit une forte croissance des livraisons en agglomération.

De nouveaux phénomènes tels que la baisse d'attractivité des hypermarchés de périphérie, le réinvestissement des centres-ville par la grande distribution avec de petites surfaces de proximité aux larges plages horaires, le développement du e-commerce, ou encore l'accroissement de la demande de livraison à domicile induisent de nouveaux besoins logistiques. Ces constats modifient considérablement la distribution des marchandises, qui doivent être de plus en plus livrées directement aux consommateurs des villes ou aux commerces et supermarchés de proximité. À terme, les grandes plateformes logistiques et les réseaux actuels pourraient être remplacés par une organisation composée d'une multitude de *hubs* de taille moyenne jusqu'au dernier kilomètre, solution qui éviterait la congestion des infrastructures.

Concernant le transport de personnes, le vieillissement de la population impacte le niveau et le type de demande de déplacements pour la vie quotidienne et le tourisme. La mobilité des personnes âgées s'accroît notamment pour le motif « loisir » mais entraîne une mobilité quotidienne plus faible et un recours plus fréquent aux transports collectifs au détriment de l'automobile. Les services de transport collectifs à la demande se développent également pour répondre à un besoin de services spécifiques. Les applications mobiles de mise en contact d'utilisateurs avec des conducteurs réalisant

des services de transport bouleversent considérablement ce secteur. La percée fulgurante d'Uber en est l'illustration.

Toutefois, les besoins de mobilité restent dépendants des politiques qui seront conduites en matière d'habitat et d'urbanisation. L'aménagement des agglomérations influence aussi le besoin de déplacements quotidiens et la distance des déplacements.

— DEMAIN DES COMPÉTENCES QUI FERONT LA DIFFÉRENCE —

Toutes ces évolutions du secteur requièrent la mise en œuvre de nouvelles compétences. Ces compétences seront d'ordre technique, mais aussi comportemental et s'accompagneront d'une élévation des niveaux de compétences requis.

Les innovations technologiques renforcent le développement de certains métiers dans les entreprises. Ainsi, dans les métiers de la conception et chez les prestataires logistiques par exemple, les postes « méthode » et « projet » se développent et sont nécessaires pour concevoir de nouveaux process ou exprimer à des fournisseurs de solutions les fonctionnalités nécessaires.

Les technologies nouvelles induisent également de nouvelles façons de travailler, davantage en transversalité, en collaboration avec des acteurs internes et

externes à l'entreprise. Pour ce faire, au-delà de la maîtrise de compétences techniques, les savoir-faire comportementaux prendront de plus en plus d'importance. L'intelligence émotionnelle, sociale et relationnelle, la capacité de négociation, la capacité à construire et mener des projets, la transdisciplinarité... seront valorisées. Les managers en particulier tireront leur légitimité, non seulement de leur capacité à contribuer au développement des collaborateurs, mais aussi des projets collaboratifs qu'ils insuffleront et animeront.

Dans le secteur du transport et de la logistique, qui se digitalise, l'articulation homme-machine, par exemple, nécessitera des compétences de *digitized drivers*, qui devront arriver à faire coopérer l'humain (conducteur, logisticien, etc.) avec des services autonomes rendus possibles par les technologies connectées.

Au-delà des évolutions techniques auxquelles il faudra s'adapter, le secteur, très fortement réglementé, continuera d'être impacté par les évolutions réglementaires françaises, européennes ou internationales, et nécessitera de l'agilité. Apprivoiser le changement conduira à développer une culture partagée du mouvement et de l'adaptabilité permanente. Pour répondre de manière adaptative et innovante à des situations inattendues, dans un environnement mouvant, les capacités cognitives garantes d'agilité seront davantage sollicitées. Elles s'appuient en particulier sur la curiosité, la créativité, la flexibilité mentale, et l'accumulation d'expériences variées au cours de la vie. ●

LES FICHES MÉTIERS

- P. **16** Cartographie des métiers par famille
- P. **17** Cartographie des métiers selon l'expérience

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS PAR FAMILLE

LES MÉTIERS DE LA CONCEPTION

- 1 *Supply chain manager*
- 2 Chef-fe de projet *supply chain*
- 3 Chargé-e d'études et méthodes transport

LES MÉTIERS DU TRANSPORT

- 4 Responsable douane
- 5 Responsable d'exploitation transport de marchandises
- 6 Responsable d'exploitation transport de voyageurs
- 7 Responsable *overseas/overland*
- 8 Responsable d'agence de transport
- 9 Responsable transport
- 10 Affréteur-euse

LES MÉTIERS DE LA LOGISTIQUE

- 11 Responsable logistique
- 12 Responsable entrepôt/plateforme
- 13 *Demand planner*
- 14 Responsable gestion des stocks/approvisionnement
- 15 Responsable service client

CARTOGRAPHIE DES MÉTIERS SELON L'EXPÉRIENCE

	JEUNES DIPLÔMÉ·E·S (MOINS DE 1 AN D'EXPÉRIENCE)	JEUNES CADRES (1 À 5 ANS D'EXPÉRIENCE)	CADRES CONFIRMÉ·E·S (6 ANS MINIMUM D'EXPÉRIENCE)
1 <i>Supply chain manager</i>		→	→
2 Chef·fe de projet <i>supply chain</i>		→	→
3 Chargé·e d'études et méthodes transport	→		→
4 Responsable douane			→
5 Responsable d'exploitation transport de marchandises			→
6 Responsable d'exploitation transport de voyageurs		→	→
7 Responsable <i>overseas/overland</i>			→
8 Responsable d'agence de transport		→	→
9 Responsable transport			→
10 Affréteur·euse	→		→
11 Responsable logistique		→	→
12 Responsable entrepôt/plateforme		→	→
13 <i>Demand planner</i>		→	→
14 Responsable gestion des stocks/approvisionnement		→	→
15 Responsable service client		→	→

— LES MÉTIERS DE LA CONCEPTION —

- P. 21 1 - *Supply chain manager*
- P. 21 2 - Chef-fe de projet *supply chain*
- P. 21 3 - Chargé-e d'études et méthodes transport

1 SUPPLY CHAIN MANAGER

- DIRECTEUR·RICE DE LA *SUPPLY CHAIN*
- RESPONSABLE *SUPPLY CHAIN*
- RESPONSABLE DE LA PLANIFICATION ET DE LA GESTION DE PRODUCTION

Le *supply chain manager* a pour mission de concevoir la stratégie globale de la chaîne logistique d'un groupe et de s'assurer de la mise en œuvre opérationnelle des plans d'action validés. À ce titre, il assure la coordination et la coopération de l'ensemble des interlocuteurs de la *supply chain* tant internes qu'externes, dans l'objectif d'améliorer la compétitivité de l'entreprise.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune cadre : entre 45 et 60 k€ • Cadre confirmé·e : entre 60 et 90 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, périmètre de responsabilité, taille d'entreprise, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises industrielles • Entreprises du commerce et de la distribution • Entreprises de transport et de logistique • Cabinets d'ingénierie en transport et logistique
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur·rice générale • Directeur·rice des opérations • Directeur·rice industrielle • Directeur·rice <i>supply chain</i>
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction des achats • Direction de la clientèle • Direction des systèmes d'information • Direction financière • Direction commerciale • Toutes les directions métiers <p>En externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs • Prestataires, sous-traitants • Clients
MOTS-CLEFS	<p>Management transverse, optimisation des flux logistiques, stratégie logistique, S&OP</p>

1

SUPPLY CHAIN MANAGER

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Élaboration et mise en œuvre de la stratégie de gestion des flux sur l'ensemble de la chaîne logistique

- Définir les orientations stratégiques et opérationnelles de la *supply chain* à long et moyen termes (pilotage des flux, des prévisions des ventes, de la planification des approvisionnements).
- Être en charge de la conception, organisation et optimisation des flux d'informations logistiques entre les différents acteurs (internes et externes) de la *supply chain*.
- Conduire une réflexion permanente sur l'amélioration et le développement de la *supply chain* par la création de nouveaux produits et de nouvelles offres de services.
- Coordonner et synchroniser l'ensemble des activités de la *supply chain* avec les activités de la production.
- Gérer le budget *supply chain*.

Pilotage de la performance opérationnelle et accompagnement de la conduite du changement

- Mettre en place des tableaux de bord pour assurer le suivi de l'activité en termes de résultats techniques.
- Mettre en place et suivre des indicateurs de mesure de la performance *supply chain* et assurer le reporting.
- Suivre la mise en œuvre opérationnelle des plans d'action définis et procéder, si nécessaire, aux ajustements correctifs.
- Accompagner la mise en place du changement initié et animer des réunions internes.

Management et gestion des ressources humaines

- Animer, coordonner, contrôler ses équipes.
- Évaluer la performance de l'équipe.
- Effectuer la gestion des ressources humaines (recrutements, entretiens annuels, formation, etc.).

Développement de la relation client et fournisseur

- Développer et animer les activités et services proposés aux clients et assurer la satisfaction du client.
- Analyser les besoins clients afin d'anticiper la demande qui en émane.
- Développer la relation avec les fournisseurs, les prestataires, et créer de nouveaux partenariats.
- Faire des propositions commerciales en étant garant de la cohérence de l'ensemble des éléments (périmètre méthodologie, planning, budget, etc.)

VARIABILITÉ

La pratique du métier dépendra de la nature des projets de transformation et de l'orientation stratégique à moyen et long termes de l'entreprise.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

L'activité de management *supply chain* répond à des problématiques transversales car elle intègre un large pan des métiers de l'entreprise : l'achat et l'approvisionnement, la production, la vente, le stockage, la distribution, la maintenance, le recyclage. La transversalité qu'elle doit incarner se confirme et se renforce au regard de la nécessité pour les entreprises de décloisonner les différents métiers, services ou directions parties prenantes dans la *supply chain* et de concilier les stratégies propres à chaque direction. En ce sens, le *supply chain manager* détermine une vision stratégique globale de la chaîne logistique orientée « business » qui va au-delà de la gestion des flux.

L'amplification de la dimension stratégique du management de la *supply chain* est réelle et s'explique par l'objectif de compétitivité poursuivie par les entreprises, dans un environnement de plus en plus complexe et mouvant : disruptions numériques et déploiement des fonctionnalités digitales, nouvelles pratiques commerciales (e-commerce), gestion du *big data*, évolutions réglementaires, etc. L'enjeu est de maîtriser les flux et les différentes interfaces afin de parvenir à créer un avantage concurrentiel.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- École de commerce, d'ingénieurs ou master 2
- Spécialité logistique, transport, *supply chain*, gestion de production, génie des systèmes industriels

DURÉE D'EXPÉRIENCE

En général une expérience de trois à dix ans minimum est requise pour accéder au poste de *supply chain manager*.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des principes de la *supply chain*
- Maîtrise des logiciels et des systèmes d'information logistique (ERP, ECR, CRM, SAP, etc.)
- Bonne connaissance des métiers de l'entreprise
- Maîtrise des démarches d'amélioration continue, culture du *lean manufacturing* (certifications APICS ou *lean*)
- Connaissance des outils de pilotage et des indicateurs de performance
- Compétences managériales (hiérarchique et transverse)
- Maîtrise d'une ou de plusieurs langues étrangères (dont anglais)

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Esprit d'équipe
- Leadership
- Esprit d'analyse et de synthèse
- Rigueur, réactivité
- Force d'argumentation
- Sens de l'anticipation
- Aptitudes relationnelles
- Capacité de négociation

—LA MOBILITÉ—

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chef-fe de projet *supply chain*
- Analyste *supply chain*

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur-riche des opérations
- Directeur-riche industriel
- Directeur-riche *supply chain*
- Directeur-riche d'un *business unit*

—TÉMOIGNAGES—

MARC, SUPPLY CHAIN MANAGER, MICHELIN

« *La supply chain est un levier clé de performance de l'entreprise : elle permet d'optimiser l'ensemble des ressources de l'entreprise pour servir au mieux ses clients. Elle est aussi un levier de différenciation important par rapport aux concurrents.* »

Diplômé d'une école d'ingénieurs et attiré par les activités industrielles, Marc intègre le groupe Michelin où il a l'opportunité de se construire une carrière professionnelle diversifiée. Il débute en tant qu'ingénieur « processus » puis travaille sur un projet de refonte des processus et outils de planification de la *supply chain* sur la zone Europe. Pendant quelques années, il complète son expérience opérationnelle en tant que chef de projet industriel puis chef d'atelier au sein de l'usine de Roanne. Il revient ensuite dans le domaine de la *supply chain*, dans les activités « cartes et guides », « deux roues », puis « pneus voiture tourisme et camionnette ».

Marc est actuellement responsable *supply chain* de la ligne business « Automotive Global Brands » pour les marques Michelin et BFGoodrich.

Cela implique qu'il est responsable de l'optimisation du service client, des coûts logistiques et du niveau de stock. Sur un horizon stratégique, il doit vérifier avec le marketing et l'industrie que l'entreprise a les moyens (capacités, BFR, offre de services, etc.) d'atteindre ses objectifs de vente. Par exemple : « Quel *sourcing* pour optimiser globalement le service, le stock et les coûts de fabrication en pilotant un niveau de réactivité industrielle et logistique adéquat face aux aléas du marché. »

Sur un horizon tactique (0-18 mois), il doit vérifier que les plans moyen terme de vente, production, et stocks sont cohérents entre eux, conformes aux ambitions de croissance et économiques de la ligne business et qu'ils sont créateurs de valeur grâce à un niveau de stocks maîtrisé. Marc travaille avec le marketing sur les plans d'évolution de la *supply chain* nécessaires à la faisabilité des nouvelles offres de services proposées aux clients.

Il participe également au *board* de la *supply chain* du groupe, en charge de la définition et des priorités de pilotage de la stratégie *supply chain* de l'entreprise.

« Je trouve le métier de *supply chain manager* passionnant. Il fait au départ appel à des connaissances techniques, mais permet rapidement d'évoluer vers les domaines du business et du management.

Cela nous amène à travailler sur des horizons opérationnels (résolution des problèmes quotidiens de la façon la plus efficace possible) et tactiques (travail à une maille plus macro et avec plus de recul). La formation initiale en école permet d'avoir une vision théorique du fonctionnement de la *supply chain*. L'étendue des métiers possibles permet ensuite à chacun de s'orienter en fonction de ses aspirations. »

JEROME LAMONIN,
DIRECTEUR SUPPLY CHAIN,
HEINEKEN FRANCE

« Tous les métiers de la supply chain se font avec des personnes, que ce soit avec ses propres équipes ou en interface avec d'autres équipes. En ce sens, les compétences de management, hiérarchique et transversal, sont à mes yeux absolument les clés pour réussir. »

Diplômé de l'École centrale Paris, Jérôme Lamonin effectue son stage de fin d'études au sein d'un groupe agroalimentaire. Il démarre sa carrière professionnelle dans la même entreprise, en travaillant sur une plateforme logistique où il a pour responsabilité la gestion des stocks et la prévision des ventes, puis l'encadrement d'opérateurs de distribution. Il se voit ensuite proposer la gestion de la performance de la *supply chain* au siège de l'entreprise ainsi que la gestion de projets transversaux. Il évolue ensuite vers un poste de responsable du service de la prévision des ventes et encadre une équipe de dix personnes. Toujours au sein du même groupe, il accepte une mutation de deux ans aux États-Unis en tant qu'acheteur et occupe à son retour le poste de directeur de projets « Opérations » (*supply chain* et industrie) puis celui de directeur logistique et gère un réseau de neuf sites logistiques.

En 2015, Jérôme Lamonin rejoint l'entreprise Heineken France en tant que directeur *supply chain*. « J'ai sous ma responsabilité la logistique, le service clients

et tout le planning, c'est-à-dire la prévision des ventes, la planification des productions, et la planification des approvisionnements. » Le périmètre de son poste actuel implique l'encadrement de 250 personnes.

Une des missions clés de l'activité de Jérôme Lamonin est de concevoir et de développer les orientations stratégiques du périmètre qui est sous sa responsabilité. « Il s'agit de projeter comment faire évoluer ce périmètre dans les cinq prochaines années, et d'enclencher dès aujourd'hui les actions qui feront que dans trois ans, dans cinq ans, le métier continuera à évoluer et à répondre aux besoins de l'entreprise. » Pour ça, Jérôme Lamonin estime qu'il faut être connecté avec le reste de l'entreprise pour comprendre et essayer d'anticiper ce que seront les besoins de l'entreprise vis-à-vis de la *supply chain* dans le futur. « L'anticipation passe d'abord par la projection des besoins de l'entreprise. Et deuxièmement, il s'agit de projeter l'évolution de nos propres métiers. Comment on va pouvoir optimiser ? Quelles seront les nouvelles tendances, les innovations internes propres au métier qui permettront d'être plus efficace, plus intéressant, plus intelligent ? Enfin il faut essayer de projeter l'évolution des équipes. Les générations se succèdent, comment faire pour toujours développer chacun et attirer les talents ? »

Pour Jérôme Lamonin, même si les activités de la *supply chain* requièrent des relations externes très importantes (fournisseurs, clients, prestataires), elles se construisent toutes en lien avec les différents services en interne. « En proportion, je dirais que sur le temps de travail total de mon équipe, 80 % est en interne. La *supply chain* est une des rares activités de l'entreprise qui engage des relations vraiment avec toutes les directions. Ensuite, 15 % avec nos partenaires extérieurs. Les 5 % restants, c'est les rapports avec les pairs, ceux qui font le même métier dans d'autres entreprises. Afin de s'enrichir mutuellement par le partage de bonnes pratiques et la défense d'intérêts communs. » ●

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Supply chain manager (F/H)

Mont-Saint-Aignan (76) – de 45 à 75 k€.

Poste : missions principales : Orientations stratégiques *supply chain*. – Participer à l'élaboration du plan à moyen terme. – Définir les plans d'amélioration des process. – Élaborer les procédures de la *supply chain*. – Gestion de projets : projets d'amélioration continue, projets de transformation. – Interface SC/DSI. – Analyser les besoins des services *supply chain*, l'opportunité et la rentabilité des demandes opérationnelles. – Prioriser les projets SC en fonction des ressources informatiques et participer à l'arbitrage des projets informatiques avec la DSI. – Collecter les informations (notes, documentations diverses, etc.) notamment auprès des sources internes (directions, SC Groupe). – Définir la stratégie de mise en œuvre et des moyens de réalisation des projets, les modalités de pilotage et de fonctionnement. – Établir le cahier des charges/exigences/spécifications. – Constituer l'équipe projet et coordonner l'ensemble des intervenants. – Assurer le lancement, le suivi et le contrôle des projets dans le cadre des plannings et des budgets établis. – Rechercher, piloter, superviser la sous-traitance éventuelle. – Participer aux projets groupe. – Établir un bilan et un reporting sur les projets, les réalisations, les coûts et le planning. – Gérer le budget, le planning, les ressources. – Assurer la conception et la maintenance d'outils d'accompagnement et mettre ceux-ci à disposition des utilisateurs. – Assurer l'interface entre les services de la SC et de l'IT. – Piloter la formation, la communication et la gestion de changement. – Animation de la performance. – Animer les budgets : élaboration et suivi des budgets de la SC, animation des

coûts auprès des interlocuteurs concernés. – Élaborer et animer des projets de productivité. – Élaborer et animer les indicateurs/tableaux de bord nécessaires à l'activité SC : services, coûts, environnement, délai, fiabilité, etc. – Management : capacité à encadrer, animer, suivre et manager un ou plusieurs collaborateurs.

Profil : bac + 5 avec 8 ans minimum d'expérience en *supply chain* sur des rôles transverses. Connaissance des principes et méthodes *supply chain*, fonctionnement de l'activité, connaissance du marché agroalimentaire. – Conduite de projets. – Animation transverse. – Capacité à fédérer. – Gestion budgétaire et administrative. – Outils bureautiques, systèmes informatiques *supply chain* (SAP). – Indicateurs de suivi de l'activité et analyses diverses (études de rentabilité, etc.). – Technique d'audit. – Rigueur, capacité à formaliser, rédiger des cahiers des charges et plan d'action. – Veille réglementaire, concurrence, transport. – Langues étrangères : anglais bilingue ; l'italien est un plus.

Entreprise : filiale d'un groupe mondial en confiserie et chocolaterie avec des produits au positionnement très ciblé et de renommée internationale. La société emploie plus de 1 400 personnes sur 3 sites de Seine-Maritime. Très impliquée dans les problématiques sociétales et sociales, cette grande entreprise à taille humaine base son succès sur des valeurs essentielles : plaisir, innovation, respect des personnes, celles qui fabriquent les produits et celles qui les consomment, qualité et responsabilité impliquant l'ensemble des collaborateurs.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Supply chain manager (F/H)

Bonneuil-sur-Marne (94) – de 70 à 80 k€.

Offre d'emploi publiée par un cabinet de recrutement pour son client, dans le domaine de la distribution.

Poste : rattaché au directeur des opérations, vous serez responsable de toutes les activités logistiques du groupe (flux entrants et sortants, stockage, préparation des commandes, plan de transport), vous superviserez directement une équipe d'environ 10 personnes et vous serez chargé des relations avec nos prestataires logistique et transport. Missions principales : Gestion du centre logistique. – Conception d'un schéma directeur pour les futures activités logistiques du groupe en Europe et mise en œuvre d'outils adaptés à l'activité du groupe (entrepôts, systèmes de stockage et de préparation de commande, systèmes d'information, équipes, process). – Mise en place et suivi d'indicateurs de performance (qualité de service, délais de préparation, délais de livraison, taux de satisfac-

tion client, etc.). – Optimisation de l'espace de stockage et des emballages produits. Réduction des délais de préparation de commandes. – Optimisation des processus d'approvisionnement de marchandises. – Définition et mise en place d'un plan de transport permettant la réduction des délais de livraison vers les clients et la réduction des coûts de transport. – Mise en place de systèmes de réapprovisionnement. – Réduction des coûts logistiques et optimisation de la productivité des sites existants.

Profil : diplômé d'une formation bac + 5 (ingénieur, école de commerce ou école de gestion), vous justifiez au minimum de 7 ans d'expérience opérationnelle dans une entreprise de distribution ou industrielle en *supply chain* management et/ou une expérience en cabinet de conseil. Le candidat devra avoir fait preuve de leadership dans ses expériences précédentes. Analytique et rigoureux, il a un grand sens de l'organisation et de l'anticipation. Anglais courant. Quelques déplacements à prévoir essentiellement en Europe et en Asie.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

1
2
1

CHEF · FE DE PROJET *SUPPLY CHAIN*

• CONSULTANT · E *SUPPLY CHAIN*

Le chef de projet *supply chain* conduit des projets d'amélioration de la performance et d'optimisation des processus de gestion des flux logistiques et des systèmes d'information associés. Il accompagne l'implémentation opérationnelle des solutions dégagées et s'assure de leur efficacité en lien avec sa hiérarchie.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune diplômé·e : entre 30 et 40 k€ • Jeune cadre : entre 40 et 50 k€ • Cadre confirmé·e : entre 50 et 65 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, taille d'entreprise, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises industrielles • Entreprises du commerce et de la distribution • Entreprises de transport, messagerie • Cabinets d'ingénierie en transport et logistique • Cabinets de conseils généralistes ou spécialisés en <i>supply chain</i> management
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur·rice général·e • Directeur·rice <i>supply chain</i> • Directeur·rice des opérations • Directeur·rice des achats • Directeur·rice des systèmes d'information
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction des achats • Direction commerciale • Direction des systèmes d'information • Direction financière • Toutes les directions métiers <p>En externes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs • Prestataires • Clients
MOTS-CLEFS	<p>Amélioration continue, conduite de changement, <i>demand planner</i>, MRP, planification, prévision des ventes, optimisation de la performance, S&OP, <i>supply chain</i></p>

2

CHEF · FE DE PROJET SUPPLY CHAIN

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Conception et cadrage du projet

- Établir les états des lieux en réalisant des audits et en posant des diagnostics.
- Identifier les besoins du client, définir le périmètre d'intervention et dégager des leviers d'amélioration pertinents par rapport aux enjeux associés.
- Évaluer le budget et les moyens requis pour la réalisation du projet tout en étant attentif aux contraintes réglementaires, financières et opérationnelles.
- Garantir le respect des engagements énoncés (coûts, qualité, délais, etc.) et la qualité des livrables (faisabilité technique).
- Produire des recommandations et des pistes d'action à court et moyen termes.

Gestion du projet et suivi de la mise en œuvre du plan d'action établi

- Élaborer des outils de pilotage opérationnels et des indicateurs de performance.
- Gérer le planning des projets en maîtrisant les risques et les coûts et assurer le reporting auprès de la direction.
- Produire les livrables (documents de présentation et de communication, supports de formation, procédures, modes opératoires).
- Assurer la transition vers la phase opérationnelle des solutions proposées en communiquant efficacement avec les directions parties prenantes.
- Accompagner le changement initié au travers de communications, formations, support aux utilisateurs.

Coordination de l'équipe projet et animation des ateliers et réunions avec l'ensemble des contributeurs

- Encadrer une équipe transversale de collaborateurs issus de différentes directions métiers.
- Coordonner l'équipe projet et animer les réunions de pilotage des projets en cours avec les parties prenantes en veillant à faire converger tous les intérêts.

VARIABILITÉ

Selon qu'il est exercé en cabinet de conseil ou dans des entreprises industrielles et commerciales, le métier ne recouvre pas nécessairement les mêmes activités. Les entreprises se tournent vers les cabinets externes lorsqu'elles ont des besoins spécifiques ou des projets dont les visées organisationnelles sont d'une grande ampleur ou nécessitent une expertise extrêmement pointue. La caractéristique marquante des cabinets de conseil réside dans leur spécialisation sur des thématiques particulières, ce qui les amène à un niveau d'expertise élevé, qu'on ne retrouvera pas en interne.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

De plus en plus au sein des entreprises, la *supply chain* acquiert une dimension stratégique forte. Les entreprises cherchent en effet à moderniser leur schéma logistique afin de gagner en rapidité, flexibilité et réactivité, et pouvoir répondre aux demandes de leur clientèle. À cet effet, des démarches de transformation complète de l'ensemble des process et outils constitutifs de la *supply chain* (planification, logistique, traitement des commandes clients, etc.) sont envisagées par les entreprises. Ces schémas de modernisation s'appuient entre autres sur de nouvelles tendances technologiques introduisant des solutions digitales (basées sur le Cloud par exemple) et des outils d'intelligence artificielle. Il est à noter également que la montée en puissance de la fonction *supply chain* s'est accompagnée du développement du processus de pilotage *sales & operations planning* (S&OP). Le S&OP vise une adéquation entre les prévisions des ventes de l'entreprise et ses capacités à les réaliser au regard des contraintes financières et de service qu'il convient de respecter. La démarche S&OP est une source d'amélioration du rendement, d'optimisation de l'utilisation des ressources, de gestion des flux et des stocks.

Au-delà de la révision ou de la création d'outils et process, il s'agit de s'inscrire dans une démarche de conduite de changement, raison pour laquelle le chef de projet *supply chain* est amené à en connaître les mécanismes.

—LE PROFIL—

DIPLÔMES REQUIS

- École de commerce, d'ingénieurs ou master 2
- Spécialité logistique, transport, *supply chain* management, gestion de production, génie des systèmes industriels, achats

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Une première expérience professionnelle en cabinet d'études ou en entreprise est généralement requise.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissances solides en *supply chain*
- Maîtrise de logiciels et outils informatiques (ERP, SAP, TMS, etc.)
- Connaissances en informatique
- Compréhension des systèmes de modélisation
- Bonne connaissance des métiers de l'entreprise
- Bonne culture du *lean manufacturing*
- Anglais

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Maîtrise des techniques de gestion de projets transverses
- Capacité à travailler en mode multiprojet
- Sens de l'écoute
- Capacité à travailler en équipe
- Esprit d'analyse et de synthèse
- Aptitudes relationnelles
- Force de conviction
- Autonomie
- Rigueur

—LA MOBILITÉ—

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Assistant-e chef-fe de projet *supply chain*

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- *Supply chain manager*

—TÉMOIGNAGES—

FREDERIC DELAUTRE, DIRECTEUR DE PROJET SUPPLY CHAIN, ALIS INTERNATIONAL

« J'ai commencé à travailler sur des projets *supply chain* car je souhaitais intervenir sur des problématiques à forts enjeux stratégiques et opérationnels pour l'entreprise, et être confronté à une diversité de thématiques

et d'interlocuteurs. Chaque fois, il s'agit de recommencer dans un nouvel environnement, avec de nouveaux enjeux et de nouvelles problématiques. »

En suivant des études d'expertise comptable, Frédéric Delautre n'avait *a priori* aucune prédestination particulière à travailler en *supply chain*. C'est lors d'un stage étudiant réalisé dans un service logistique qu'il a découvert la portée des enjeux associés à la logistique, la variété des différents leviers opérationnels, des sujets très opérationnels impliquant une véritable capacité à innover, mais également les bénéfices d'une approche méthodique et rigoureuse.

La découverte de cette filière, en développement à l'époque, lui donne envie de réorienter son cursus de formation. Ce fut l'opportunité de combiner une double compétence financière et logistique.

Une fois diplômé d'un master *supply chain* en 1998, Frédéric Delautre rejoint une grande entreprise spécialisée dans la prestation logistique, au sein de laquelle il intervient sur des projets d'amélioration continue. Recherchant des projets plus ambitieux, il rejoint un cabinet de conseil et développe un haut niveau d'expertise. « En cabinet de conseil, vous allez intervenir sur des sujets internationaux, des problématiques globales et vous intervenez au sein d'équipes d'experts très pointus sur les différents sujets. En effet, les sociétés ont un haut niveau d'exigence vis-à-vis des sociétés de conseil dont les prestations coûtent cher. Les directions générales suivent en direct les prestations réalisées et de votre côté, vous ne pouvez que tendre vers l'excellence opérationnelle. » Ainsi, Frédéric Delautre multiplie ses expériences professionnelles au sein de plusieurs cabinets de conseil aux tailles et expertises variées. Il s'y forme aux techniques de consultant et élargit son domaine de compétences en *supply chain*.

En 2014, il intègre Alis International, une société de conseil spécialisée sur les thématiques de transport international et de douane, un des maillons de la *supply chain*. « En tant que petite structure, nous avons la volonté de rester focalisés sur un sujet d'expertise, celui de la douane et du transport international, de manière à couvrir "en profondeur" l'ensemble des leviers y affairant avec une réelle capacité d'innovation et de mise en œuvre opérationnelle. » Travaillant au quotidien en mode multiprojet, Frédéric Delautre et ses équipes interviennent surtout sur des problématiques d'organisation, de process et de systèmes d'information dans un environnement spécifique au transport international.

Concrètement, il s'agit d'accompagner les clients en identifiant les dysfonctionnements de leurs services transport et/ou douane, en posant un diagnostic sur les modes de fonctionnement et en leur proposant des solutions optimales leur permettant de rester

compétitifs au regard de la concurrence. À l'heure actuelle, l'impact conséquent des technologies numériques sur l'ensemble des activités de la *supply chain* génère une demande croissante d'intervention sur les systèmes d'information. « Aujourd'hui, je travaille de plus en plus sur des sujets liés aux systèmes d'information, à la digitalisation, car ce sont là les besoins du marché et des clients. On doit accompagner les entreprises et leur permettre d'utiliser à bon escient les différents leviers technologiques qui s'offrent à elles. »

Frédéric Delautre estime qu'à l'avenir, les jeunes intéressés par le domaine de la *supply chain* devront, en plus de la compétence métier, avoir une appétence pour la dimension informatique et les outils digitaux. Aussi, il souligne des aptitudes morales telles la curiosité intellectuelle, l'autonomie et l'organisation, indispensables à l'exercice du métier de chef de projet *supply chain* : « Un chef de projet doit forcément être organisé et structuré afin de mobiliser l'équipe et le client. Il doit également être doté d'une envie d'apprendre en lien avec ce qu'il fait. »

CHEF DE PROJET SUPPLY CHAIN DANS UN CABINET D'INGENIERIE LOGISTIQUE

« Le sens du relationnel est une qualité essentielle pour exercer le métier de chef de projet supply chain. Interagissant au quotidien avec une pluralité d'acteurs (informaticiens, prestataires, acheteurs, fournisseurs...), on doit réussir à comprendre les intérêts des uns et des autres et les faire converger. »

Les thématiques traitées dans le cadre des projets menés sont extrêmement variées et rendent le métier

de chef de projet logistique passionnant. Les projets peuvent porter sur le déploiement d'une dimension logistique, sur la mise en place d'un réseau de transport, sur l'optimisation de stocks au sein d'un entrepôt, etc. « L'exemple classique, ce sont les études des réseaux de distribution avec deux pans d'analyse : analyser les services qu'on va donner aux clients, et ensuite s'interroger sur les réseaux à mettre en place pour répondre aux services qui ont été dimensionnés. Un deuxième exemple concerne l'organisation de l'entrepôt et cela implique l'amélioration de la performance. Il peut également s'agir de travailler sur l'implémentation d'un système d'information, type WMS. On peut être amené à travailler sur la mise en place d'un ERP, sur des projets un peu plus transverses tels l'optimisation des achats de matières premières et leur approvisionnement ou encore la rationalisation d'un réseau de distribution. »

L'impact des technologies numériques, comme le *big data* ou l'intelligence artificielle, entraîne des modifications de process sur l'ensemble de la chaîne logistique. L'interférence croissante des systèmes d'information sur la *supply chain* est un deuxième grand facteur d'évolution. Sachant que toute transformation de produits ou de process est accompagnée d'un flux d'informations géré par des systèmes d'information, ces derniers doivent être adaptés aux nouveaux process que l'entreprise souhaite mettre en place. L'émergence du e-commerce demande également une refonte des process et la création de nouveaux services répondant aux exigences des clients en matière de rapidité de livraison. Il y a des contraintes fortes sur les délais de livraison. Il y a une différence entre préparer et livrer une commande en cinq jours ou la livrer le lendemain. Cela a un impact fort sur les process. » ●

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Chef de projet *supply chain* F/H

Nantes (44) – de 40 à 65 k€.

Offre d'emploi publiée par un cabinet de recrutement pour son client, grand groupe de l'industrie agroalimentaire,

Poste : vous êtes rattaché au directeur *supply chain* de la filière laitière. Le chef de projet *supply chain* coordonne fonctionnellement une équipe venue d'horizons divers, pour la faire avancer vers un objectif commun. En ce sens, vos principales missions sont les suivantes : être garant du processus S&OP et mener des projets d'amélioration de ce dernier. – Faire le lien entre les métiers SI et *supply chain* afin de rendre plus performants les outils de planification et de prévisions des ventes et collaborer avec le contrôle de gestion. – Être un acteur majeur de la construction de la logistique de demain du groupe : innover, créer, proposer, mettre en place. – Mener des projets aussi bien en transport (massification, export, gestion des conteneurs, etc.), en logistique (mise en place de processus, construction de nouveaux bâtiments, etc.), et en *supply chain* (planification, prévisions des ventes, approvisionnements, stocks, etc.). – Manager une équipe en transverse.

Profil : issu d'une formation supérieure, vous justifiez d'une expérience réussie d'au moins 5 ans dans un poste similaire (chef de projet, planificateur de production, prévisionniste des ventes), impérativement dans le secteur agroalimentaire, plus particulièrement dans le secteur de la fabrication de produits laitiers. Vous avez l'habitude de collaborer avec des clients de grande distribution alimentaire. Vous possédez un charisme naturel qui facilite la conduite de vos projets et vous permet de convaincre vos interlocuteurs. Vous possédez une appétence pour les chiffres, Excel, SAP, le contrôle de gestion, et savez rendre pertinents vos résultats afin de souligner un point clé de votre projet. La maîtrise de l'anglais est nécessaire.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Chef de projet *supply chain* F/H

La Roche-sur-Yon (85) – de 33 à 40 k€.

Spécialisé depuis 45 ans dans la conception/production d'appareils de chauffage, d'eau chaude sanitaire et de gestion d'énergie, le site de La Roche-sur-Yon recrute un chef de projet *supply chain* (H/F) au sein de notre plateforme logistique produits finis (70 personnes). Au sein du service transport, vous êtes en charge de réaliser et d'optimiser la livraison de nos produits chez nos clients, ainsi que les flux interusine et interplateformes logistiques. À ce titre, vous : pilotez des projets transverses en lien avec les autres services (administration des ventes, logistique, etc.) et nécessitant des évolutions dans la gestion du transport et de la logistique : développement du e-commerce. – Organisez et optimisez les affrètements des produits finis. – Participez et/ou êtes référent-e dans les groupes d'amélioration continue (GAP) portant sur le transport et la logistique. – Maîtrisez et optimisez le fonctionnement du logiciel d'aide à la gestion du transport (TMS). – Auditez les transporteurs et suivez les indicateurs de transports. Votre proximité avec le terrain, votre sens de l'écoute et votre capacité à questionner les pratiques dans une recherche constante d'amélioration vous permettront de mettre en place des projets répondant aux nouvelles attentes des clients.

Profil : diplômé d'un bac + 5 ou équivalent, idéalement en logistique ou génie des systèmes industriels, vous êtes à la recherche d'une première expérience en industrie. Votre approche terrain et votre force de proposition vous permettent de contribuer pleinement à l'optimisation du transport de nos produits. Vous êtes reconnu pour votre esprit d'analyse, votre sens du service client, ainsi que pour votre capacité à questionner les pratiques. Vos compétences en gestion de projets et votre pratique d'un anglais courant vous permettront de mener à bien vos missions.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

3 CHARGÉ·E D'ÉTUDES ET MÉTHODES TRANSPORT

- CHARGÉ·E D'ÉTUDES ET MÉTHODES TRANSPORT URBAIN
- CHARGÉ·E D'ÉTUDES ET MÉTHODES TRANSPORT VOYAGEURS

Le-la chargé-e d'études et méthodes transport assure la planification et l'exploitation des réseaux de transport urbain et interurbain (bus, car, tramways, réseaux ferrés, métro). À ce titre, la conception et la construction technique de l'offre de transport destinée aux usagers (clients), ainsi que l'organisation des conditions de sécurité requises, relèvent de son périmètre.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune diplômé-e : entre 28 et 30 k€ • Jeune cadre : entre 30 et 35 k€ • Cadre confirmé-e : entre 35 et 55 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité, taille d'entreprise, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises de transport • Cabinets d'études et de conseil
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable du service études et méthodes transport • Responsable du développement • Directeur-riche d'entreprise
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directeur-riche marketing • Directeur-riche exploitation • Directeur-riche ordonnancement • Directeur-riche des achats • Directeur-riche maintenance
MOTS-CLEFS	Exploitation de réseau, graphicage, habillage, montage technique, offre de transport

3

CHARGÉ·E D'ÉTUDES ET MÉTHODES TRANSPORT

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Montage technique de l'offre de transport destinée aux usagers

- Participer à la conception et à l'évaluation des critères de faisabilité de l'offre de transport.
- Construire, à partir des données d'exploitation, le graphiquage (construction des services véhicules) et l'habillage des lignes (construction des journées de travail).
- Suivre les données de l'offre transport en réalisant des statistiques, des tableaux de bord et de reporting.
- Contribuer à l'amélioration de la productivité de l'exploitation du réseau en tenant compte des contraintes économiques, sociales et contractuelles de l'offre de transport à mettre en œuvre.
- Participer aux études relatives au développement et/ou à la restructuration du réseau de transport couvert en produisant et en analysant des données budgétaires, en proposant des scénarios d'offres.
- Réaliser des enquêtes de temps de parcours.
- Participer à la réponse aux appels d'offres.

Planification et suivi du travail des agents conducteurs

- Construire des feuilles de services des agents pour le service exploitation.
- Monter des grilles de roulement des conducteurs par période en coordination avec les responsables d'exploitation.
- Participer à l'élaboration de la gestion prévisionnelle des effectifs (congrés, formation, etc.) en coordination avec les responsables d'exploitation.
- Respecter la réglementation (droit du travail, convention collective, accord d'entreprise) dans le cadre de la programmation et la réalisation du travail des conducteurs.

Gestion de l'information à destination des usagers et mise en place des dispositifs de sécurité

- Évaluer le niveau de risque et de sécurité, pour les usagers, d'un système de transport.

- Définir et mettre en œuvre des dispositifs et des procédures de sécurité à destination des usagers.
- Veiller au respect des grilles horaires correspondant au trafic et organiser l'information pour les clients en cas de perturbation ou de problème d'exploitation.
- Réaliser des diagnostics sur le niveau de sécurité et la conformité légale des dispositifs de transport.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Le métier de chargé-e d'études et méthodes transport n'a pas été soumis à des bouleversements de grande ampleur, les compétences techniques de construction et de production de l'offre réseau de transport rendant possible son exploitation demeurent identiques. Toutefois, l'environnement du secteur des transports a été affecté par des mutations d'ordre technologique, juridique ou encore sociétal, induisant ainsi des exigences de réadaptation de l'activité inhérente à ce métier.

Le contexte réglementaire des transports publics se renouvelle. Sur les plans national et européen, les dispositifs juridiques deviennent de plus en plus complexes. On note, par ailleurs, une segmentation des réseaux et des opérateurs de transport, ainsi qu'une concurrence accrue entre la pluralité d'exploitants existants sur le marché. Les évolutions technologiques, numériques, produisent quant à elles une incidence sur le matériel technique et les équipements d'exploitation des réseaux de transport. Des avancées s'observent également du côté de la conception des éditeurs d'habillage et de graphiquage car aujourd'hui il est possible d'avoir une synchronisation totale entre les deux activités. En effet, grâce à ces logiciels qui sont dotés d'algorithmes novateurs, le-la chargé-e d'études et méthodes peut avoir une visibilité exacte du nombre d'agents à affecter sur les services de véhicules en fonction des conditions de travail. Il dispose aussi d'une visualisation des temps (rentrées/sorties, courses/batte-ments, etc.) des véhicules et des statistiques relatives à leur circulation en temps réel.

Au niveau sociétal, les usages, les comportements et les attentes des clients se transforment dans le sens d'une exigence croissante en matière de réactivité et d'adaptabilité au niveau de la gestion des transports publics. En ce sens, la performance des technologies permet une diffusion de l'information voyageurs vers différents canaux et en temps réel : Internet (sites et applications), aux arrêts et à bord des bus. Aussi, étant connecté à la billetterie, le service des études et méthodes dispose d'un recueil automatique des données et ainsi peut analyser finement la fréquentation des lignes pour ensuite en optimiser l'offre de transports.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac + 2 (DUT GLT – titre professionnel) avec expérience
- École d'ingénieurs, de commerce, master universitaire, spécialité transport

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste est accessible aux jeunes diplômé-e-s. Néanmoins, selon les contenus d'activités associés au poste, une première expérience professionnelle allant de deux à cinq ans peut être exigée par le recruteur.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise de logiciels de simulation de flux, de modélisation de demande de transports, de cartographie (TEO, HASTUS, RAPIDO, CUBE, VIS-SIM, etc.)
- Maîtrise technique du graphicaage et de l'habillage
- Connaissance de la réglementation sociale et des spécificités du transport
- Connaissance de l'environnement sectoriel

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Capacité d'analyse
- Aptitudes relationnelles
- Capacité d'anticipation
- Esprit d'équipe
- Rigueur, organisation, autonomie
- Sens du service client

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Technicien-ne études et méthodes

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Responsable études, méthodes et développement de l'offre transport

–TÉMOIGNAGES–

DAVID BLAISE, CHARGE D'ÉTUDES ET MÉTHODES TRANSPORT VOYAGEURS, CARPOSTAL

« Le chargé d'études et méthodes transport est chargé de transformer l'offre horaire en un montage technique pour exploiter le réseau en assurant la ponctualité des véhicules et donc la satisfaction du client. »

Suite à un IUT gestion de transports, David Blaise rentre à l'École supérieure des transports de Paris et y poursuit des études en alternance durant deux années. Recruté par son entreprise d'accueil, David Blaise y reste jusqu'en 2006. Il rejoint par la suite Keolis Versailles en tant que responsable méthodes et consacre son activité exclusivement au transport urbain, notamment au réseau de bus. En 2010, David Blaise intègre Carpostal, la filiale d'une entreprise d'origine suisse dont l'activité se partage entre les domaines de l'urbain et de l'interurbain. David Blaise y exerce le métier de chargé d'études et méthodes, avec un périmètre qui recouvre essentiellement la dimension urbaine.

Pour David Blaise, la dimension client est très importante car la production d'une offre de services transport a pour cible ses utilisateurs et en cela sa construction doit répondre à l'exigence de satisfaction du public auquel elle s'adresse. « Quand on est client d'un réseau de transport, quand on prend les transports en commun en général, on voit des horaires de passage. Le service méthodes est le service qui va transformer ces horaires client en une production technique, c'est-à-dire que derrière chacun des horaires que vous allez voir il y a la gestion des véhicules qui circulent. Le service méthodes est celui qui va faire en sorte que ce montage respecte la législation et qu'il soit le plus efficace possible dans sa construction. La gestion de ce temps, au fur et à mesure des arrêts, va être prise en charge par le service méthodes. C'est nous qui garantissons la bonne ponctualité entre les arrêts. »

Pour la réalisation technique de l'offre du réseau de transport, le service études et méthodes travaille en étroite collaboration avec le service marketing dont la tâche principale consiste à exploiter l'information liée aux « pôles générateurs de trafic » et à concevoir l'offre horaire proposée aux clients. Le service études et méthodes se charge, lui, de la mise en forme efficace de l'ensemble des données reçues tout en tenant compte des contraintes émises par le marketing : « On a des logiciels à notre disposition pour rentrer un maximum de paramètres, ce qui nous permet de construire le trajet, le tracé de la ligne. On va calculer la distance des itinéraires, les temps de

parcours de chacun des itinéraires, on va peut-être faire des distinctions sur les temps de parcours dans la journée. » Aujourd'hui, les progrès technologiques permettent aux usagers de disposer des informations relatives au trafic du transport en temps réel. Ces évolutions ont une répercussion directe sur le métier de chargé d'études et méthodes en transport voyageurs, qui doit assurer l'alimentation de tous ces systèmes d'information.

Passionné par son métier, David Blaise estime que, pour y réussir, il est essentiel de porter un intérêt tout particulier pour le secteur d'activité du transport. « C'est bien de ne pas arriver dans une profession comme celle-là par défaut, il faut arriver par envie. Si on a l'envie et la passion, c'est ce qui fait qu'on va rester dans ce secteur d'activité. Mais il faut également être capable de travailler seul. On peut discuter de son travail avec d'autres personnes mais on se retrouve vite seul devant un écran à transformer une offre horaire en un montage technique qui puisse permettre à l'entreprise d'organiser le travail. » En ce sens, avoir une démarche rigoureuse et méthodique, et avoir un sens de l'organisation sont des aptitudes personnelles dont il convient de disposer. « La créativité est bienvenue mais ça doit être une créativité rigoureuse et qui respecte un cadre qui est défini par la loi, la limite de la créativité c'est la législation. »

JULIEN FRANSQUIN,
RESPONSABLE ÉTUDES ET MÉTHODES,
GRUPE TRANSDEV

« En tant que responsable études et méthodes, je dois toujours garder l'esprit ouvert car c'est un métier qui est tout le temps en changement. C'est passionnant de voir le monde évoluer et de toujours chercher la rigueur au milieu de tout ça. »

Julien Fransquin s'inscrit dans un parcours professionnel atypique. Diplômé d'un DEUG en droit, il passe des certificats de formation professionnelle en grand routier et exerce en tant que chauffeur poids lourds durant deux années. Il intègre par la suite un DUT de gestion logistique et transport qu'il obtient en 2001. L'intégralité de sa carrière professionnelle, il l'a construite au sein du groupe Transdev, spécialiste du transport interurbain. Il démarre comme chargé d'exploitation et évolue ensuite comme responsable d'exploitation d'un centre qui comptait une soixantaine de conducteurs. Il a l'opportunité de suivre un

master 2 en management et ingénierie des services à l'environnement, puis il rejoint le service des méthodes de planification pour les appels d'offres. En 2010, il fait une demande de mobilité interne dans la région Centre-Val de Loire où il exerce actuellement le métier de responsable régional études et méthodes d'exploitation avec comme responsabilité la gestion de cinq établissements répartis entre Tours, Blois, Orléans et Chartres.

Julien Fransquin explique que le chargé d'études et méthodes transport doit assurer la préparation de l'ensemble de la production en termes de service voitures et agents, et rester le garant de la qualité des bases de données et des outils relevant de l'exploitation. À cet effet, des relations avec plusieurs services internes sont entretenues au quotidien. « On n'est pas sur la partie créative du réseau mais sur toute la partie technique. On va déterminer la durée du transport, le besoin en matériel par rapport à une charge prédictive, une fréquence. Et là on va rentrer dans les outils techniques pour pouvoir générer le nombre de véhicules, et par conséquent, le nombre de conducteurs nécessaires pour couvrir le marché, tout en prenant en compte des règles qui sont à la fois le Code du travail, nos conventions collectives, les règles européennes et puis potentiellement les accords des différents établissements amenés à opérer sur le marché en question. »

Établir de nouveaux partenariats régionaux et trouver de nouveaux clients en répondant à des appels d'offres font partie intégrante des missions de Julien Fransquin. Il est également chargé de l'assistance à tous les grands projets portés par l'entreprise. « J'interviens quand il s'agit de remettre à plat totalement une base de données, de changer un module de construction, lorsque l'on doit intégrer un nouvel outil dans la chaîne des outils, un travail plutôt en mode projet. »

Plus largement, Julien Fransquin estime que dans les années à venir les métiers d'études et méthodes transport seront soumis à des évolutions liées aux impacts des outils numériques et à la réglementation. Par conséquent, il sera nécessaire d'intégrer à l'activité du métier les systèmes de communication, les systèmes de billettique et la *data*. « Il va falloir incrémenter et gérer toutes ces bases de données, et les faire se parler les unes avec les autres. Forcément, derrière, il faudra des gens pour gérer, et les personnes qui vont le faire, ce seront les méthodes. » ●

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Chargé d'études et méthodes transport (F/H)

Maubeuge (59) – de 28 à 35 k€.

Chargé d'études et méthodes, rattaché à la cellule études et méthodes ordonnancement composée de deux personnes et au sein de la direction exploitation, vous avez pour principales missions de : construire l'offre commerciale optimisée et les plans de production théorique sur la base du cahier des charges marketing en tenant compte des moyens techniques et budgétaires, du cadre réglementaire, des accords d'entreprise.

- Réaliser toutes les étapes de la chaîne de production (graphicage, habillage, trames de roulement) conformément à la réglementation et au référentiel social de l'entreprise.
- Assurer le suivi réglementaire dans la programmation et la réalisation du travail des conducteurs (droit du travail, convention collective, accord d'entreprise).
- Produire les données budgétaires (unités d'œuvre) et suivre les données de l'offre transport : suivi statistiques, tableaux de bord et reporting, tableau emploi ressources, etc.
- Étudier, chiffrer et proposer des scénarios d'offres, des études sur l'offre et la desserte de nouveaux générateurs, etc.
- Être force de proposition sur l'optimisation des moyens à mettre en œuvre.
- Participer et/ou organiser le suivi des charges et les analyser.
- Gérer les données d'entrées et topologiques : chaînage, itinéraires de lignes, temps de parcours, analyse des distances interarrêt, point de régulation, calendrier, etc.
- Être en lien avec les autres équipes de l'entreprise : marketing, maintenance, exploitation opérationnelle, ordonnancement, etc.
- Être ouvert sur d'autres missions, productions et/ou projets : recueil et analyse des données exploitation et du SAEIV (avance/retard, sortie/entrée dépôt, etc.), participation à des projets d'entreprise (qualité de service, évolution des outils, etc.), représentation de l'entreprise lors de réunions externes, transfert nouveau dépôt, adaptation offre et organisation nouveau réseau, etc.

Profil : débutant ou avec une première expérience réussie, vous êtes diplômé de l'enseignement supérieur de niveau bac + 2 (minimum) de préférence dans le transport de voyageurs. Maîtrise demandée des outils informatiques de la profession (Hastus, Excel, etc.) : graphicage, habillage. Capacités d'analyse, de synthèse et d'organisation. Connaissance de la réglementation sociale transport. Capacité d'adaptation, sens du service client.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Chargé d'études et méthodes transport (F/H)

Département (95) – salaire à négocier selon profil.

Offre d'emploi publiée par un cabinet de recrutement et de conseil pour le compte de son client, une société de transport public urbain de voyageurs.

Dans le cadre des directives formulées par le responsable études, méthodes et développement de l'offre, en tant que chargé d'études et méthodes, vous avez pour principales missions : réaliser les graphiques en tenant compte des propositions transmises le service commercial et l'exploitation.

- Identifier des moyens nécessaires pour réaliser l'offre voyageur contractuelle.
- Élaborer des services conducteurs en respectant la réglementation du travail et les accords internes.
- Créer des fichiers « horaires voyageurs » et de passage aux arrêts.
- Mettre à jour des bases de données, création des interfaces.
- Réaliser des statistiques et du reporting.
- Garantir le graphicage et l'habillage des lignes du réseau afin de rendre opérationnelle l'offre contractuelle en optimisant les moyens mis en œuvre.
- Assurer l'interopérabilité des outils d'exploitation et des informations clientèle dans les délais pour garantir le service final.
- Préparer, analyser et suivre des unités d'œuvre de production (kilomètres, heures, véhicules).
- Participer aux événements commerciaux de l'entreprise.

Profil : de formation supérieure (ingénieur ou équivalent) à dominante transport, vous avez idéalement au minimum 2 années d'expérience au sein d'un bureau d'études transport dans une poste similaire. Vous connaissez les outils TEO et/ou HASTUS et/ou Rapido et un logiciel de cartographie. Connaissance de la convention collective des réseaux de transports publics urbains de voyageurs serait un plus. Sens du client interne et externe, esprit d'équipe, rigoureux, organisé, méthodique.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

— LES MÉTIERS DU TRANSPORT —

P.	41	4 - Responsable douane
P.	47	5 - Responsable d'exploitation transport de marchandises
P.	53	6 - Responsable d'exploitation transport de voyageurs
P.	59	7 - Responsable <i>overseas/overland</i>
P.	65	8 - Responsable d'agence de transport
P.	71	9 - Responsable transport
P.	77	10 - Affréteur·euse

4

RESPONSABLE DOUANE

- RESPONSABLE RÉGLEMENTATION DOUANIÈRE
- RESPONSABLE TRANSIT ET DOUANES
- RESPONSABLE DES OPÉRATIONS DOUANIÈRES
- RESPONSABLE DOUANE ET FISCALITÉ INDIRECTE
- RESPONSABLE CONTRÔLE DES EXPORTATIONS ET DOUANES

Le responsable douane assure et supervise le bon déroulement et la conformité des opérations de douane de marchandises pour le compte de sociétés industrielles ou commerciales qu'il représente auprès de l'administration des douanes. Exerçant son activité majoritairement chez un prestataire transport-logistique ou chez un commissionnaire de transport, il conseille et accompagne ses clients pour une gestion optimum et sécurisée des coûts et conditions de circulation de leurs marchandises à l'international.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre confirmé-e : entre 50 et 80 k€ (Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille d'entreprise, etc.)
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Commissionnaires de transport • Cabinets d'ingénierie en transport et logistique internationale • Entreprises de transport • Entreprises industrielles ou commerciales • Représentants en douane
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable logistique • Directeur-riche de la <i>supply chain</i> • Directeur-riche de site logistique • Directeur-riche général-e • Directeur-riche douane • Responsable de production
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction de la fiscalité • Service des fraudes • Autres directions impliquées dans les échanges internationaux (achats, logistique, finance, commerciale, etc.) <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administration des douanes • Gendarmerie du transport • Service d'inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières • Agence nationale de sécurité du médicament
MOTS-CLEFS	<p>Commerce international, douane, export, import</p>

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Mise en conformité avec l'administration des douanes françaises

- Garantir l'obtention et le maintien du statut d'opérateur économique agréé (OEA).
- Assurer la liaison entre le client, l'administration douanière, le service de transit des biens, et l'ensemble des autres organismes de contrôle.
- Mettre en place des procédures de sécurité internes visant à diminuer le risque de non-conformité et mettre en place des solutions correctives le cas échéant.
- Contribuer à l'analyse des réglementations étrangères ainsi qu'à l'établissement et la mise en œuvre des procédures qui permettent de s'y conformer.
- Suivre l'évolution de la réglementation douanière, diffuser l'information, conseiller et former les services concernés.

Suivi de l'importation et l'exportation de produits à l'échelle internationale

- Valider les déclarations officielles auprès des services des douanes et être garant-e du respect des réglementations et contraintes douanières.
- Garantir le bon classement des produits fabriqués selon leur catégorie (périssables, dangereux, technologiques, etc.) et selon les exigences commerciales et réglementaires spécifiques au pays de provenance et de destination des marchandises.
- Valider les conditions de transactions d'importation et d'exportation de marchandises.

Optimisation douanière

- Communiquer sur les risques associés au non-respect des réglementations douanières.
- Identifier des pistes d'économies potentielles, définir des politiques d'Incoterms (règles et procédures déterminant les responsabilités et les obligations

du vendeur et de l'acheteur) dans une logique d'optimisation des coûts douaniers.

- Mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer les gains générés par l'optimisation des flux douaniers et en assurer le suivi.
- Accompagner dans les procédures de contrôle et de litige.

Management et gestion des ressources humaines

- Animer, organiser et contrôler le travail de l'équipe douane.
- Évaluer la performance de l'équipe.
- Effectuer la gestion des ressources humaines (entretiens annuels, formation, etc.).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Assurer l'animation d'un réseau douanier (dans les groupes internationaux).
- Être en charge de la responsabilité des opérations comptables et participer à la rédaction et au suivi budgétaire le cas échéant.
- Participer à la rédaction et suivi des budgets.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

L'accélération du libre-échange en matière de commerce international et le renforcement des actions pour lutter contre le terrorisme ont placé les fonctions douanières au cœur des stratégies d'import-export des entreprises. Les enjeux de cette fonction sont multiples : sécuriser les activités commerciales des entreprises, assurer leur pérennité sur un plan économique, mais aussi développer un avantage concurrentiel en mettant en place des procédés d'optimisation des coûts douaniers. La nécessité pour les entreprises est d'autant plus grande que le coût total d'un produit fini en entreprise intègre le coût douanier.

D'un point de vue technique, la dématérialisation des procédures douanières et la centralisation des formalités douanières mises en place en mai 2016 ont également fait évoluer le métier et permis d'accélérer les procédures de dédouanement et de contrôle.

—LE POSTE—

DIPLÔMES REQUIS

- Titre certifié déclarant-e en douane et conseil, niveau bac + 3
- Bac + 5 avec une spécialisation en transport et douane, en commerce international ou en droit

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Cinq années minimum d'expérience dans un environnement de commerce international avec une maîtrise de la conformité aux importations et aux exportations.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance des procédures douanières et de tout l'environnement des systèmes informatisés (Conex, NSTI, Taric, Delta, Prodouane, etc.)
- Connaissance des formalités du commerce international
- Maîtrise des nomenclatures, des régimes particuliers (suspensifs, préférentiels) et des procédures simplifiées
- Maîtrise des procédures ECS, ICS
- Maîtrises du cadre réglementaire (CDU, etc.) sur ses produits et sur son secteur d'activité
- Maîtrise des Incoterms dans les transactions d'expédition
- Maîtrise des procédures comptables et des voies de recouvrement douanier
- Maîtrise des techniques de transit et des pratiques de transport international multimodal
- Connaissances techniques en matière de contributions indirectes
- Anglais professionnel
- Compétences managériales

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Autonomie
- Diplomatie
- Capacité d'arbitrage
- Résistance au stress
- Réactivité
- Rigueur
- Sens de l'organisation
- Aptitudes relationnelles
- Capacité à travailler en réseau, en interne et en externe
- Capacités de négociation et de persuasion

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Déclarant-e en douane

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Direction fiscale ou douanière

–TÉMOIGNAGES–

ROHANY MOUSAR, RESPONSABLE DOUANE ROISSY, QUALITAIR & SEA

« Les principaux pivots de mon poste de responsable douane sont le conseil de notre clientèle en matière de conformité réglementaire, le management et l'accompagnement de nos collaborateurs. »

Rohany Mousar a commencé à travailler dans les métiers de la douane en 2004, après avoir suivi une formation complémentaire d'initiative locale (FCIL) d'aide-déclarante en douane au sein d'un lycée professionnel de Seine-Saint-Denis. Elle intègre d'abord les services d'un grand industriel de l'aéronautique en tant qu'adjointe déclarante en douane, poste qu'elle occupe pendant trois ans, jusqu'en 2007. Puis, elle rejoint l'opérateur de fret Qualitair & Sea en tant que déclarante en douane. En 2015, elle accède à la fonction de coordinatrice douane puis, en 2017, à celle de responsable douane. Rattachée à la direction générale de son entreprise, elle encadre actuellement une équipe composée d'une dizaine de personnes.

En tant que responsable douane, Rohany Mousar prend en charge le contrôle et la répartition des dossiers clients qui arrivent dans son service. Il s'agit de demandes de prestations auxquelles Qualitair & Sea peut répondre en tant que représentant en douane. Celles-ci couvrent une gamme de service large, allant du classement tarifaire de produits importés et/ou exportés au dépôt de déclaration douane, à la gestion de stockage de marchandises dans des entrepôts sous douane, etc. Le règlement des litiges clients est également au cœur de l'activité de son équipe, même si la mission première reste d'accompagner le client pour éviter qu'ils ne soient sanctionnés par des contentieux douaniers. « Nous intervenons à plusieurs niveaux : le conseil pour permettre à nos clients d'appréhender correctement leurs flux, le traitement des déclarations auxquelles il faut que nous apportions une attention toute particulière, le suivi dans le cadre des régimes particulier, les réponses aux enquêtes douanières dans lesquelles nous défendons les intérêts des clients. »

Pour Rohany Mousar, être responsable douane suggère une très bonne aisance à communiquer que ce soit avec le client ou avec l'administration des douanes. « Cette entité est là pour l'État. Pour vérifier que tout est fait correctement. Mais de notre côté, il ne s'agit pas de la prendre comme un organisme venant contrôler notre travail, mais comme une entité sur laquelle s'appuyer. Nous prenons beaucoup de conseils auprès d'elle. Voilà pourquoi la bonne

communication entre les douanes et nous est quelque chose d'important. » Il en est de même avec le service des fraudes ou encore le service d'inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières qui est régulièrement sollicité dès lors que l'on touche à l'import de données périssables. Au-delà de ce savoir-faire, une réelle appétence pour les chiffres est nécessaire pour quiconque souhaite accéder à ce type de poste. « On calcule tous les jours : calculs de droits de douane, de TVA... Et on doit être capable d'expliquer aussi notre mode de calcul. » À ceci s'ajoute, la capacité d'intégrer en permanence tous les changements réglementaires et de le faire avec rigueur. « C'est un métier qui est soumis à l'environnement réglementaire qui change en même temps que l'Europe évolue, que les embargos et que les problèmes dans le monde évoluent. On doit faire constamment des veilles pour suivre les nouveaux accords qui se nouent entre les pays. Mais cela est vraiment structurel au métier. Ça ne changera jamais. Quand on rentre dans ce métier, on sait que, chaque année, il y aura un changement quelque part. Le système change, mais le fond du métier ne change pas. » Mais pour quiconque sait allier les trois, sens de la communication, goût des chiffres et du juridique, et mettre cela au profit d'entreprises du secteur des transports, le métier de responsable douanes peut se révéler très épanouissant.

MOHAMED ABAKI,
RESPONSABLE DOUANE SPÉCIALITÉS,
DHL GLOBAL FORWARDING

« Le métier de responsable douane vise à fluidifier au mieux l'importation et l'exportation de marchandises. Il représente actuellement un avantage concurrentiel certain pour les entreprises positionnées sur l'affrètement maritime ou aérien. »

Titulaire d'un BTS commercial international, Mohamed Abaki a découvert les métiers de la douane en 2000. Il a suivi tous les échelons conduisant au métier de responsable douane qu'il exerce aujourd'hui. Tout d'abord, commis en douane, ensuite aide-déclarant, puis déclarant en douane, avant d'accéder au poste de responsable, il y a maintenant plus de cinq ans.

Mohamed Abaki décrit son métier comme diversifié. Il intègre en tout premier lieu une composante certification, avec l'obligation de veiller sur le statut d'opérateur économique agréé (OEA *full*) détenu par DHL Global Forwarding. « Le fait d'en disposer est devenu primordial depuis l'entrée en vigueur du nouveau Code des douanes de l'Union. On se doit de le conserver. Il conditionne en effet de nombreux avantages liés au dédouanement. Une des missions principales d'un responsable de douane consiste à

s'assurer que l'entreprise continue à remplir les obligations liées à l'OEA. Il s'agit d'une norme instituée dans l'Union européenne suite aux événements survenus aux États-Unis en 2001 et qui vise au renforcement de la sécurité et de la sûreté au sein de la chaîne logistique globale. » S'il se doit de veiller au respect des procédures établies en interne pour répondre à cet enjeu, Mohamed Abaki sera également celui vers qui remonteront les alertes et qui aura en charge d'en référer aux autorités compétentes. Cela pourrait être le cas si des marchandises suspectes étaient détectées et signalées à l'intérieur de colis.

Parallèlement à cela, la mission de Mohamed Abaki est orientée vers le conseil et l'accompagnement de la clientèle. Cette activité occupe une place importante pour les représentants en douane. Elle l'est d'autant plus qu'une bonne stratégie douanière peut engendrer des gains financiers importants pour nos clients. « Aujourd'hui, on ne peut pas espérer remporter un appel d'offres sans apporter une plus-value en termes de conseil. Pour nous, cela peut porter entre autres sur des solutions d'organisation ou de procédures adaptées. Pour cela, il faut bien appréhender dès le départ les besoins du client, son cœur de métier, ses flux, ses priorités et ses éventuelles difficultés. Puis, en fonction de cela, lui offrir une solution adéquate et personnalisée. *A minima*, celle-ci devra garantir une conformité vis-à-vis des réglementations douanières sans entraver une fluidité des opérations. »

Dans toutes ces opérations, Mohamed Abaki joue un rôle d'interface majeur avec l'administration des douanes françaises. « Nous sommes en relation constante avec les différents services douaniers. Nous avons un rôle d'ambassadeur et de facilitateur au quotidien pour nos clients auprès de la douane. Nous possédons un vocabulaire et des connaissances techniques qui nous permettent de fluidifier les échanges et de gagner énormément en temps et en compétitivité lors d'une mise en place de nouvelles opérations, par exemple. Ces échanges réguliers nous permettent également d'instaurer une relation de qualité et de confiance avec nos partenaires au sein des services douaniers. Nous nous rejoignons sur le terrain de la mission économique avec une volonté commune de renforcer l'attractivité du pôle France pour nos clients. »

Pour mener à bien ses missions, Mohamed Abaki insiste sur les capacités relationnelles que doit détenir tout responsable douane. Rigueur, réactivité, qualité d'écoute et capacité à actualiser sans cesse ses connaissances sont également des atouts forts pour quiconque souhaite s'engager dans ce métier. Une maîtrise des outils informatiques ainsi que de la langue anglaise devient indispensable. ●

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable déclarant en douane (F/H)

Roissy-en-France (95) – de 40 à 45 k€ brut annuel.

Offre d'emploi publiée par un cabinet de recrutement pour son client leader dans le transport international.

Vos missions seront les suivantes : effectuer une mise à niveau des processus douaniers. – Apporter une expertise sur les éléments clés de la réglementation et les données commerciales (codes douaniers, droit applicable, etc.). – Veiller au bon respect de la réglementation douanière par les équipes opérationnelles. – Assurer le bon déroulement des opérations quotidiennes et péri-

diques. – Assurer la mesure du risque pour toutes ces opérations. – Suivre et auditer le fonctionnement des sites distants. – Garantir la formation des utilisateurs sur place si nécessaire. – Entretenir et développer les relations avec les douanes. – Accompagner le développement international (nouvelle implantation, nouveau projet, nouvelles affaires, etc.).

Profil: expérience au sein d'un service douane chez un commissionnaire transport. 5 ans d'expérience minimum. Anglais courant obligatoire. Sens de l'analyse. Excellent relationnel client. Maîtrise du logiciel Conex.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable transport douane (F/H)

Saint-Quentin-Fallavier (38) – salaire à négocier.

Rattaché au directeur de la distribution, vous supervisez les équipes en charge de la gestion administratives des produits réglementés, des opérations douanières ainsi que du transport, en relation directe avec les autorités de tutelle (ANSM, douanes, Commission européenne, etc.) et les prestataires de services. Vous développez les compétences de votre équipe et managez par exemplarité. Vous gérez des projets de transformations stratégiques pour l'entreprise et savez mobiliser les acteurs concernés. Vous êtes également impliqué dans des groupes de travail européens et multidisciplinaires (transport, amélioration continue,

bonnes pratiques, etc.). Le poste est basé à Saint-Quentin-Fallavier (38).

Profil : formation supérieure en *supply chain*/logistique (master 2, ingénieur, etc.) avec une expérience opérationnelle et de management de 5 ans minimum, idéalement en environnement pharmaceutique et/ou chimie (BPD, Seveso). Bonne connaissance de la gestion des transports (notamment IATA, ADR, IMDG) et des envois sous température dirigée. Rompu aux relations avec les autorités ainsi qu'à la négociation et au suivi commercial (transporteurs notamment). Connaissance d'un ERP, idéalement SAP (EWM/TM). Un bon niveau d'anglais est indispensable. L'espagnol serait apprécié.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

5

RESPONSABLE D'EXPLOITATION TRANSPORT DE MARCHANDISES

- RESPONSABLE EXPLOITATION MARCHANDISES
- RESPONSABLE GESTIONNAIRE D'UNITÉS DE TRANSPORT DE MARCHANDISES
- RESPONSABLE D'OPÉRATIONS

Le responsable d'exploitation est le garant de la gestion opérationnelle et administrative des activités de transport qui lui sont confiées. Il encadre l'activité d'une équipe d'exploitants et de conducteurs, optimise les ressources et les moyens à sa disposition, assure le suivi et la performance dans le cadre des objectifs de coûts, délais, qualité et sécurité fixés par l'entreprise.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre confirmé-e : entre 30 et 50 k€ (Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille d'entreprise, etc.)
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises de transport de marchandises • Entreprises de messagerie
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable logistique • Directeur-riche d'agence de transport (routier, ferroviaire, maritime, multimodal, etc.) • Directeur-riche général-e • Directeur-riche d'exploitation
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel d'exploitation (chauffeurs, agents de quai, affréteur-euse-s, etc.) • Direction des ressources humaines • Direction de la qualité, maintenance • Direction financière (contrôle de gestion, comptabilité, etc.) • Direction juridique • Direction générale <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Mandataires, commissionnaires • Fournisseurs • Sous-traitants • Instances portuaires, aériennes
MOTS-CLEFS	Acheminement, expédition, marchandise, plan de transport, réception, relation client

5

RESPONSABLE D'EXPLOITATION TRANSPORT DE MARCHANDISES

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Gestion administrative du personnel d'exploitation

- Manager les équipes roulantes et sédentaires (personnel de jour, de nuit, d'astreinte, etc.).
- Assurer l'animation et la communication interne (notes, réunions, directives de fonctionnement du service).
- Panifier les activités transport de l'entreprise en affectant les chargements au personnel d'exploitation.
- Contrôler les heures de chauffeurs, les relevés d'infractions.

Gestion des arrivages et départs des marchandises et gestion des flottes

- Participer à la conception, les modalités de prestation de transport et les conditions de réalisation avec la clientèle ou les prestataires.
- Garantir un objectif de qualité (services, coûts, délais) et de conformité (respect de la réglementation du transport, des normes de sécurité, des process établis) en déterminant des indicateurs de suivi.
- Participer à la mise en place des solutions correctives immédiates en cas d'absence de chauffeur, de retards d'arrivée, d'incidents de parcours, et chiffrer le manque à gagner.
- Faire remonter aux services techniques des problèmes d'usure ou de dégradation des outils de chargement et des moyens de transport pour garantir au final le bon état de fonctionnement d'une flotte (camions remorques, porteurs, semi-remorques, etc.) et des machines.
- Mettre en place des solutions pour favoriser l'appropriation et l'acceptation de nouvelles pratiques.

Gestion de la relation client

- Contrôler la qualité du service client.
- Assurer le suivi commercial auprès des clients.

- Venir en appui des commerciaux dans la réponse aux appels d'offres, notamment sur la partie technique et tarifaire.
- Venir en appui aux services juridiques dans la gestion des incidents de parcours, des litiges de marchandises.

Suivi budgétaire de l'exploitation

- Participer à l'élaboration des tableaux de bord de suivi, les renseigner et proposer des axes d'amélioration.
- Participer à la construction et au suivi budgétaire.
- Proposer ou définir des axes d'optimisation des moyens et des lignes de transport.

VARIABILITÉ

Dans les petites structures, le métier est proche de celui de chef d'agence. Le responsable d'exploitation transport de marchandises peut avoir un rôle de développement et de prospection commerciale.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

L'implantation des outils digitaux et numériques a eu de multiples impacts dans le métier du transport de marchandises.

Il favorise la traçabilité instantanée des marchandises et permet de veiller en temps réel aux bonnes pratiques d'acheminement et de transport (respect des temps de pause des chauffeurs, par exemple). Les indicateurs de qualité s'en sont trouvés multipliés et avec eux le volume de données de suivi à traiter. En parallèle, les besoins de retour d'information se sont accrus chez les clients, notamment pour connaître les heures de départ et d'arrivée des marchandises.

D'où aussi la nécessité pour le responsable d'exploitation de marchandises de former l'ensemble du personnel d'exploitation au bon usage de ces outils numériques. Ceci inclut aussi les outils qui permettent de déclarer en ligne des litiges ou des incidents, par exemple.

Les profonds changements relatifs au métier et à la pénurie de conducteurs, préoccupation majeure des dirigeants des entreprises de transport routier, viennent sensiblement impacter le métier du responsable d'exploitation. En effet, le secteur peine à attirer de jeunes conducteurs vers ce métier, il en résulte des difficultés de recrutement, un *turn-over* grandissant, et un management de plus en plus sensible et complexe pour les équipes de l'exploitation.

Les mutations à anticiper dans le cadre de la projection d'une activité avec des véhicules autonomes sont également un facteur important de l'évolution des métiers d'exploitant et de responsable d'exploitation.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac + 3, bac + 4 en transport, logistique

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le métier n'est pas accessible aux jeunes diplômé-e-s. Une expérience minimale de cinq ans dans le secteur des transports est généralement requise.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance de la réglementation sociale, comptable, administrative
- Connaissance des réglementations en matière de transport (contrat général de vente en matière de transport ou normes de sécurité, etc.)
- Maîtrise des outils de planification et d'exploitation
- Maîtrise des procédés de suivi budgétaires et comptables
- Attestation de capacité de marchandises (lourd/léger) à jour
- Anglais professionnel
- Compétences managériales

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Sens du service client
- Sens de la communication
- Autonomie
- Disponibilité
- Méthodique
- Réactivité et rapidité d'exécution
- Capacité à travailler en mode projet
- Gestion et résistance au stress

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Exploitant-e (chef-fe de quai, responsable affrètement, etc.)
- Chef-fe de projet qualité

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur-riche d'agence
- Directeur-riche des réceptions et expéditions dans la grande distribution

–TÉMOIGNAGES–

HOCINE AISSIOU, RESPONSABLE D'EXPLOITATION, TMTA

« Le responsable d'exploitation occupe un rôle stratégique dans les sociétés de transport de marchandises. Chef d'orchestre de différentes équipes, il est aussi celui qui régule l'ensemble de l'activité en tenant compte des exigences clients et des impératifs légaux et sécuritaires liés au transport de marchandises. »

Hocine Aissiou exerce ce métier depuis trente ans. Ses qualités managériales lui ont permis d'accéder directement à un poste de responsable d'exploitation au sein de l'entreprise Traction messagerie transports de l'Adour (TMTA).

Du leadership, de la méthode et une vision organisationnelle de son exploitation constituent les qualités indispensables permettant d'assurer les missions qui sont les siennes : cadrer la coordination des activités d'affrètement, de livraison, de camionnage, dans le respect des objectifs, coûts, délais et qualité imposés par les clients. Il estime qu'il est nécessaire d'avoir de réelles capacités d'écoute et de management pour piloter et motiver ses équipes afin d'atteindre les objectifs, de développer la performance : « Tirer les compétences et les connaissances de son personnel vers le haut tout en gardant une équité. Savoir récompenser ou sanctionner justement quand il le faut. »

Responsable du cahier des charges d'exploitation, Hocine Aissiou s'engage au nom de sa société dans un contexte très concurrentiel. « Il est nécessaire de satisfaire les demandes de plus en plus pointues de nos clients tout en leur assurant une prestation de qualité. » Ceci passe à la fois par le respect des engagements et une grande flexibilité permettant de s'adapter à toutes les circonstances : « Qu'il s'agisse de problèmes de circulation, de ressources ou de gestion de volume, le responsable d'exploitation doit en permanence trouver des solutions. » De plus, un contrôle de gestion strict doit lui permettre de créer de la valeur. Cela sous-entend la mise en place d'un *business plan* clair, cadré par des objectifs ambitieux : « Un suivi quotidien des objectifs débouche sur des plans d'action à court et moyen termes. La faiblesse des marges brutes ne laisse aucune place à l'improvisation. En outre, les options prises au quotidien ne le sont pas au détriment de la sécurité des biens et des personnes. » L'anticipation et la mise en place de process tel que la prévention des risques permettent de s'en assurer.

La globalisation et l'évolution accélérée du contexte réglementaire obligent Hocine Aissiou à être en veille permanente : « Je ne dois rien ignorer de ces changements, communiquer et sensibiliser le personnel afin

de maîtriser l'ensemble des process et règles incontournables. »

Pour Hocine Aissiou, il est nécessaire de cultiver un savoir-faire différenciateur pour garder un leadership sur un marché extrêmement concurrentiel : « Je dois à la fois penser et agir à court terme tout en gardant la possibilité de tout prévoir à long terme. C'est ce qui caractérise une vraie stratégie de croissance et elle se fait avec la contribution d'une équipe qui partage les mêmes ambitions. »

**DOMINIQUE DEFOORT,
DIRECTRICE DES OPERATIONS, GEODIS**

« Le métier de responsable d'exploitation transport de marchandises consiste à satisfaire aussi bien nos collaborateurs, nos clients, que nos sous-traitants. Le goût du contact et du management sont des indispensables pour réussir dans ce métier. »

Dominique Defoort a commencé à exercer dans le secteur du transport en tant qu'employée de service client. Elle occupe actuellement un poste de directrice des opérations, qui équivaut à un grand poste de responsable d'exploitation.

Chez Géodis où elle travaille depuis 1991, l'activité de Dominique Defoort est essentiellement portée autour du management d'équipes, tant au niveau opérationnel qu'administratif. Elle a en charge la supervision de l'unité « arrivage », c'est-à-dire de l'unité qui réceptionne les colis pour les acheminer ensuite sur différents secteurs de livraison. De l'autre côté, elle assure aussi le contrôle de la partie « départ », c'est-à-dire l'enlèvement des marchandises chez le client. L'une et l'autre de ces activités « arrivage » et « départ » sont placées sous l'autorité de responsables d'exploitation distincts, dont elle assure la supervision.

La fonction que Dominique Defoort occupe est équivalente à celle de responsable d'exploitation de

marchandises que l'on retrouve traditionnellement chez d'autres transporteurs de taille moins importante. Elle fait d'elle la « garante de la bonne marche de l'exploitation dans chacun de ces domaines, que ce soit en termes de charge, de coûts, de procédures qualité, sécurité, etc. ». Dans ses missions, Dominique Defoort veille au bon respect des réglementations et des dispositifs prévus par la législation, ainsi qu'aux process définis par le groupe Géodis. Elle veille également à ce que l'ensemble des tâches de l'exploitation respectent les contraintes économiques et budgétaires définies en amont. Il s'agit là d'un pan majeur de son activité. « Mon rôle en matière de budget est important. Il intègre à la fois son élaboration pour la partie exploitation et son suivi, avec comme objectif de pouvoir garantir l'absence d'écarts sur toute l'année. » Dans un contexte où les activités de transport sont soumises à des flux particulièrement tendus, Dominique Defoort a également la charge de répondre à toute sorte de dysfonctionnement qu'il concerne des problématiques de ressources humaines (absence imprévue de collaborateur, etc.) ou d'acheminement (marchandises arrivées en retard pour cause d'avarie technique par exemple, etc.).

Réactivité, esprit d'initiative, autonomie, gestion du stress, sont à ce titre autant d'atouts nécessaires pour répondre coûte que coûte aux exigences de plus en plus accrues de ses clients. Mais de tous les savoir-être, ceux qui lui semblent les plus importants sont l'aptitude à manager. « Il faut savoir encadrer, prendre des décisions rapides sur le plan RH. Il faut savoir communiquer avec tout type d'interlocuteur, depuis l'agent de quai jusqu'à la personne qui a en charge l'ensemble des activités arrivage ou départ, sans oublier aussi les sous-traitants. Dans tous les cas, cela nécessite de faire passer des messages clés, en termes de process à tenir notamment. » Plus manager qu'opérationnel, son métier permet l'articulation de plusieurs unités. Dès lors, « il s'agit d'un métier dans lequel il est possible de s'épanouir dès lors que l'on a un goût prononcé pour l'animation d'équipes ». •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable d'exploitation transport routier de marchandises (F/H)

Clamecy (58) – de 30 à 50 k€.

Groupe familial de transport routier de marchandises en forte croissance (CA de 35 millions d'euros) recherche un responsable d'exploitation en transport routier de marchandises pour prendre en charge l'exploitation nationale pour son site de la Nièvre (58).

En coordination avec la direction générale, le responsable d'exploitation assure le management opérationnel et la gestion du service. Il est garant de la bonne réalisation des plannings des conducteurs et de l'optimisation journalière du plan de transport. Ses missions consistent à : manager une dizaine d'exploitants et superviser les conducteurs rattachés à son service (recrutement, affectation et remplacement des conducteurs, etc.). – Assurer la gestion quotidienne de l'exploitation : assurer la rentabilité et la qualité des prestations, gestion et optimisation du plan de transport, etc. – Optimiser les coûts (masse salariale, consommations, accidentologie, gestion des temps de service des conducteurs et des véhicules, etc.). – Assurer le suivi commercial des prestations auprès de nos clients. – Assurer le reporting régulier de l'activité auprès du président et du DG (suivi du budget, des indicateurs, etc.).

Profil : diplômé de l'enseignement supérieur, vous bénéficiez d'une expérience réussie dans la gestion d'exploitation de transports routiers de marchandises. Avec une forte orientation résultats, vous êtes un manager fédérateur, organisé et structurant pour accompagner la montée en performance et en compétences de vos équipes, valoriser nos prestations et assurer le respect des normes réglementaires. Votre personnalité dynamique, votre affinité aux services ainsi que votre goût de la performance sont autant d'atouts pour réussir au sein de notre société. La maîtrise du pack Office est impérative. Rémunération fixe plus variable à négocier selon profil.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable d'exploitation transport routier de marchandises (F/H)

La Défense (92) – salaire à négocier selon profil.

Offre d'emploi publiée par un cabinet de recrutement pour le compte de son client, une société de transport de marchandises.

Véritable manager, vous êtes titulaire de l'attestation de capacité et êtes le représentant de la société auprès des mandataires, clients, fournisseurs. Vous coordonnez l'activité de l'équipe. Vos missions principales sont : la gestion de l'entretien des véhicules. – La vérification des contrats et des documents de transport. – La comptabilité de base. – La supervision et l'affectation des chargements aux conducteurs/véhicules. – La vérification des procédures de sécurité. La liste des missions est non exhaustive.

Profil : rompu à la gestion et la coordination d'équipe et homme/femme de terrain, vous êtes titulaire d'un bac + 2 en transport, logistique, commerce et gestion, complété d'une expérience dans le transport. Vous possédez des attestations de capacité de marchandises (lourd/léger) à jour. Dynamique, force de proposition et doté d'une aisance communicative, vous vous adaptez facilement à vos interlocuteurs.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

6

RESPONSABLE D'EXPLOITATION TRANSPORT DE VOYAGEURS

- RESPONSABLE D'EXPLOITATION EN TRANSPORT DE PERSONNES
- RESPONSABLE D'EXPLOITATION VOYAGEURS
- CHEF·FE D'EXPLOITATION TRANSPORT DE VOYAGEURS
- RESPONSABLE DES OPÉRATIONS DE NAVIGATION (FLUVIAL ET MARITIME)
- RESPONSABLE D'EXPLOITATION RÉSEAU BUS

Au contact du terrain, le responsable d'exploitation transport de voyageurs organise les opérations quotidiennes de transports en garantissant la continuité, la qualité et la sécurité de service dans le respect des réglementations légales et conventionnelles en vigueur. Il est responsable de la performance de l'exploitation, de l'optimisation des processus et de l'amélioration de la productivité.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune cadre : entre 30 et 45 k€ • Cadre confirmé·e : entre 45 et 65 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise, etc.)</p> <p>Certains responsables d'exploitation bénéficient d'une part variable selon les objectifs.</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises privées ou publiques de transport de voyageurs
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur·rice d'exploitation • Directeur·rice général·e • Directeur·rice de filiale • Directeur·rice adjoint·e • Directeur·rice d'agence • Gérant·e • Directeur·rice d'armement (maritime et fluvial)
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel d'exploitation, conducteur·rice·s • Direction technique (maintenance, qualité, méthodes, etc.) • Direction commerciale et marketing • Direction générale • Direction des ressources humaines • Instances représentatives du personnel (IRP) <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Administration publique (police nationale et gendarmerie, collectivités territoriales, préfecture, élus, etc.) • Conseils locaux de prévention de la délinquance • Organisations professionnelles • Fournisseurs • Sous-traitants
MOTS-CLEFS	<p>Appel d'offres, exploitation, graphing, plannings, prépaie, régulation, roulement, suivi disciplinaire, système billettique, SAEIV</p>

6 RESPONSABLE D'EXPLOITATION TRANSPORT DE VOYAGEURS

— LE POSTE —

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Organisation et gestion opérationnelles

- Participer à l'élaboration des réponses aux appels d'offres de marchés publics et privés.
- S'assurer de la disponibilité des moyens matériels d'exploitation (flotte, systèmes informatiques, téléphonie, etc.).
- Définir les missions et les objectifs de l'équipe opérationnelle.
- Organiser ou s'assurer de la bonne réalisation des plannings de conducteurs et de véhicules du site d'exploitation (horaires, roulement, gestion des imprévus).
- Garantir une qualité de service.
- Optimiser les flux d'informations entre les responsables opérationnels.
- Superviser le règlement des litiges et des réclamations clients.
- Superviser la gestion de la billetterie et de la caisse.

Management et gestion des ressources humaines

- Encadrer et manager les équipes d'exploitation (y compris les procédures disciplinaires).
- Participer à l'animation de réunions de travail relatives à l'exploitation.
- Élaborer la prépaie du service exploitation.
- Être le-la garant-e du respect de la législation sociale transport.

Gestion de la sécurité des clients et des collaborateurs

- Veiller au respect des règles de sécurité.
- S'assurer du respect des règles légales et conventionnelles (temps de conduite, heures supplémentaires, temps de repos, etc.).
- Assurer un suivi de l'accidentologie.

Suivi budgétaire et contrôle de l'optimisation de la productivité

- Participer au suivi et à l'analyse des indicateurs de production et de rentabilité.

- Atteindre les objectifs de productivité fixés dans le budget et contrôler la masse salariale.
- Proposer des axes d'amélioration à sa hiérarchie.
- Participer à des projets et des évolutions techniques.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Réaliser des astreintes (soirs/week-ends en roulement, jours fériés), horaires décalés possibles.
- Gérer un parc de véhicules (détermination des besoins, contrat de sous-traitance, etc.).
- Être le-la garant-e du bon climat social (relations avec les IRP).
- Mener ou participer à une politique de conduite du changement.

VARIABILITÉ

La mission de responsable d'exploitation en transport de voyageurs dépend de la taille et de l'activité de l'entreprise. Elle peut s'exercer dans le domaine du transport routier, maritime, fluvial, aérien ou dans une combinaison multimodale des opérations.

L'activité varie selon la nature de l'organisation (groupe, réseau, indépendant, etc.), la typologie de transport (lignes régulières, transport scolaire, tourisme, grand tourisme, transport occasionnel) et le périmètre concerné (local, régional, national, international). L'activité peut s'exercer auprès de publics spécifiques (personnes en situation de handicap, adultes et/ou enfants, personnes à mobilité réduite, etc.).

Selon son rattachement hiérarchique, le métier peut demander plus d'autonomie et être proche de celui de directeur d'exploitation.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les acteurs historiques du transport sont aujourd'hui confrontés à l'arrivée de nouveaux usages (autopartage, covoiturage, VTC, etc.) et de nouveaux comportements. Si le temps de trajet reste primordial pour les usagers dans le choix des transports qu'ils utilisent, le coût, le confort, la fiabilité et la sécurité constituent également des critères décisifs pour les voyageurs. L'attitude des usagers change, avec une plus grande attention accordée aux coûts des déplacements (carburant, stationnement, péage), une plus grande sensibilité aux questions environnementales (émissions de gaz à effet de serre, réchauffement climatique, pollutions) et un goût prononcé pour de meilleures conditions de transport (santé, désir d'éviter le stress de l'affluence et de la perte de temps).

Par ailleurs, les phénomènes de digitalisation impactent les métiers du transport de voyageurs dans la mesure où ils induisent une transformation de leurs habitudes et de leurs besoins en matière d'accès à l'information.

Pour les gestionnaires des réseaux de transport, l'enjeu est d'améliorer l'expérience utilisateur et l'information des voyageurs (IV). Cela les pousse à innover afin de garder leur clientèle et de continuer à attirer de nouveaux voyageurs. Il s'agit de mieux comprendre le comportement de leurs passagers afin d'optimiser leurs offres en créant des services adaptés et personnalisés (alertes en cas d'incident, réception d'informations sur l'intensité du trafic, taux de remplissage des transports à venir, avertissement de sécurité, etc.) *via* des smartphones, des applications ou *in situ*.

L'enjeu pour les acteurs des transports de voyageurs réside aussi dans une meilleure gestion de leur réseau. Mieux connaître les flux de passagers permet d'augmenter l'efficacité opérationnelle en ayant la possibilité de superviser le réseau en temps réel, d'où l'essor des SAEIV qui permettent notamment la géolocalisation.

Sous l'effet des contraintes environnementales, économiques et démographiques, les collectivités et les particuliers tendent à privilégier de plus en plus les modes de déplacement collectifs. Les transports en commun n'ont jamais été aussi utilisés qu'aujourd'hui dans un contexte où l'éco-mobilité se développe pour un usage des transports moins polluants, moins dangereux et plus économes en énergie.

Au cours des dernières années, plusieurs éléments sont ainsi venus impacter le secteur du transport de voyageurs avec pour effets des évolutions importantes dans l'organisation des activités et les aptitudes et compétences demandées.

Le personnel d'exploitation (navigants ou conducteurs routiers) est de plus en plus amené à utiliser des outils informatisés embarqués. De nouveaux outils qui modifient et améliorent les conditions de pratique des métiers, avec un enjeu de formation pour les maîtriser.

ment (terrain) au sein d'une entreprise de transport personnes est nécessaire.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance de la réglementation applicable aux transports de voyageurs
- Maîtrise des logiciels de gestion (SAEIV, graphing, planning, etc.)
- Utilisation de l'outil GMAO (logiciels de gestion de maintenance assistée par ordinateur)
- Connaissance du matériel de navigation (GPS, VHF, etc.)
- Maîtrise des outils bureautiques et informatiques
- Connaissance du droit social
- Attestation de capacité en transport de voyageurs
- Permis D et Fimo appréciés (routier)
- Compétences managériales

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Leadership
- Autonomie
- Polyvalence
- Sens de l'organisation
- Rigueur
- Disponibilité
- Réactivité
- Gestion et résistance au stress
- Capacité d'analyse
- Capacité d'anticipation
- Sens de l'écoute, proximité avec les équipes
- Sens de la communication, qualités relationnelles
- Sens du service client
- Fiabilité, exemplarité
- Capacités d'arbitrage et de négociation

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- De formation minimum bac + 2, bac + 3 dans le domaine du transport (DUT GLT et titres professionnels)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Généralement, une expérience significative d'au moins trois ans en exploitation ainsi qu'en manage-

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Agent-e d'exploitation
- Assistant-e études et méthodes

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur-riche d'exploitation
- Directeur-riche/chef-fe d'agence
- Création ou reprise d'une entreprise de transport

—TÉMOIGNAGES—

JEAN-JACQUES BILLAUX, RESPONSABLE DES OPERATIONS DE LA NAVIGATION, BATEAUX PARISIENS ET BATOBUS

« En tant que manager, le responsable d'exploitation doit être curieux, un homme de terrain, proche de ses équipes. Cette proximité permet de mieux connaître leurs métiers et le contexte dans lequel ils le pratiquent. »

Jean-Jacques Billaux est entré dans la vie active à 16 ans. Après avoir exercé plusieurs métiers manuels entre le Pakistan, la France et la Hollande, il intègre une société de transports en commun à Rouen. Débutant comme chauffeur de bus, il est ensuite contrôleur de tickets, occupe un poste de régulateur au poste de commandement centralisé, de responsable réseau, et crée de toutes pièces une activité de location de vélos. Il passe vingt-six ans de sa carrière dans cette entreprise avant de se lancer dans un nouveau projet professionnel.

Depuis quatre ans, Jean-Jacques Billaux est responsable des opérations de navigation ou plus communément appelé « directeur des navigations » au sein d'une société de tourisme et de restauration fluviale sur la Seine. Cette activité réunit environ 500 personnes en haute saison et dispose de 21 bateaux. Elle propose, en majorité à une clientèle de touristes étrangers, des croisières, sur sites restaurants et boutiques, et un service de navettes fluviales.

Garant de la gestion des flux du port de la Bourdonnais, il dirige les responsables opérationnels qui constituent « la vigie », en charge du planning ; le personnel de navigation, capitaines et matelots ; les guides et les billettistes ; les agents de parking et une équipe d'encadrants. Au total, Jean-Jacques Billaux coordonne près de 120 personnes et 80 saisonniers. « Je suis le chef d'orchestre, je dois m'assurer que mes équipes sont en place. »

Parmi les missions essentielles à sa fonction, Jean-Jacques Billaux est responsable de la sûreté des clients et des collaborateurs sur l'ensemble du site. « J'insiste sur la sécurité auprès de mes équipes. J'ai un œil ouvert et attentif. On forme les saisonniers à l'attestation spéciale passagers et au PSC1 (premiers secours). Après environ quinze jours de formation, ils peuvent partir avec le capitaine et assurer la sécurité sur le bateau. Qu'il s'agisse d'un accident en quai ou en croisière, d'un braquage, d'un attentat, nous sensibilisons le personnel, nous expliquons les différentes mesures à prendre, la bonne attitude à avoir. »

Il possède également un rôle de représentation, en lien avec des partenaires externes, pour partager et

suivre les nombreux projets initiés sur la Seine. « Pour exercer mon métier, je dirais qu'il faut deux tiers de relationnel et un tiers de compétences. On assiste à des réunions avec les différents acteurs de la Seine : la mairie de Paris, le comité olympique, le comité des armateurs fluviaux, le port de Paris, le comité régional de tourisme, les monuments de France, la police fluviale, la brigade de recherche et d'intervention... »

Pour l'avenir de l'activité fluviale, de nombreuses interrogations se font jour. Les contraintes environnementales à venir amènent à anticiper les évolutions technologiques et à être créatif. « Nous réfléchissons au futur. Nous travaillons déjà avec d'autres opérateurs sur le sujet. Ça fait aussi partie de notre métier de trouver des idées. Nous utilisons des moteurs hybrides qui consomment moins de carburant et produisent moins de rejets. Demain, est-ce qu'on ne devra pas aller chercher les touristes bien en dehors de Paris ? Il y a plein de pistes envisagées. »

De son métier, Jean-Jacques Billaux valorise principalement deux aspects, l'encadrement et la résolution de problèmes : « Encadrer, c'est quelque chose qui me plaît, avoir une équipe et ce rapport humain, c'est très important. Et puis, j'aime les obstacles. Quelle satisfaction quand on a réussi à résoudre les difficultés rencontrées tout en respectant les valeurs de chacun. Je suis quelqu'un de passionné, j'aime ce que je fais. »

PASCAL MADEC, RESPONSABLE D'EXPLOITATION, SAVAC

« Le responsable d'exploitation doit être bon manager, rigoureux et à l'écoute des clients et des conducteurs pour un fonctionnement optimal. Il faut être organisé, être sérieux et faire confiance à son équipe. »

À 51 ans, Pascal Madec occupe le poste de responsable d'exploitation au sein d'un groupe familial de transport routier de voyageurs en autocars et en autobus dans le sud de Paris. L'entreprise comprend environ mille collaborateurs, essentiellement des conducteurs. Elle gère des lignes régulières, des navettes urbaines, du transport scolaire, des cars de tourisme et du service aux entreprises pour acheminer les salariés sur leur lieu de travail.

Après vingt-cinq ans passés dans la gendarmerie où il a exercé en grande partie des fonctions de terrain (garde mobile, chef de groupe dans une unité d'intervention, parachutiste), Pascal Madec a entamé une reconversion dans le transport, il y a quatre ans. « Ce qui m'a attiré c'est le challenge. J'adore le dialogue. Lorsque j'ai vu la complexité de la tâche, le nombre de conducteurs dont j'aurais la charge, les fonctions de management à occuper, j'ai trouvé le défi intéressant. »

Ses activités en tant que responsable d'exploitation tournent autour de deux axes principaux. En premier

lieu, il s'agit de faire respecter les règles d'organisation mises en place par la direction auprès des conducteurs. La priorité porte sur le suivi des horaires et la stricte conformité à la feuille de route. Il a pour mission également de s'assurer de la qualité de service des prestations fournies aux clients. Encadrer, fédérer et contrôler les conducteurs, surveiller la cadence des véhicules, veiller à la sécurité, rythment son quotidien. Pascal Madec remplit aussi des fonctions RH. « Pour le recrutement, je travaille en partenariat avec les services RH de l'entreprise. Lorsqu'ils ont détecté des personnes à embaucher, on les forme à la conduite, ils suivent des entretiens avec la DRH et sont ventilés sur les différents dépôts. Je reçois tous les jeunes conducteurs à leur arrivée, régulièrement au cours de leur période d'essai et à son issue. Je vérifie qu'ils remplissent les consignes transmises, nous faisons des points sur objectifs, ils passent me voir quand il y a des difficultés. Je suis ensuite en mesure de valider ou non la continuité de leur contrat dans l'entreprise. »

Dans son périmètre hiérarchique, il a la responsabilité de 300 conducteurs et dispose de 18 personnes au sein de son équipe dirigeante. Son encadrement est constitué d'une cellule dédiée au planning, d'un responsable véhicules, de tuteurs en entreprise chargés de la formation des nouveaux conducteurs, d'assureurs destinés à remplacer les chauffeurs en cas d'absences inopinées.

Selon Pascal Madec, ces dernières années ont vu apparaître des évolutions techniques. « Des améliorations satisfaisantes pour les conducteurs ont été apportées. On a mis en place dans certains véhicules du réseau des aides à la lecture de la feuille de route, un système d'exploitation, le SAEIV, sous forme d'écran digital qui permet la géolocalisation. Les conducteurs savent exactement où ils sont. Ça leur permet de réguler leur conduite, d'avoir moins de retard et leur évite de consulter la feuille de route qui est un document papier. C'est aussi un outil d'information pour les voyageurs qui attendent leur bus pour savoir dans quel délai il va arriver. C'est un outil qui change le fonctionnement de la conduite et qui est surtout une plus-value pour le client. »

En termes d'optimisation, de nouveaux services sont proposés. « Pour faire évoluer notre société, nous avons équipé certains véhicules de wi-fi. Cela permet à notre clientèle d'entreprise de travailler lorsqu'il y a de la circulation et que les temps de trajets avoisinent une heure, entre Paris et l'Essonne. »

Par ailleurs, Pascal Madec pointe des enjeux environnementaux qui impactent de plus en plus l'activité de transport dans une démarche d'éco-mobilité. « Dernièrement, la direction a fait l'acquisition de cars électriques, et expérimentera prochainement l'exploitation d'autobus à hydrogène. » •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable d'exploitation transport de voyageurs (F/H)

Nantes – Centre de Bouguenais (44) – 37 k€ brut annuel

Offre publiée par une société de transport de voyageurs (227 autocars, 225 conducteurs) réalisant des activités de lignes régulières et touristiques.

Missions : suivant des objectifs fixés par la direction, vous assurerez :

- l'organisation
- le suivi et l'optimisation des services, avec les moyens mis à votre disposition (logiciel d'exploitation ABC)
- la gestion du personnel dans le respect des réglementations légales et conventionnelles
- le suivi et le contrôle des temps de travail

- la réalisation des prépaies
- les relations avec l'ensemble des clients et partenaires rattachés au centre

Profil : vous bénéficiez d'une solide expérience sur un poste similaire de gestion d'un centre de transport régulier de voyageurs. Au-delà de vos compétences techniques d'exploitant, vous êtes un manager sachant anticiper, écouter et animer vos équipes.

Diplôme nécessaire : de formation bac + 2 dans le domaine du transport. Expérience réussie d'au moins 5 ans. Le permis D et la Fimo seraient appréciés.

Nous recherchons quelqu'un de rigoureux tout en ayant un bon sens relationnel. Bonne maîtrise de l'outil informatique. Pas de déplacement.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable d'exploitation voyageurs (F/H)

Lyon (69) – salaire à négocier selon profil.

Offre publiée par un cabinet de recrutement pour son client, acteur de référence dans le transport de voyageurs et fort de ses valeurs et de sa culture familiale, dans le cadre de son développement.

Doté d'un vrai sens du service, vous êtes aussi le garant du bon fonctionnement du service, de l'optimisation des processus et de l'amélioration de la productivité dans le respect des réglementations routières, sociales et techniques.

Dans le cadre de vos missions, vous intervenez dans les domaines suivants :

- Gestion du planning d'exploitation du centre.
- Suivi des moyens matériels et humains du centre d'exploitation (gestion des relations hiérarchiques et disciplinaires avec les conducteurs et le personnel d'exploitation).
- Respect des règles de sécurité et de la réglementation des transports (notamment pour l'archivage des disques et le vidage des tachymètres), suivi de l'application des règles légales, conventionnelles et de la conformité aux accords d'entreprise (temps de conduite, heures supplémentaires, temps de repos, etc.).

- Recommandations auprès de votre directeur sur les améliorations qualitatives et quantitatives à apporter au service exploitation.
- Établissement des prépaies et veille au respect des règles concernant la masse salariale (heures supplémentaires, écarts de modulations, congés payés, frais professionnels, etc.).
- Supervision de la gestion des caisses et du fonctionnement des systèmes billettiques.
- Préparation et validation de la facturation du ou des centres d'exploitation.
- Centralisation et traitement des réclamations clients.

Profil : titulaire d'un bac + 2, bac + 3 minimum, vous avez une expérience significative dans une structure spécialisée dans le transport de voyageurs ainsi qu'une solide expérience en management. Une bonne connaissance du droit du transport, ainsi qu'une maîtrise de la RSE et de la gestion de planning sont indispensables pour réussir dans ce poste. Passionné par le transport de voyageurs, vous êtes un ou une manager de terrain. Votre engagement, votre exemplarité et votre sens de la responsabilité font de vous un véritable référent dans le fonctionnement du centre d'exploitation. Votre autonomie, votre polyvalence et votre réactivité vous permettent de mener de front les différentes missions qui vous sont confiées.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

7

RESPONSABLE OVERSEAS/OVERLAND

- RESPONSABLE DES OPÉRATIONS OVERSEAS/OVERLAND
- RESPONSABLE INTERNATIONAL DES TRANSPORTS
- RESPONSABLE D'EXPLOITATION INTERNATIONAL
- RESPONSABLE TRANSPORT ROUTIER DE MARCHANDISES (OVERLAND)

Le responsable international *overseas* (transports aérien et maritime, « outre-mer ») ou *overland* (transport terrestre) organise et pilote, en collaboration avec le réseau d'agents en place, les activités de transport international. Il assure le développement commercial, l'encadrement des équipes opérationnelles et le suivi du résultat et de la qualité de l'activité.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre confirmé-e : entre 40 et 80 k€ (Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité, taille d'entreprise, etc.) • Rémunération fixe et part variable sur objectifs.
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises de transport et de logistique • Commissionnaires de transport • Entreprises messagerie/fret express • Entreprises d'affrètement et d'organisation de transports
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur-riche général-e • Responsable/directeur-riche de site ou d'agence
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale • Direction comptable et financière • Direction commerciale • Équipes d'exploitation ou « d'opérations » <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Sous-traitants • Fournisseurs (prestataires, compagnies aériennes, maritimes, etc.) • Administration des douanes • Agents du réseau
MOTS-CLEFS	Anglais, import-export, international, négociation

7 RESPONSABLE OVERSEAS/OVERLAND

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Gestion opérationnelle de l'activité internationale

- Organiser et superviser les opérations *overseas/overland*.
- Piloter l'adéquation ressources/volume d'activité.
- Contribuer à la performance et à la rentabilité économique de l'activité dans le respect de la réglementation en vigueur.
- Optimiser, fiabiliser et veiller au respect des processus.

Management et gestion des ressources humaines

- Animer les équipes de commerciaux et d'opérationnels.
- Assurer la gestion des ressources humaines (recrutement, congés, départs, gestion des absences, etc.).

Développement et gestion de la relation commerciale

- Contribuer au suivi, à la fidélisation et au développement du portefeuille clients.
- Apporter son appui technique au service commercial.
- Conseiller les clients et les prospects.
- Assurer les phases de négociation jusqu'à la contractualisation.
- Contrôler et assurer le respect des engagements contractuels.
- Traiter les litiges, le SAV et les réclamations clients.
- Développer l'activité internationale (nouvelles politiques de prix, négociation des tarifs d'achat, nouvelles possibilités de transports, recherche et développement du réseau d'agents ou de correspondants).

Pilotage stratégique et budgétaire

- Participer à la définition de la stratégie en accord avec la direction.
- Contribuer à l'élaboration et au suivi du budget des activités.
- Établir, transmettre à la direction et analyser les indicateurs de performance.
- Prendre les mesures correctives nécessaires.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Mener un travail de veille active sur le marché.
- Déplacements occasionnels à l'international.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Le modèle traditionnel de transport international évolue et ses acteurs adaptent leur modèle pour répondre aux besoins des clients. Le développement du transport multimodal engage de nombreux acteurs dans la chaîne de transport et de logistique, et de plus en plus les clients sont en demande d'une prestation de services clés en main. Les organisateurs de transport international ont investi dans les systèmes d'information, et développé leurs compétences en ingénierie de transport, en optimisation réglementaire et fiscale, en expertise douanière. Chaque marché de produits étant soumis à des réglementations particulières à l'importation et à l'exportation.

Des offres de tracking ont été mises en place, pour permettre au client de suivre son produit, de savoir quand son conteneur a été récupéré, chargé, et à quel moment il est attendu à destination. Les prestataires les plus avancés en matière de systèmes d'information peuvent répondre à des demandes spécifiques, comme la capacité de piloter les flux avec une visibilité au niveau « articles », et non plus au niveau « conteneurs ».

Des facteurs d'incertitude sont susceptibles d'impacter et de faire évoluer ce secteur. On peut ainsi mentionner l'apparition des plateformes collaboratives sur le Net qui offrent aux clients la possibilité de déposer leur fret en accès direct auprès des transporteurs, l'arrivée de nouveaux acteurs du transport comme les poids lourds du e-commerce, la concurrence des pays de l'Est et la pénurie de chauffeurs sur le segment du transport routier ou encore les menaces protectionnistes de certains pays.

—LE PROFIL—

DIPLÔMES REQUIS

- Bac + 2 à bac + 5 en transport, logistique, commerce international, droit, gestion, management
- École de commerce, université

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Généralement, une première expérience entre cinq et douze ans dans la gestion d'opérations de transport

dans un contexte international est demandée : transports internationaux de fret aérien et maritime (*overseas*), transport routier international (*overland*), dans les métiers du transit. Une expérience terrain commerciale et/ou en management d'équipe parfois souhaitée en complément.

–TÉMOIGNAGE–

VINCENT LECLERT,
RESPONSABLE INTERNATIONAL
DES TRANSPORTS OVERLAND/DIRECT
LOAD MANAGER, DB SCHENKER

« Le métier de responsable international overland nécessite de maîtriser des compétences techniques, informatiques, managériales. Je ne fais jamais la même chose et je fais toujours plusieurs choses en même temps. »

Après avoir obtenu une licence en littératures et civilisations étrangères (LCE) et un BTS en commerce international, Vincent Leclert complète sa formation par un DESS de management franco-allemand, convaincu de l'intérêt d'effectuer le stage obligatoire de neuf mois en Allemagne qui y est associé. Il est ensuite immédiatement engagé comme agent de transit, affréteur, en CDI, dans l'entreprise de transport routier où il a réalisé son stage. « Je suis resté pendant 5 ans en Allemagne, c'était une superbe expérience. Je ne peux que la conseiller. À l'époque c'était déjà un atout et maintenant c'est un parcours incontournable d'aller travailler quelques années à l'étranger, quel que soit le pays. Pour moi, c'est un prérequis de travailler à l'international, pour acquérir une ouverture d'esprit. On apprend à découvrir une autre culture, d'autres méthodes de travail. »

En 2002, il choisit de revenir en France. Il commence par travailler six mois dans une entreprise de transport international de marchandises avant d'intégrer le groupe DB Schenker. Durant seize ans et au sein de cette entreprise, fournisseur de services logistiques internationaux, il acquiert une solide expérience en occupant successivement les postes de responsable d'exploitation, chef de bureau, directeur international. Spécialisé dans le transport routier, Vincent Leclert, en tant que responsable international des transports, manage actuellement cinq personnes sur l'affrètement route internationale et quatre affréteurs route domestique nationale. « Habituellement, un directeur des transports internationaux est responsable de la messagerie, c'est-à-dire tous les petits envois, et de l'affrètement, qui concerne les plus grands envois. Mon domaine aujourd'hui c'est d'être responsable de l'affrètement, du *direct load*. »

Très autonome dans sa pratique professionnelle, Vincent Leclert apprécie particulièrement son rôle d'organisateur de transport avec des sous-traitants étrangers. Il résume ses missions principales autour de trois volets : manager et gérer le personnel au quotidien, être responsable et garant des résultats ainsi que du développement de l'activité, assurer le suivi des clients grands comptes. Il met en avant la forte expertise technique de son métier qui requiert

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Anglais courant
- Maîtrise d'une ou de plusieurs autres langues étrangères (allemand, espagnol, italien ou langues des pays de l'Est)
- Connaissance des réglementations du transport des différents pays couverts, du commerce international et de la réglementation douanière
- Connaissances de la législation du travail
- Connaissances de la typologie du fret (nature et réglementation spécifiques)
- Connaissances techniques (groupage, arrimage, métrage plancher, plan de chargement, etc.)
- Compétences managériales
- Maîtrise des outils bureautiques et informatiques
- Compétences de gestion (budget, etc.)

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Polyvalence
- Autonomie
- Ouverture d'esprit
- Capacité d'analyse
- Sens de l'organisation
- Rigueur
- Aptitudes relationnelles
- Capacité de négociation
- Capacité d'adaptation
- Gestion et résistance au stress
- Réactivité

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Responsable d'exploitation
- Responsable export à l'international
- Responsable des ventes internationales
- Affréteur-euse

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur-riche export
- Directeur-riche de commerce international
- Directeur-riche des opérations *overseas/overland*

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable *overseas* (F/H)

Valence (26) – de 40 à 50 k€ brut annuel.

Offre d'emploi publiée par cabinet de recrutement temporaire et permanent pour son client leader dans la logistique et le transport

Poste : rattaché au directeur du site, vos missions sont les suivantes : – encadrer et animer une équipe d'agents de transit ; – assurer la bonne organisation des opérations de transport international ; – contribuer au développement de l'activité internationale : construction d'offres commerciales, recherche de nouveaux sous-traitants, négociation des tarifs d'achat ;

- analyser les tableaux de bord de son activité (CA, marge, productivité, etc.), établir des plans d'action destinés à améliorer les résultats de son activité ; – veiller à la qualité du service rendu dans le respect de la réglementation en vigueur et des objectifs de rentabilité ;
- maîtriser le risque financier lié aux cautions douanières.

Profil : de formation bac + 4, bac + 5 en commerce international ou transport, vous avez une expérience significative dans la gestion d'opérations de transport dans un contexte international. Vous avez une première expérience dans le management d'équipe. Votre niveau d'anglais est obligatoirement courant. Autonome et force de proposition, vous êtes orienté performance et résultats.

Source : Apec.

notamment des connaissances technico-commerciales et juridiques dans les domaines de la sous-traitance, en matériel roulant, en réglementation pour chaque pays, en douane, en typologie de fret, en groupage.

Pour lui, la première des qualités d'un manager dans le transport est la polyvalence. « Nous avons 15 dossiers à la fois sur la table. On est amené à traiter simultanément un import de tel pays, un export de tel autre, le commercial qui vient demander un tarif devant être validé dans les deux heures, il y a un problème avec le client, il y a une réunion. Le rythme de travail est soutenu. »

De tous les aspects de son métier, c'est la pratique des langues que Vincent Leclert affectionne le plus. « Parler des langues étrangères me plaît beaucoup. Être en contact avec tous les acteurs des pays européens permet de voyager virtuellement. Je parle 3 langues : français, anglais, allemand. C'est un minimum dans ce métier. L'anglais est une obligation et il faut avoir une troisième langue supplémentaire, l'allemand, l'italien, l'espagnol, ou... le polonais. Le métier évolue. Aujourd'hui la majorité des transporteurs viennent de l'Europe de l'Est, donc nous avons de plus en plus de mal à faire valoir nos compétences linguistiques. Maintenant il faut parler le lituanien, le polonais, le bulgare, le tchèque car les transporteurs font venir, y compris pour le personnel de bureau, des gens de l'Europe de l'Est. » •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable d'exploitation *overseas* (F/H)

Vertou (44) – salaire à négocier selon profil.

Entreprise : un spécialiste de l'*international freight management* et de la logistique *overseas*, il pilote et organise les flux de marchandises de ses clients essentiellement entre l'Europe et le reste du monde et plus particulièrement de et vers l'Asie-Pacifique et l'Amérique du Nord. Est présente sur 5 continents avec un réseau international de plus de 56 bureaux et connaît une croissance à 2 chiffres depuis vingt-cinq ans. Entreprise à la culture marquée, symbolisée entre autres par le *motto* « *clients, profit & fun* », nous rejoindre vous permettra d'allier performance collective et épanouissement personnel.

Descriptif du poste : rattaché au responsable d'agence, vous intégrerez l'agence de Nantes afin de superviser l'activité de plusieurs de ses services d'exploitation (maritime/aérien, import-export) composés de 20 personnes.

Missions principales : – Animer et manager les équipes. – Organiser le travail au sein des services. – Améliorer l'expertise opérationnelle de vos collaborateurs. – Motiver l'équipe vers l'atteinte de deux objectifs principaux : qualité de service et performance économique. – Participer au recrutement des meilleurs candidats et candidates en collaboration avec les équipes RH, veiller à leur intégration. – Contribuer à la performance économique des services et mainte-

nir la satisfaction client. – Assurer un relationnel client propice à fidéliser et faire prospérer le portefeuille clients. – Animer l'optimisation des marges par dossier. – Prendre en charge les clôtures mensuelles. – Piloter l'adéquation ressources/volumes d'activité. – Veiller aux risques clients. – Garantir le respect des procédures opérationnelles. – Contribuer à l'amélioration permanente de l'activité. – Contribuer aux comités métiers. – Mettre en place et développer les process qualité. – Participer aux réflexions sur la stratégie de l'agence. – Promouvoir l'image et les valeurs du groupe : enthousiasme, professionnalisme et intégrité.

Profil recherché : issu d'une formation bac + 4, bac + 5 type commerce international, droit/gestion ou management. Vous justifiez d'au moins 12 années d'expérience dans le secteur du transport et de la logistique et d'une expérience significative en management d'équipe. La maîtrise de l'anglais est indispensable et la connaissance de notre secteur d'activité (marchés et typologies clients) ainsi qu'une expertise maritime sont essentielles. Vous avez une bonne connaissance de la réglementation du commerce international et des transports ainsi qu'en contrôle de gestion. Vous avez une bonne pratique des outils bureautiques et de gestion et vous êtes doté de qualités relationnelles et d'une bonne résistance au stress. Doté d'un réel leadership, vous avez le dynamisme nécessaire au management d'une équipe d'exploitants.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Directeur d'agence *overland* (F/H)

Ile-de-France (95) – salaire à négocier selon profil.

Offre publiée par cabinet de conseil en recrutement spécialisé sur le secteur du transport, de la commission de transport et de la logistique pour son client un groupe français, prestataire de transport et de logistique international, présent sur tout le territoire français et extrêmement bien reconnu sur son marché. Très pragmatique, ce groupe privilégie l'action, la réactivité et l'initiative de son encadrement, dans un cadre, bien entendu, très structuré.

Description du poste : nous recherchons le directeur d'agence *overland* (commission de transport européen/groupage international, messagerie, affrètement, douane, logistique, distribution) pour la région Ile-de-France (IDF). Rattaché à la direction générale (*overland*) du groupe, vous avez la mission de diriger pleinement le centre de profit de Paris-Nord (95) et son développement.

À ce titre, vos missions sont les suivantes :

– vous êtes garant-e du compte d'exploitation de vos 2 centres de profits/agences (budgets, P&L, etc.) en région IDF ; – vous êtes un acteur important et décisif du développement commercial de l'agence ; – vous optimisez les activités commission de transport (route Europe et *overseas*/maritime) et logistique (6 000 m² d'entrepôt) en termes de productivité et de qualité de

prestation, dans le cadre du budget et d'orientations définies par vous avec le groupe ; – vous managez une équipe de 60 collaborateurs (exploitation, quai/entrepôt, commerciaux) ; – vous accompagnez et développez vos collaborateurs pour les mener au meilleur niveau de performance et vous assurez le suivi de leur activité ; – vous suivez directement vos partenaires/correspondants étrangers en Europe ; – vous contribuez activement à son efficacité opérationnelle, et excellence opérationnelle, tout en respectant les réglementations en vigueur.

Profil : le candidat recherchera une culture entrepreneuriale de type PME au sein de laquelle il pourra pleinement exprimer son talent et mettre en œuvre, de manière très pragmatique, la stratégie qu'il aura présentée et définie avec le groupe. Manager confirmé, autonome du secteur de la commission de transport européen/groupage international (messagerie, *overland*, affrètement) et de la gestion d'un centre de profit. Nous recherchons une personnalité opérationnelle, rigoureuse, bon gestionnaire ayant à cœur d'accompagner l'équipe commerciale dans le suivi et le développement des clients et prospects de son agence. Le profil recherché est bien introduit sur le marché de l'*overland* dans sa région. Il privilégiera l'esprit d'équipe et le travail en réseau avec, d'une part, les autres agences du groupe et, d'autre part, les partenaires étrangers du groupe. Connaissance de la langue anglaise impérative.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

8

RESPONSABLE D'AGENCE DE TRANSPORT

- RESPONSABLE D'AGENCE DE TRANSPORT-LOGISTIQUE
- RESPONSABLE D'AGENCE COMMERCIALE FRET
- CHEF-FE D'AGENCE DE TRANSPORT

Le responsable d'agence de transport organise, supervise et optimise la qualité des activités et prestations. Gestionnaire, il assure la rentabilité du centre de profit dont il a la responsabilité, et en garantit le bon fonctionnement. Il développe et entretient également les relations commerciales.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune cadre : entre 30 et 45 k€ • Cadre confirmé-e : entre 45 et 75 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille d'entreprise, taille de l'agence, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises de transport (routier, fluvial, maritime, aérien, ferroviaire) • Entreprises de messagerie/fret express • Commissionnaires de transport
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur-ric(e) régional(e) • Directeur-ric(e) de <i>business unit</i> transport • Directeur-ric(e) général(e)
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personnel d'exploitation • Direction technique (maintenance, QHSE) • Direction des ressources humaines • Direction financière (contrôle de gestion, comptabilité) • Direction juridique • Direction générale • Direction commerciale • Instances représentatives du personnel (IRP) <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sous-traitants, réseau d'agents • Clients • Administration de tutelle des activités – directions départementales
MOTS-CLEFS	<p>Budget transport, indicateurs de performance, IRP, KPI, opérations de transport, pilotage de centre de profit, qualité, réglementation, rentabilité, sécurité</p>

8

RESPONSABLE D'AGENCE DE TRANSPORT

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Organisation et gestion opérationnelle de l'activité

- Concevoir les modalités de prestation de transport et les conditions de réalisation avec la clientèle ou les prestataires.
- Acheter des solutions de sous-traitance, affrètement.
- Déployer et piloter les solutions et opérations.
- Planifier et organiser les flux, les horaires, les parcours et la durée des opérations de transport de marchandises selon les priorités et les imprévus.
- Veiller au bon entretien de la flotte et des équipements.

Management et gestion des ressources humaines

- Garantir le respect et l'application des dispositions légales, réglementaires, et des procédures internes en vigueur : qualité, sécurité et environnement du site.
- Gérer les relations avec les IRP.
- Animer, coordonner, contrôler l'ensemble des équipes (responsables d'exploitation, responsables de planning, personnel d'exploitation, personnel de quai, chauffeurs ou navigants, personnel administratif, commerciaux).
- Évaluer la performance de l'équipe et remonter les informations à la direction.
- Effectuer la gestion des ressources humaines (recrutements, entretiens annuels, formation, etc.).

Pilotage stratégique et budgétaire

- Participer à la politique générale de l'entreprise et garantir la mise en application des objectifs définis par la direction.
- Définir des objectifs et mettre en place des plans d'action afin d'assurer le développement de son chiffre d'affaires et d'optimiser les bénéfices de son agence.

- Élaborer le budget prévisionnel de l'agence.
- Préconiser des améliorations en termes d'organisation, de gestion et de procédures.
- Identifier les pistes d'amélioration dans le cadre d'objectifs de qualité et de rentabilité.
- Faire ressortir les dysfonctionnements et mettre en place les mesures correctives.
- Suivre et analyser les indicateurs de performance de l'activité de l'agence (bilan des activités, taux et motifs de réclamation, quantification, traitements opérés, etc.).
- S'assurer de la bonne santé financière de son entreprise et rendre compte à ses supérieurs hiérarchiques.

Développement et gestion de la relation commerciale

- Établir la stratégie de prospection et de développement commercial.
- Suivre, fidéliser et développer la clientèle existante.
- Répondre aux demandes de prix (cotation) et aux appels d'offres.
- Gérer en direct les clients « grands comptes ».
- Prospecter une nouvelle clientèle.
- Établir les comptes rendus des actions commerciales à l'aide des outils de gestion commerciale.
- Superviser les dossiers de contentieux (litiges, réclamations, etc.) et évaluer les risques financiers.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Gérer les relations avec les instances représentatives du personnel.
- Se rendre sur le terrain pour superviser les opérations.
- Répondre aux procédures d'appels d'offres.

VARIABILITÉ

Le profil des responsables d'agence de transport peut varier selon la taille de l'agence concernée et le type de transport (routier, fluvial, maritime, etc.).

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Le transport de marchandises est un secteur dans lequel les obligations environnementales sont importantes. Par exemple la loi « Grenelle 2 » (12 juillet 2010) oblige les prestataires de transport (transport de marchandises, de personnes et de déménagement) à communiquer auprès de leurs clients et usagers la quantité de dioxyde de carbone émise pour réaliser leur déplacement ou prestation de transport. Le transport est le premier secteur émetteur de gaz à effet de serre en France, dont la majorité est imputable aux transports routiers.

L'augmentation du prix des énergies fossiles, et notamment du pétrole, ajoute un enjeu économique à ces considérations environnementales. Les entreprises cherchent à réduire leur dépendance vis-à-vis de ce carburant et élaborent des solutions dans un souci de réduction des coûts. Elles cherchent également à améliorer leur image auprès de leurs clients, l'éco-mobilité devient un élément d'argumentation commerciale.

Les entreprises de transport répondent à ces enjeux par l'utilisation de carburants innovants (biocarburants, moteurs hybrides ou électriques, gaz liquéfié, etc.) ou ont recours à des transports alternatifs pour une partie des trajets. Ceci constitue des opportunités pour le développement de mode de transport jusque-là moins utilisé, comme le canal fluvial par exemple.

Le domaine de la santé/sécurité au travail a évolué de manière générale avec notamment un accroissement de la responsabilité de l'employeur et de toutes les personnes qui le représentent. Les métiers du transport ont une forte dimension de terrain, l'intervention humaine y est primordiale. Dans ces secteurs, l'accidentologie doit être maîtrisée. L'enjeu est de la réduire au maximum. Cela suppose, pour les transporteurs, la mise en place de politiques, d'une certaine culture d'entreprise et également de moyens et de démarches spécifiques (comme la présence du management dans les unités pour échanger sur ces sujets de sécurité). Par ailleurs les clients, de leur côté, demandent que les agences de transport démontrent que l'engagement ne se situe pas simplement au niveau d'un moyen ou de la désignation d'un responsable QHSE, mais bien par l'existence d'engagement terrain du responsable d'activité en direction de ces sujets-là.

La concurrence s'intensifie entraînant une remise en cause contractuelle plus fréquente et une réduction de la durée des contrats. L'incertitude économique contraint les agences de transport à rechercher en permanence de nouveaux marchés et de nouvelles activités. Cela impacte la relation et la nature des échanges avec les salariés pour leur faire prendre conscience d'un monde qui se remet en cause régulièrement. L'enjeu est de les sensibiliser à la nécessaire adaptation à la fois de leurs missions et aussi de leurs compétences, afin de maintenir leur employabilité.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac + 2 (BTS, DUT), bac + 3 (licence professionnelle), bac + 4, bac + 5
- Spécialité transport ou logistique

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Généralement, une première expérience d'environ cinq ans est demandée dans un poste similaire de gestion d'une agence de transport et/ou de management d'un centre de profit.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Droit du transport de marchandises
- Droit du travail, de la législation sociale nationale et européenne
- Réglementation du transport spécifique aux matières et aux produits dangereux
- Réglementation du transport en convoi exceptionnel
- Connaissance du matériel de navigation
- Maîtrise des procédés de suivi budgétaire et comptable
- Connaissance des outils de pilotage et des indicateurs de performance
- Logiciels et progiciels d'exploitation et de planification du transport
- Techniques commerciales, de négociation
- Maîtrise des outils informatiques et bureautiques
- Compétences managériales

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Autonomie
- Réactivité en cas d'imprévu
- Capacités d'analyse et d'arbitrage
- Prise de décision rapide et adaptée
- Sens de l'organisation
- Force de proposition
- Capacité d'anticipation
- Culture du résultat
- Sens de l'écoute (collaborateurs, clients)
- Capacités de négociation et de persuasion
- Gestion et résistance au stress

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Responsable d'exploitation d'agence régionale

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur-riche général-e/régional-e
- Directeur-riche des opérations
- Directeur-riche national-e d'exploitation

—TÉMOIGNAGES—

LENAÏCK LE FAOU,
DIRECTRICE D'AGENCE DE TRANSPORT
FLUVIAL, COMPAGNIE LIGERIENNE
DE TRANSPORT

« Un bon responsable d'agence de transport, c'est quelqu'un qui sait anticiper l'activité avant de la suivre et qui a poussé ses équipes à préparer les différents scénarios. Le besoin logistique, ça se prépare. »

À l'issue d'une formation initiale d'ingénieur en agromonie, Lénaïck Le Faou peine à trouver un emploi dans le domaine du développement local, rural et de l'environnement, secteur encore tout juste émergent il y a vingt-cinq ans. Suite à une opportunité, elle intègre une entreprise de transport fluvial de la région nantaise sur une fonction généraliste d'assistante au service exploitation dans le cadre d'un CDD. L'entreprise développe alors une nouvelle activité sur le marché du transport d'hydrocarbures et renforce ses équipes. Lénaïck Le Faou accepte alors le poste d'assistante d'exploitation en charge des ressources navigantes, puis de l'organisation et de la planification de l'ensemble des ressources (navigants et bateaux), et occupe ce poste pendant sept ans. En 2003, ses fonctions évoluent. Elle devient adjointe à la direction. « J'avais des missions de service général, en appui de la direction, sur des sujets d'organisation permettant de voir les aspects de gestion des activités et être à la croisée des différents services, ce qui m'a permis de me préparer à la fonction que j'ai actuellement. »

À partir de 2008, elle prend ainsi la responsabilité de son agence de transport qui regroupe aujourd'hui cinquante salariés et choisit de renforcer certaines de ses compétences, notamment sur des aspects de management, de ressources humaines, de législation du travail et de gestion. « Mes compétences étaient pour la plupart empiriques et il me manquait à la fois les bonnes entrées, certaines bases théoriques et le langage technique du métier de gestionnaire, différent de celui du terrain. »

Concernant l'activité de son entreprise, Lénaïck Le Faou fait partie d'un groupe qui transporte des marchandises spécialisées : produits dangereux, pétroliers, chimiques, hydrocarbures et colis lourds pour des clients industriels. Ces produits nécessitent des compétences, des savoir-faire, des méthodes et du matériel spécifiques à chaque typologie de produits. Elle met en avant le fait qu'il n'existe pas de journée type dans le transport fluvial compte tenu de la demande qui pousse l'organisation et les missions de chacun. « J'ai un objectif de coordination. Faire fonctionner, c'est-à-dire être à l'écoute des demandes ou des dimensionnements de ressources de la part des différents services. J'ai 5 responsables : le responsable

d'exploitation qui est la personne qui va organiser, planifier les transports, le responsable technique, qui s'occupe de la maintenance de la flotte, le responsable QHSE, l'adjointe aux ressources humaines et la personne en charge du développement commercial. En termes de business, je suis responsable du résultat. Comme nous faisons partie d'un groupe, le domaine commercial est exploré par notre direction commerciale groupe, avec qui chaque projet est étudié, suivi, validé. Le lien avec le client est une composante importante du métier de responsable d'agence de transport qui doit veiller au respect des engagements contractuels et à sa satisfaction optimale. Enfin, les relations avec les acteurs du métier et du monde économique viennent compléter les missions par une dimension stratégie et vision à long terme, indispensable pour projeter l'activité à l'horizon de quelques années. »

Elle décrit son métier et le domaine du transport dans lequel elle évolue comme un secteur qui implique une grande réactivité et une forte capacité d'adaptation. « Nous avons des montées en puissance assez importantes, de la pression, des variations sur des temps courts. Le responsable d'agence doit aimer le changement, être capable de suivre la cadence, de garder la "tête froide" dans un contexte de réalisation sécurisée. Nous devons maintenir les critères de qualité pour garder la confiance du client. Mon rôle est de composer, d'arbitrer avec chaque service qui a ses propres objectifs en matière de réalisation. Je m'efforce de donner du sens à cet arbitrage, d'expliquer, de faire de la pédagogie. »

Ayant évolué au sein de la même entreprise, Lénaïck Le Faou porte un regard positif sur son parcours avec le sentiment d'avoir changé plusieurs fois de métier. Dans son poste actuel, elle apprécie la variété, la concrétisation des objectifs demandés par le client qui constitue un challenge permanent. La dimension interpersonnelle est également importante : « C'est un domaine d'activité de gens passionnés parce qu'il en faut pour avoir ce niveau de réactivité et d'engagement. Quels que soient les enjeux, le relationnel c'est ce qui me plaît le plus. »

EMMANUEL CHARBONNEL,
DIRECTEUR DE FILIALE,
GROUPE BERTO

« Dans mon métier de directeur d'agence de transport, ce qui me plaît c'est d'être vraiment acteur. Je mène des actions et j'en vois le résultat. J'insufflé le mouvement avec mon équipe et je la pousse à grandir. On avance tous ensemble. »

Autodidacte, Emmanuel Charbonnel a un parcours professionnel qu'on peut qualifier d'atypique. Tombé dans le milieu du transport à 15 ans, il débute dans le métier en déchargeant les camions sur les quais. Après avoir effectué son service militaire, il exerce

divers petits emplois : gardiennage, aide-machiniste, maître-chien, etc. Il cherche ensuite un travail pouvant lui offrir des perspectives d'évolution et revient vers le transport. Il entre comme manutentionnaire dans une PME spécialisée dans la messagerie sous la forme d'un contrat en alternance. « J'ai appris "sur le tas" et en même temps j'ai passé mon brevet professionnel. Il y avait du droit du transport, de la comptabilité, la partie tarifaire du transport, ce qu'on appelle les études kilométriques qui permettent de calculer le coût de revient d'un véhicule. »

Lorsque la société est vendue, Emmanuel Charbonnel choisit de partir et intègre une entreprise dans un grand groupe international spécialisé dans le transport maritime, aérien et terrestre. Il y occupe successivement plusieurs postes. Il est d'abord employé de transit durant six mois à s'occuper des écritures au sein d'un service de livraison rapide sur l'Europe. Puis il travaille comme commercial sur une période de six ans. « Je m'occupais de la prospection et de faire fructifier un portefeuille de clients. On me fixait des objectifs. » Il passe ensuite responsable d'exploitation en charge de seconder le chef d'agence et anime une équipe de quarante-six personnes, personnel de quai, conducteurs livreurs, une équipe administrative et des tractionnaires, gère la partie enlèvement distribution, réception, s'occupe des services transit lorsqu'il y a de la douane. En 2000, il prend la responsabilité de l'agence de Valence et veille à son bon fonctionnement. Par la suite, le rachat de sa société provoque un redécoupage des régions, il change alors de statut pour devenir responsable régional des opérations pendant 2 ans. Un poste qu'il ne trouve pas assez opérationnel et qui le pousse à quitter une entreprise dans laquelle il aura passé dix-sept ans.

La suite de sa carrière est marquée par un passage comme directeur international dans une société de

transport routier, suivie par une période d'inactivité, une expérience comme directeur logistique dans une entreprise d'ameublement/décoration, une mission d'audit qui se transforme en poste de responsable d'agence en Hongrie sur près de deux ans.

Depuis 2011, Emmanuel Charbonnel travaille comme directeur de filiale dans la location de véhicules industriels avec conducteurs où il gère deux filiales : Berto Méditerranée et LVTB, soit 225 personnes au total.

Ses missions s'articulent en premier lieu autour du management et de l'animation de ses équipes constituées d'un responsable administratif et gestion, d'un chef d'atelier et de commerciaux. Son poste revêt également une dimension commerciale avec la gestion en direct des grands comptes. « J'ai une grande partie de commercial. C'est là où mon expérience me sert. Il faut pouvoir apaiser les tensions, il faut savoir négocier. » Par ailleurs, garant des résultats de ses deux entités, il assure leur bonne gestion *via* la présentation et la maîtrise du budget établi.

Au quotidien, il considère que le management a changé. Dans la pratique le relationnel prend davantage d'importance selon lui, et il estime devoir être beaucoup plus à l'écoute de son personnel. « On embauche sur le savoir-être, et le savoir-faire, on fait le pari de leur apprendre. »

Aux jeunes qui voudraient se lancer dans le métier, Emmanuel Charbonnel, conseille d'être curieux, ouverts et de poser beaucoup de questions pour acquérir de l'expérience. Il préconise aussi la mobilité. « Le transport, je suis tombé dedans un peu par hasard. Pour moi ça a été un véritable ascenseur social en travaillant beaucoup, en étant présent et très mobile. J'ai changé d'endroit à chaque poste pour pouvoir évoluer. J'ai accepté cette mobilité pour pouvoir progresser. » •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable d'agence de transport (F/H)

Trappes (78) – de 50 à 60 k€ brut annuel.

Notre groupe est centré sur 5 métiers majeurs passant du transport à l'emballage industriel, ou encore de la logistique au transfert industriel et technologique. Notre groupe offre naturellement des solutions métiers à ses clients tant au niveau national qu'à l'international. Aujourd'hui, nous intervenons dans de multiples domaines d'activité : aéronautique, ferroviaire, BTP, automobile, alimentaire, événementiel, bureautique, etc. Aujourd'hui, nous recherchons pour notre département transport, un-e responsable d'agence de transport, poste basé à Trappes.

Poste : sous la responsabilité du directeur *business unit* transport, vous gérez l'organisation d'une agence de transport : vous développez, coordonnez et supervisez l'ensemble des activités de l'agence situé à Trappes ayant pour vocation la ramasse et la distribution de produits palettisés (45 tournées) sur l'ensemble du secteur Ile-de-France. Vous êtes garant de la mise en application des objectifs définis par la direction. Vous recrutez, managez une équipe de 80 collaborateurs (exploitation, administration, personnel de quai et conducteurs) tout en assurant une organisation permanente 24 h/24 sous 5 ½ jours. Vous organisez et contrôlez l'activité des équipes selon les priorités et les aléas. Vous suivez et analysez les données de l'activité de l'agence et participez à l'amélioration de l'ensemble du processus de l'activité d'un point de vue opérationnel, économique et commercial. Vous assurez le suivi des clients de l'agence. Vous veillez à la maintenance générale de l'agence (bâtiments et moyens matériels). Vous confortez et améliorez l'image de marque de l'entreprise. Vous rendez compte au directeur BU transport ou toute fonction qui s'y substitue.

Profil : de formation transport et logistique, niveau bac + 5 (type manager transport), vous avez une première expérience dans la gestion d'une agence de transport ou avez déjà été amené à manager un service transport. Vous avez des connaissances en réglementation européenne transport. La connaissance d'un logiciel TMS serait un réel atout. Rigoureux, organisé et dynamique, vous avez le sens du contact et avez un goût affirmé pour la gestion d'une entité transport.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable d'agence de transport (F/H)

Antibes (06) – de 35 à 45 k€ brut annuel.

Offre publiée par un cabinet de recrutement pour son client, un des principaux acteurs du transport dans le monde.

Le candidat est rattaché au directeur de site.

- Veille à l'acheminement des marchandises en respectant les délais demandés par les clients vers l'export et en optimisant les budgets.
 - Pilote le plan et le budget transport, établit et anime le suivi qualité. – Manage une équipe constituée de 30 personnes, dédiée aux services transport de chauffeurs ainsi que des sous-traitants. Il s'agit d'un centre de coût. Les principaux critères de performance sont la qualité de service transport sous contrainte de coût, la fiabilité et la productivité de la réception et de l'expédition/chargement, la qualité et la précision du relationnel avec les chauffeurs, les clients et l'équipe commerciale. Pas de déplacements.

Profil : issu d'une formation bac + 3 minimum dans le transport-logistique, avec une expérience réussie d'au moins 5 ans à un poste similaire. Il dispose de bonnes connaissances des outils de pilotage (tableaux de bord, reporting). En plus des compétences professionnelles requises, nous recherchons une personne possédant un leadership, qui soit réactif et humain, avec une bonne communication.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

9 RESPONSABLE TRANSPORT

- RESPONSABLE ACHATS ET TRANSPORT
- DIRECTEUR · RICE TRANSPORT
- TRANSPORT MANAGER

Le responsable transport organise la politique de transport définie par la direction de l'entreprise. Acheteur de transport ou gestionnaire des moyens à sa disposition, animateur de son réseau de transporteurs et/ou sous-traitants, il est responsable de la maîtrise des coûts de transport, du suivi de la qualité des prestations et de la performance des prestataires et fournisseurs sélectionnés.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre confirmé-e : entre 45 et 90 k€ (Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille d'entreprise, etc.)
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises industrielles • Entreprises de prestations de services logistiques • Entreprises du commerce et de la distribution
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur-riche <i>supply chain</i> • Directeur-riche général-e
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directions régionales • Responsable juridique • Direction informatique • Directeurs de magasins • Responsable entrepôts • Sites de production • Administration des ventes (pour les entreprises industrielles et le commerce) <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs • Sous-traitants • Clients • Clubs professionnels et fédérations • Prestataires transport et logistiques
MOTS-CLEFS	Achat transport, EDI, maîtrise des coûts de transport, plan de transport, suivi de la performance, taux de service, TMS

9

RESPONSABLE TRANSPORT

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Stratégie de transport et gestion de projets

- Élaborer ou contribuer à la stratégie de transport.
- Concevoir le plan de transport.
- Piloter des projets d'innovation.
- Mise en place d'un TMS.

Pilotage de l'activité transport, des opérations de transport

- Mettre en place, suivre et analyser les indicateurs d'activité et de performance.
- Mesurer les écarts et proposer des recommandations.
- Effectuer le reporting financier.
- Assurer la gestion budgétaire de l'activité en pilotant les coûts.
- Gérer la relation client en cas de dysfonctionnement et proposer des actions correctrices.

Achat des transports

- Effectuer le *sourcing* des transporteurs, des prestataires et les auditer.
- Animer et enrichir un réseau de prestataires.
- Piloter les appels d'offres.
- Assurer le suivi de la qualité des prestations de transport.
- Gérer les négociations contractuelles et tarifaires avec les transporteurs et prestataires sur tous les modes de transport concernés par les flux.
- Développer et déployer les outils et interfaces de communication avec les transporteurs (EDI).

Amélioration continue, recherche d'optimisation

- Réaliser ou faire réaliser des études visant à l'amélioration continue des plans de tournées.
- Effectuer une veille législative relative à la réglementation du secteur.

- Proposer des axes d'amélioration tenant compte des contraintes environnementales.
- Prendre en charge ou participer à la démarche d'amélioration continue en lien avec l'informatique, la logistique, le service méthode.

Management et gestion des ressources humaines

- Encadrer, conseiller et accompagner les collaborateurs dans leurs activités quotidiennes.
- Dimensionner les équipes par rapport aux objectifs définis dans le cadre du projet, coordonner leur travail et animer les réunions d'équipe.
- Participer au recrutement des collaborateurs, à la définition des besoins en formation ainsi qu'à l'évaluation de leurs performances individuelles.
- S'assurer de la bonne compréhension et de l'application des obligations réglementaires.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Gérer et encadrer des équipes de conducteurs dans les entreprises qui possèdent leur propre flotte de véhicules.
- Coordonner la politique globale d'achats et harmoniser les solutions de transport dans les entreprises industrielles qui possèdent plusieurs sites, notamment quand elles sont tournées vers l'international.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Les activités de transport sont aux prises avec des contraintes fortes : le poids croissant de la réglementation, les nouveaux modes de consommation, l'essor du commerce en ligne et dans le même temps une pénurie de conducteurs dans le transport routier. Le transport est une activité extrêmement réglementée, qu'il s'agisse de réglementation environnementale, sociale, sanitaire ou douanière.

Les évolutions de l'écosystème du secteur et des modes de consommation, notamment l'essor du e-commerce et l'intégration du multicanal, se traduisent par des attentes plus fortes en termes de délais de la part des clients, ce qui nécessite une approche prospective du transport afin qu'il s'adapte à la fois à la réglementation et aux attentes du marché.

De ce fait, le suivi de l'actualité transport, la recherche de propositions de solutions innovantes de livraison B to C, la nécessité de repenser les organisations et schémas de transport impactent considérablement les conditions d'exercice et d'évolution du métier.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- bac + 2, bac + 3 en transport, logistique, gestion de la production, achats
- École d'ingénieurs, de commerce ou master universitaire avec une spécialisation logistique, transport
- MBA transport
- Attestation de capacité professionnelle de transport de marchandises : ce titre a vocation à permettre à son détenteur de créer, gérer ou diriger une entreprise de transport. Cette attestation de capacité peut être obtenue par équivalence par les détenteurs de certains diplômes de la filière transport et logistique à partir du niveau III

DURÉE D'EXPÉRIENCE

En général une expérience de cinq ans minimum est requise pour obtenir un poste de responsable transport.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Compétences managériales
- Maîtrise des outils bureautiques et informatiques
- Connaissance de la réglementation en matière de transport
- Connaissance des différents modes de transport
- Maîtrise des logiciels et progiciels d'exploitation et de planification du transport
- Connaissance de base en gestion comptable
- Anglais

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Capacité de négociation
- Capacité d'adaptation
- Rigueur
- Force de proposition
- Réactivité
- Sens de la communication
- Gestion et résistance au stress
- Aptitudes relationnelles
- Sens de l'organisation et de la gestion des priorités

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Responsable logistique

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur-riche *supply chain*
- Directeur-riche d'exploitation chez un transporteur

–TÉMOIGNAGE–

MATTHIEU BELLENGIER, RESPONSABLE DES TRANSPORTS, SUPERMARCHES MATCH

« En tant que responsable des transports, notre scope d'activités va du sourcing transporteur, le pilotage et l'animation des services expéditions, et des prestataires de transport, la réalisation et participation de projets d'optimisations... Nous avons un rôle central au sein de la supply chain. »

Matthieu Bellengier avait dans l'idée de travailler dans l'import-export, il suit un cursus en LEA jusqu'en maîtrise, puis attiré par l'idée d'une formation professionnalisante, il s'oriente vers la logistique *via* une formation en alternance. « Je voulais apprendre un métier et avoir une vision plus claire de l'entreprise, l'idée de suivre à l'époque un DESS en six mois ne m'a pas séduit plus que ça, j'ai donc suivi un parcours bac + 3 et 4 de responsable logistique en alternance avec une mission orientée en entrepôt. Au sortir de cette formation, j'ai opté pour un emploi dans le secteur du transport international (petite PME d'import) qui m'a permis de mettre en adéquation ma formation LEA et logistique-transport. »

Après plusieurs expériences sur des fonctions transport dans des PME et la grande distribution spécialisée, Matthieu Bellengier est rentré chez Supermarchés Match en 2013 en tant que responsable transport aval. Il est maintenant responsable des transports et encadre une équipe de trois personnes en hiérarchique et quatre autres collaborateurs en fonctionnel. Au sein de sa direction *supply chain*, sa mission première est de répondre à la vision et la stratégie de l'entreprise. Dans son périmètre il a en charge le *sourcing* et le référencement des prestataires transport, les appels d'offres et négociation tarifaire, la contractualisation, la gestion budgétaire de son compte d'exploitation, le pilotage de l'activité amont et aval des enlèvements fournisseur et livraisons magasins, l'animation des équipes expéditions et transporteurs, la relation magasin, la gestion de projets, etc. « L'objectif premier c'est la satisfaction du client/magasin, lui apporter réponse à son besoin car c'est lui qui fait le chiffre. »

En parallèle, Matthieu Bellengier intervient sur différents projets et considère cette activité comme un

acquis de l'expérience. « La partie gestion de projets et recherche d'optimisation prend une place de plus en plus importante au cours du parcours, c'est ce qui apporte de la valeur ajoutée. » La prise de recul est alors indispensable. « À ce niveau, il ne s'agit plus uniquement de répondre à la demande pour trouver tel ou tel camion pour assurer les livraisons mais de gérer des projets transverses, en collaboration interne, sur des sujets tels que la mise en place d'un TMS, de solutions d'optimisations de taux de remplissage, des flux, etc. »

Il insiste sur le rôle pivot de sa mission : « En transport on a une position centrale dans l'entreprise, entre le magasin, l'entrepôt, les services *supply chain* et supports et le transporteur, nous avons un rôle de facilitateurs, nous devons être en permanence à leur écoute et identifier correctement leurs besoins. »

« La partie gestion de projets et recherche d'optimisation prend une place de plus en plus importante au cours du parcours, c'est ce qui apporte de la valeur ajoutée. »

Au-delà de cette plus grande proximité avec le client interne, Matthieu Bellengier envisage une évolution de son métier en lien avec une réglementation environnementale de plus en plus restrictive couplée à de nouveaux modes de consommation. « Il y a et aura de plus en plus de contraintes de livraison, de circulation notamment dans nos centres-ville, le poste carburant qui fluctue à la hausse comme à la baisse, on se doit d'adapter nos moyens de livraison... Il faut donc repenser les organisations, les schémas logistiques, anticiper et se projeter constamment. » •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable transport B to C (F/H)

Le Pré-Saint-Gervais (93) - de 40 à 55 k€.

Nous sommes spécialistes ameublement et équipement de la maison depuis plus de 25 ans, avec nos 84 magasins à travers le monde nous sommes une marque référence de l'ameublement et de la décoration de style contemporain haut de gamme. Vous souhaitez rejoindre un groupe en plein développement ? Rattaché au service logistique, vous êtes responsable de l'animation d'un ensemble de transporteurs (une dizaine) B to C couvrant 8 pays européens.

Vos missions seront les suivantes : - Sélection des offres de services et des prestataires associés : choix des transporteurs (appels d'offres) en fonction des segments produits, du service proposé au client et des zones géographiques (France, Allemagne, Espagne, Suisse, Belgique, Luxembourg, Autriche, Pays-Bas, Italie) ; négociation des tarifs de livraison. - Administratif : suivi de l'actualité transport, recherche et proposition de solutions innovantes de livraison B2C ; support du service client et des transporteurs (tracking des ordres de transport, résolution des anomalies et souffrances quotidiennes, etc.) ; suivi de la facturation transporteur, suivi des litiges ; application des procédures douanières pour les exports suisses. Suivi de la performance : suivi et analyse des indicateurs de service, qualité/délais/retards ; suivi et analyse du taux de service logistique ; transmission des indicateurs aux transporteurs ; animation de comités de pilotage réguliers avec les transporteurs. Amélioration

continue : analyse des indicateurs et des remontées clients dans un souci de résolution ponctuelle et d'amélioration à plus long terme ; mise en place de nouveaux services de livraison en phase avec les attentes de nos clients ; identification des tâches automatisables pour rendre nos outils encore plus ergonomiques ; suivi des bonnes pratiques et validation des *packagings* des nouveaux produits ; Garant du maintien d'un faible taux d'abîmé. Gestion de projets : gestion et suivi de projets transport/informatique ; mise en place du système informatique des nouveaux services de livraison ; rédaction du cahier des charges, recette et implémentation. Management : garant de l'application des procédures entre les différents acteurs (service clientèle, transporteur et service logistique) ; management d'un assistant logistique.

Profil : Issu d'une formation bac + 5 en école d'ingénieurs/école de commerce après la classe prépa ; vous justifiez d'une première expérience de 3 ans minimum (stages inclus) idéalement acquise au sein d'un département transport e-commerce. Vous avez disposé d'une réelle aisance relationnelle afin de communiquer de manière efficace avec l'ensemble des interlocuteurs internes (direction, département marketing et service client) et externes (transporteurs). Vous êtes autonome, logique, rigoureux, doté d'un bon sens de l'organisation et de beaucoup d'enthousiasme. Le niveau d'anglais doit être courant et la maîtrise d'Excel avancée.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable transport France F/H

Saint-Ouen (93) – de 50 à 60 k€.

Entreprise : leader mondial des produits de santé et d'hygiène qui développe, fabrique et commercialise des produits et solutions d'hygiène personnelle (hygiène bébé, hygiène féminine, produits d'incontinence et solutions médicales), d'essuyage papier pour la grande consommation et les professionnels. Nous réalisons les ventes dans environ 150 pays avec des marques mondiales de renom. Dans le cadre de la création d'une entité « distribution » en Europe et au sein de chaque pays, nous créons une nouvelle équipe de planification transport, et recherchons pour notre siège de Saint-Ouen (93) notre responsable transport France. Vous avez pour objectif d'assurer une excellente qualité de service pour la globalité de nos clients en France, en veillant à la livraison ponctuelle de leurs commandes par nos fournisseurs de transport.

Poste : responsable d'une équipe de 3 personnes, vous supervisez la planification d'environ 300 livraisons quotidiennes à destination de notre clientèle, au départ de nos usines françaises et étrangères. Vous êtes responsable de la mise en place des procédures de travail et de la coopération avec les sociétés de transport partenaires. Des déplacements réguliers sont à prévoir au sein des usines françaises et auprès de nos transporteurs.

Responsabilités opérationnelles : assurer la réalisation du planning transport quotidien des produits finis à destination de la filiale française, dans le respect de la réglementation et de nos pratiques RSE. Manager et assister l'équipe de planificateurs. Assurer la mise en place du plan transport, dans le respect des procédures et outils

de planification. Représenter la fonction « distribution » auprès des *business units* françaises et de la *supply chain*, de façon à planifier et anticiper les besoins en transport, en fonction des activités commerciales.

Management de la relation avec nos transporteurs : construire une relation de travail durable et efficace avec nos transporteurs. Mesurer leur performance au regard des objectifs fixés, s'assurer du respect des procédures opérationnelles et financières. Préparer et conduire les revues qualité : taux de service, coûts, analyse d'écart et suivi des actions correctives. Planification des besoins.

Suivi de la performance et amélioration continue : contribuer au contrôle des coûts de distribution, à l'analyse des écarts (transport, palettes EUR, etc.), et à l'établissement des budgets. Suivre les indicateurs clés de performance, notamment le taux de service aux clients. Les analyser avec l'équipe planning transport et définir les actions. Contribuer aux projets d'amélioration des flux.

Profil : diplômé de l'université ou ingénieur-e, vous avez une spécialisation dans le domaine du transport et justifiez d'une expérience de 5 ans minimum en tant qu'affrèteur et manager d'équipe, de préférence au sein d'une société de transport. Vous connaissez la réglementation transport française et européenne. Votre réactivité, votre implication, votre sens de l'organisation et votre aisance relationnelle seront vos principaux atouts pour cette mission, vous permettant de vous adapter, négocier et convaincre. Aisance informatique indispensable. La capacité à maîtriser un ERP (SAP) et un TMS est nécessaire. Français et anglais courants.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

10 AFFRÉTEUR · EUSE

- CHARGÉ · E D'AFFAIRES FRET
- RESPONSABLE AFFRÈTEMENT
- EXPLOITANT · E AFFRÉTEUR · EUSE
- COORDINATEUR AFFRÈTEMENT
- CHEF · FE DE GROUPE AFFRÈTEMENT

L'affréteur-euse (national-e ou international-e) organise et prend en charge l'acheminement de marchandises pour le compte de ses clients. L'affréteur-euse s'appuie sur un réseau (ou le constitue) afin d'acheter et de vendre des solutions et prestations de transport de marchandises en dégagant la meilleure marge possible. Il peut exercer cette activité sur tous les modes de transport (routier, ferroviaire, maritime, fluvial, aérien).

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune diplômé-e : entre 20 et 28 k€ • Jeune cadre : entre 28 et 35 k€ • Cadre confirmé-e : entre 35 et 45 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille et statut d'entreprise, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises de transport et de logistique • Entreprises industrielles • Commissionnaires de transport • Transitaires • Courtiers
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigeant-e/chef-fe d'entreprise • Responsable du département affrètement • Directeur-riche/chef-fe d'agence de transport • Responsable d'exploitation
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service exploitation • Manutentionnaires • Commerciaux <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Sous-traitants • Prestataires de transport
MOTS-CLEFS	Acheminement, coordination, cotation, délais, marchandises, négociation, organisation, prestations, réglementation, rentabilité

— LE POSTE —

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Gestion de la relation commerciale et clientèle

- Recueillir les besoins des clients chargeurs et analyser la faisabilité d'une opération de transport adaptée.
- Informer le client sur les modalités de transport et proposer des solutions commerciales.
- Assurer l'interface avec les clients : les conseiller, les orienter, répondre à leur demande de renseignement.
- Négocier les tarifs et établir les contrats d'affrètement.
- Suivre et régler les litiges.
- Développer et fidéliser le portefeuille clients.

Gestion des relations avec les sous-traitants

- Négocier les conditions tarifaires et les délais avec les prestataires de transport.
- Rechercher de nouveaux transporteurs (sous-traitants).
- Suivre et animer la bonne application des consignes réglementaires par les sous-traitants.

Gestion, exploitation des opérations de transport

- Analyser les caractéristiques des marchandises à transporter (fret).
- Établir le plan et les coûts de transport dans les délais de livraison définis.
- Vérifier les clauses des contrats et la législation du transport afférente.
- S'assurer de la bonne exécution des transports (délais, coûts, et qualité de service).
- Coordonner les différents partenaires (clients, sous-traitants, transporteurs, destinataires, etc.).
- Établir, contrôler et valider les documents liés au contrat de transport, aux taxes de transport, les

bons de livraison, les éléments de facturation (traitement administratif des dossiers).

- Établir et saisir les cotations.
- Éditer les plans de chargement.
- Garantir la qualité des données renseignées dans les logiciels d'exploitation.
- S'assurer du bon respect des procédures.
- Veiller à la rentabilité.
- Respecter le cahier des charges.

Veille marketing

- Rechercher des informations sur son marché (veille concurrentielle, prix du carburant, coûts de l'affrètement, etc.) pour optimiser son plan de transport.

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Participer au traitement des appels d'offres.
- Effectuer des déplacements ponctuels.

VARIABILITÉ

Les missions et les responsabilités de l'affréteur-euse varient selon le type de structure (entreprise de transport, commissionnaire de transport, courtier maritime, etc.), le mode de transport (routier, aérien, ferroviaire, maritime, fluvial, etc.) et le type de transit (import, export). L'affréteur-euse peut se spécialiser au cours de sa carrière et développer une expertise dans un type de cargaison (produits dangereux, pétrole et hydrocarbures, produits réfrigérés, etc.).

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Le métier de transporteur évolue à travers le développement des nouvelles technologies. Les solutions de tracking, de cartographie, de dématérialisation, de data, transforment les métiers. Sous l'influence notamment des pays du nord de l'Europe et de l'Allemagne, de nouvelles façons de produire du transport apparaissent, comme le *platooning*, la circulation de camions en convoi, reliés par wifi, pour une meilleure économie de carburant.

Le développement d'Internet facilite les échanges. Les nouveaux modes de communication permettent aux chargeurs (clients) qui privilégient les coûts compétitifs de trouver directement des transporteurs *via* des sites internet. Les affréteur-euse.s doivent ainsi faire face à une nouvelle concurrence, s'efforcer de maintenir le montant de leurs prestations et un niveau de qualité optimal tout en justifiant leur valeur ajoutée, pour rester compétitif-ive.s.

Les pratiques professionnelles des affréteur-euse.s évoluent. Les échanges téléphoniques se raréfient et

l'utilisation du mail se développe. Cela change la relation client car si le mail fait gagner du temps, il modifie et fragilise la nature de la relation (anonymisation des interlocuteurs, interprétations difficiles, affaiblissement du lien et de la fidélité clients).

La concurrence s'intensifie. Les clients sont de plus en plus exigeants, ils négocient davantage les prix tout en demandant des délais plus courts. Sous l'effet de la crise, beaucoup de petites structures ont disparu et la concurrence s'est organisée entre les grands transporteurs, de grands groupes qui peuvent faire face à la vive concurrence des transporteurs des pays de l'Est.

On note également, parmi les contextes et facteurs d'évolution du métier, le développement de plateformes de mises en relations entre entreprises (chargeurs) et transporteurs, qui modifie considérablement le paysage de l'utilisation des bourses de fret ainsi que le recentrage du métier de l'affréteur-euse.

Comme pour tous les métiers liés à l'exploitation du transport routier, les changements relatifs au métier et à la pénurie de conducteurs peuvent aussi, dans une moindre mesure, impacter le métier d'affréteur-euse.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

Le niveau de diplôme et d'expérience demandé varie selon la taille de l'entreprise, le type de clients et d'affrètement.

- Bac + 2 (BTS, DUT), bac + 3 (licence professionnelle) en transport ou logistique
- Écoles de commerce spécialité commerce international, transport ou logistique

Les formations et les stages à l'étranger sont très appréciés des recruteurs.

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Le poste est accessible aux jeunes diplômé-e-s. Une expérience professionnelle entre deux et cinq ans dans un service d'affrètement ou d'exploitation transport est généralement demandée.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance approfondie des techniques relatives au transport (géolocalisation, bourse de fret, etc.)
- Connaissance de la législation en vigueur (droit des transports, droit des affaires, droit international)
- Connaissance du marché (prix, concurrence, etc.)
- Connaissance de la géographie des transports
- Connaissance de l'affrètement national, européen, international, selon la zone couverte
- Techniques de négociation
- Anglais courant, connaissance d'autres langues étrangères
- Bonne maîtrise des outils informatiques et notamment d'Excel (fonctions avancées, VBA)

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Aptitudes relationnelles
- Capacité de négociation
- Sens de l'organisation
- Rigueur
- Autonomie
- Réactivité
- Capacités d'analyse et de synthèse
- Dynamisme
- Sens de l'initiative
- Leadership
- Gestion et résistance au stress
- Diplomatie

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Technicien-ne affrètement
- Agent-e de transit

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Responsable d'exploitation
- Responsable d'agence (avec ancienneté et expérience)
- Consultant-e transport-logistique
- Création de sa propre entreprise d'affrètement
- Directeur-riche des réceptions et expéditions dans la grande distribution

—TÉMOIGNAGES—

PHILIPPE FORTIN,
RESPONSABLE D’AFFRETEMENT,
TRANSPORTS JACQUES BARRE

« La richesse du métier de responsable d'affrètement repose sur la diversité des missions. Qu'il s'agisse de la nature des marchandises à transporter ou des points à rallier, pas une journée ne se ressemble, même si au final le but est bien de satisfaire les besoins clients et d'assurer la rentabilité de nos activités de transport. »

Anciennement chauffeur sur l'Île-de-France, Philippe Fortin s'est orienté sur les métiers de l'exploitation après avoir réalisé un bac professionnel dans le secteur des transports. Depuis l'obtention de son diplôme en 2004, il a exercé nombre de missions d'affrètement que ce soit dans une première entreprise où il est resté treize ans, ou au sein des Transports Jacques Barré.

Philippe Fortin décrit le métier de responsable d'affrètement sous une double facette. Il s'agit d'une part de répondre aux besoins de transport de marchandises émises par des entreprises clientes en mobilisant des camions et des chauffeurs, voire en sous-traitant cette activité quand cela est nécessaire. « Au sein de l'exploitation, nous disposons d'une certaine flotte de camions, mais il se peut qu'il en manque lors de périodes de grands rous. Donc lorsqu'on manque de moyens, on doit proposer notre marchandise à d'autres transporteurs qui ont des disponibilités, afin de pouvoir honorer les demandes de nos clients. » D'autre part, il s'agit de venir en appui à d'autres transporteurs en recherche de solutions d'affrètement pour rentabiliser le déplacement de leurs propres camions qui pourraient revenir vides d'un point de livraison. En termes de compétences, ceci suppose donc de disposer d'un très bon relationnel et d'un bon sens commercial. L'enjeu étant de pouvoir se construire et entretenir le réseau permettant d'acheter et de vendre des solutions de transport de marchandises.

En tant qu'affréteur, Philippe Fortin doit également mobiliser de fortes compétences organisationnelles pour gérer ses acheminements et déterminer les plans de transport. Cela implique de bien connaître la géographie du territoire couvert et de maîtriser ce qu'il est possible de charger dans un camion. En d'autres termes, il faut avoir une bonne appréhension des volumes, des espaces de stockages disponibles, du poids des marchandises transportées, de leur spécificité aussi, étant entendu que tout ne se transporte pas de la même façon : il y a le frigorifique, les longs métrages de fardeaux, avec, associées à cela, des réglementations différentes.

ROMUALD SPERDUTO,
AFFRETEUR, SEATRUCK TAUTLINER

« En tant qu'affréteur nous cherchons toujours à trouver le meilleur rapport qualité/prix pour assurer la prestation de transport. Nous devons savoir négocier aussi bien à l'achat avec le sous-traitant qu'à la vente avec le client. »

Romuald Sperduto possède une double formation, un BTS transport et logistique et une licence professionnelle orientée sur la qualité. Son parcours professionnel débute avec une première expérience d'assistant qualité chez un fabricant industriel où il a effectué son alternance. Il part ensuite pour une mission de six mois au Gabon comme superviseur logistique dans une entreprise de transport. De retour en France, il enchaîne sur un poste d'assistant transport au service expédition d'un constructeur de volets roulants. Il devient ensuite responsable logistique chez un grossiste en fleurs au marché d'intérêt national (MIN) de Rouen. Sa plus longue expérience se déroule chez un grand transporteur routier qui déploie ses services sur toute l'Europe. Il y passe dix années au total, essentiellement en tant qu'affréteur, avant d'exercer ce même métier depuis deux ans chez Seatruck Tautliner.

Romuald Sperduto fait partie d'une cellule constituée de trois affréteurs, créée en 2011. Cette entité a pour vocation de prospecter des industriels ayant besoin de confier tous types de marchandises (cartons, palettes, vrac, conteneurs, hors gabarit, transport de véhicules, produits dangereux, etc.) pour des transports routiers nationaux et internationaux, partout dans le monde. Selon Romuald Sperduto, beaucoup de transporteurs développent ainsi des cellules d'affrètement, ce qui leur permet de dégager des bénéfices sans avoir à supporter des coûts de fonctionnement trop importants, essentiellement des salaires. « On est souvent mesuré sur notre taux de marge. Il existe une espèce de cote des affréteurs qui permet selon la marge dégagée de négocier son salaire. Beaucoup d'affréteurs ont une partie variable. »

Attentif aux objectifs fixés, Romuald Sperduto apprécie particulièrement la souplesse et la liberté d'évoluer au sein d'une petite équipe, qui travaille en bonne intelligence. « Nous n'avons pas d'équipe de management. La direction du groupe nous chapeaute directement et nous leur faisons une revue des comptes chaque fin de mois. En dehors de cela nous sommes autonomes sur notre organisation et notre développement commercial. Peu importe les moyens que nous mettons en place, ce qui importe, ce sont les résultats. »

Parmi les atouts de son poste actuel, il souligne la cohérence de pouvoir s'occuper à la fois de la défini-

tion des besoins de ses clients et des solutions adaptées à leur apporter, ce qui n'est pas toujours habituel dans le métier d'affréteur. « En tant que commercial et affréteur, il n'existe pas de décalage entre ce qui est vendu et ce qu'il est possible de faire. J'aime pouvoir suivre le client de bout en bout, assurer tous les transports qu'il nous délègue. Le client fait appel à nous pour gérer ses transports, et nous, nous trouvons toujours des solutions. Comme nous ne possédons pas de camions en propre, nous sommes en relation avec une multitude de sous-traitants. On utilise des bourses de fret, mais seulement quand nous y

sommes contraints. Ce que nous essayons de faire, c'est de développer des partenariats avec des sous-traitants, de les fidéliser en ayant une diversité de frets sur plusieurs zones géographiques, afin de les garder en portefeuille tout au long de l'année. »

Pour Romuald Sperduto, être un bon affréteur demande du temps et de l'expérience.

Il considère que le plus important est de tenir compte des désirs des clients, d'avoir un bon relationnel et de savoir faire face à la pression dans un métier qui demande beaucoup de réactivité. •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Affréteur (F/H)

La Verrie (85) - salaire à négocier selon profil.

Entreprise : en intégrant notre société, vous rejoignez un groupe européen reconnu comme l'un des meilleurs prestataires de services transport et logistique en Europe et dans le monde, afin d'accompagner la croissance de notre activité *full truck load*, spécialisée dans l'affrètement de lots complets, nous recrutons un affréteur.

Poste : directement rattaché au responsable d'agence, votre rôle consiste à gérer l'organisation et le suivi de transports nationaux et internationaux dans le respect des contraintes clients, et en assurant le développement commercial de l'activité : - Le suivi administratif et commercial, et la fidélisation de la clientèle. - La gestion des expéditions confiées par un suivi régulier de la prise en charge jusqu'à la livraison, dans le respect des exigences du client et des impératifs de livraison. - L'optimisation du pilotage des flux dans le respect des contraintes de rentabilité : développer et pérenniser la rentabilité de la gestion des flux et s'assurer de la marge hebdomadaire dégagée. - Le suivi et l'entretien de relations de qualité avec les différents interlocuteurs (usines, plateformes logistiques, etc.). - La négociation avec les prestataires de transport. - Le *sourcing* de nouveaux transporteurs (sous-traitants).

Profil : titulaire d'une formation supérieure spécialisée en transport et/ou logistique, avec une expérience de 3 ans minimum dans le domaine de l'affrètement et/ou de la gestion de flotte. Vous possédez une bonne maîtrise de la législation et des prix du marché ainsi qu'une solide connaissance des techniques du transport. Vous maîtrisez les principaux outils bureautiques (Excel, Word, PowerPoint). En évoluant dans une entreprise internationale, l'anglais courant est impératif. Doté de qualités relationnelles indéniables, votre esprit d'équipe, votre écoute mais également votre méthode et votre gestion des priorités font de vous un interlocuteur reconnu et apprécié à la fois de vos collègues et hiérarchie mais également de nos clients et partenaires. En interne, vous êtes force de proposition et vous savez également travailler en collaboration avec l'ensemble des services, agences et filiales du groupe afin de garantir à nos clients la haute qualité de prestations qui fait notre réputation. Rigueur, autonomie, organisation, esprit d'équipe, d'analyse et de synthèse, bonne communication orale et écrite sont autant d'atouts qui garantiront votre réussite et votre évolution au sein d'un grand groupe international dont les valeurs, le dynamisme et la capacité d'innovation sont reconnus par les grands donneurs d'ordres.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Affréteur (F/H)

Oyonnax (01) – à partir de 30 k€ brut annuel.

Entreprise : vous rejoignez l'un des 10 premiers groupes logistiques européens.

Poste : vous intégrez notre cellule affrètement basée à Oyonnax afin de répondre aux besoins spécifiques des clients en organisant les transports marchandises FTL-LTL (lots complets et lots partiels), à partir de moyens de transport achetés.

Rattaché au responsable du service, vos missions seront :

- Affrètement : – Acheter et vendre des prestations de transport dans une perspective de rentabilité et de respect des engagements (délais, satisfaction clients). – Recueillir et analyser le besoin des clients. – Recueillir et analyser les offres des transporteurs, – Organiser et gérer le transport.
- Acheter des prestations de transport : – Établir et gérer des documents de transport. – Établir la facturation. – Traiter et suivre des demandes ou des réclamations commerce (affrètement) ; – Participer à des visites clients (prospection, développement et suivi) avec la direction d'agence et les commerciaux. – Aider aux réponses sur les appels d'offres clients

locaux. – Développer l'activité et le portefeuille clients de l'agence.

Profil : issu d'une formation supérieure en logistique (bac + 2 à bac + 4), vous justifiez d'une expérience de 2 à 4 ans minimum sur une fonction d'affréteur national et international, avec dimension forte de développement commercial. Vous êtes un professionnel du transport, vous maîtrisez la législation en vigueur. Vous avez acquis une bonne connaissance du marché de l'affrètement national et international. Vous avez développé un réseau professionnel local sur le périmètre de la Haute-Savoie (74). Négociateur averti, vous faites preuve de réactivité, de rigueur, de pugnacité et avez une forte capacité d'intégration. Expérience commerciale terrain (prospection, développement commercial) en particulier sur la prestation d'affrètement/commissionnaire de transport. Pratique de l'anglais technique en lien avec le transport. Vous êtes reconnu pour votre leadership, votre sens de l'initiative et du progrès, votre esprit d'analyse et de synthèse et votre excellent relationnel. Conformément aux engagements pris en faveur de l'insertion de personnes en situation de handicap, ce poste est ouvert à toutes et à tous.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

— LES MÉTIERS DE LA LOGISTIQUE —

P.	85	11 - Responsable logistique
P.	91	12 - Responsable entrepôt/plateforme
P.	97	13 - <i>Demand planner</i>
P.	101	14 - Responsable gestion des stocks/approvisionnement
P.	107	15 - Responsable service client

11

RESPONSABLE LOGISTIQUE

- RESPONSABLE PLANIFICATION ET LOGISTIQUE
- RESPONSABLE LOGISTIQUE-TRANSPORT
- RESPONSABLE LOGISTIQUE RÉGIONAL

En conformité avec la stratégie de son entreprise, le responsable logistique organise, coordonne et gère les flux de marchandises entrants et sortants et veille à optimiser la gestion des stocks. Il garantit la qualité de services à ses clients, tout en respectant les normes d'hygiène et de sécurité.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune cadre : entre 30 et 45 k€ • Cadre confirmé-e : entre 45 et 80 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience et de diplôme, responsabilité, taille d'entreprise, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises industrielles • Entreprises du commerce, du e-commerce et de la distribution • Entreprises de transport • Entreprises du secteur de la santé (hôpitaux, etc.)
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur-riche général-e • Directeur-riche de site • Directeur-riche de production • Directeur-riche de la logistique • Directeur-riche des achats
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction de la production • Direction technique (QHSE, maintenance, achats, etc.) • Direction générale • Direction commerciale • Direction juridique • Direction comptable et financière • Direction des ressources humaines <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Fournisseurs • Sous-traitants, prestataires (transporteurs, etc.) • Administration des douanes, compagnies d'assurances
MOTS-CLEFS	<p>Logistique, <i>supply chain</i>, planification, production, stockage, indicateurs de performance, KPI, budget, entrepôt, stock</p>

11

RESPONSABLE LOGISTIQUE

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Pilotage et organisation des flux logistiques et du stockage

- Anticiper et définir les besoins humains, financiers et techniques en lien avec sa hiérarchie.
- Coordonner, contrôler les opérations logistiques de réception, expédition, livraison.
- Planifier l'organisation du travail des collaborateurs en tenant compte des absences.
- Organiser le flux d'informations entre les différents services.
- Appliquer certaines procédures spécifiques (en ce qui concerne le transport de matières dangereuses [TMD] par exemple).
- Optimiser le rangement et la surface de stockage.
- Organiser et contrôler la gestion de stocks de produits (référencement, rotation, etc.).
- Organiser, planifier, et réaliser les inventaires (tournants, périodiques, annuels).
- Gérer l'approvisionnement et le conditionnement des marchandises.
- Veiller à la préparation des commandes.
- Assurer le suivi des commandes auprès des fournisseurs.
- Veiller au bon entretien et à la maintenance des outils de production.
- Veiller au respect des délais de livraison.
- Respecter et faire respecter les normes d'hygiène et de sécurité.

Mise en œuvre et suivi de la politique de performance logistique

- Maîtriser et réduire les coûts.
- Mettre en place et suivre les indicateurs de performance logistique, faire face aux éventuelles anomalies ou dysfonctionnements.
- Proposer et mettre en œuvre des solutions d'amélioration continue.
- Réaliser une veille quant au processus d'amélioration continue des prestations logistiques.
- Établir, suivre et garantir les objectifs de qualité, en lien avec la production.

- Assurer le suivi budgétaire.
- Participer à l'élaboration et à l'alimentation du projet stratégique de gestion des flux en lien avec sa hiérarchie.

Suivi des relations avec les clients et les fournisseurs

- Assurer un échange constant avec les clients concernant la qualité et les délais de livraison.
- Sélectionner et négocier avec les sous-traitants (transporteurs, transitaires, etc.).
- Suivre les approvisionnements et les relations avec les fournisseurs.
- Suivre et gérer les éventuels litiges.

Management et gestion des ressources humaines

- Animer, coordonner, contrôler ses équipes.
- Évaluer la performance de l'équipe et remonter les informations à la direction.
- Effectuer la gestion des ressources humaines (recrutements, entretiens annuels, formation, etc.).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Assurer la logistique internationale (procédures douanières, transports).
- Gérer un parc automobile.
- Assurer la gestion des déchets en conformité avec le développement durable.
- Choisir et développer un système d'information logistique.

VARIABILITÉ

Le profil de responsable logistique peut varier selon la taille de la structure.

Dans les petites structures

La fonction logistique englobe généralement l'administration commerciale (commandes, devis, facturations, expéditions), les achats, les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants.

Dans les entités plus importantes

Les principales composantes de la fonction logistique se spécialisent (gestion des stocks, approvisionnement, expédition, transport).

L'activité du responsable logistique varie également selon les produits présents dans l'entrepôt. Par exemple, le conditionnement et le transport des produits frais nécessitent des normes spécifiques.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

La numérisation est de plus en plus présente et pointue dans le secteur du transport et de la logistique. Les outils et indicateurs assurent de mieux en mieux la traçabilité des produits, ce qui améliore considérablement le suivi de la production.

Les attentes et exigences des clients, auxquelles le responsable logistique doit répondre, apparaissent elles aussi plus élevées, notamment en ce qui concerne les délais de livraison ainsi que la qualité des produits.

En outre, quelle que soit la branche dans laquelle le secteur du transport et de la logistique est présent, l'éco-logistique se développe sous différents aspects : gestion des déchets, mutualisation des entrepôts, formations à l'éco-conduite, etc. Certaines villes proposent des plans d'action en faveur d'une logistique urbaine durable afin de favoriser l'efficacité du système de transport et d'améliorer la qualité de l'air.

Enfin, la réglementation en matière de sécurité évoluant régulièrement, le responsable logistique doit être vigilant et appliquer les lois en liaison avec le responsable QHSSE ou le spécialiste TMD (transport de matières dangereuses).

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac + 2, bac + 3 (BTS ou DUT, licence professionnelle en logistique ou en transport) complétée par une expérience de plusieurs années en entreprise
- École d'ingénieurs, école de commerce, master universitaire, option logistique, transport, achats, gestion de production

DURÉE D'EXPÉRIENCE

En général, une expérience de trois à cinq ans en logistique est requise afin d'accéder au poste de responsable logistique.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des systèmes d'information logistique (planification, ordonnancement, etc.) et des outils bureautiques
- Connaissance de la réglementation nationale et internationale (import-export, transports, maintenance, produits dangereux, etc.)
- Maîtrise des démarches d'amélioration continue
- Maîtrise de l'anglais et éventuellement d'une seconde langue

- Compétences de gestion (compte d'exploitation, analyse financière, suivi de budget, etc.)
- Compétences managériales

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Rigueur
- Sens de l'organisation
- Capacités d'analyse et de synthèse
- Capacité d'adaptation
- Réactivité
- Capacité d'anticipation
- Aptitudes relationnelles
- Diplomatie
- Capacités de négociation et de persuasion
- Gestion et résistance au stress
- Être mobile

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Gestionnaire des stocks et/ou des approvisionnements
- Responsable achats, acheteur
- Responsable gestion des stocks
- Responsable réceptions-expéditions-transports
- Consultant-e logistique
- Chef-fe de projet logistique

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur-riche logistique
- Directeur-riche de plateforme logistique
- Directeur-riche achats
- Responsable import-export

–TÉMOIGNAGES–

FRANCK CAFFIN, RESPONSABLE LOGISTIQUE, MENUISERIES GREGOIRE

« Le responsable logistique se doit d'être le chef d'orchestre entre différents interlocuteurs. Il y a aujourd'hui une imbrication complète entre le transport-logistique et les autres services, internes comme externes. »

Après l'obtention d'un bac professionnel électrotechnique, Franck Caffin s'est orienté vers un BTS techni-

co-commercial. Il a d'abord travaillé dans le service commercial d'une serrurerie industrielle, puis est devenu responsable de toute la logistique des Menuiseries Grégoire, métier qu'il exerce depuis 2008. « Fabricant de menuiseries en bois, aluminium et PVC auprès des constructeurs de pavillons individuels d'une part et des bâtiments pour les collectivités d'autre part, mon travail consiste à harmoniser, à rassembler tout ce monde. »

En tant que responsable logistique, la satisfaction de ses clients est une mission à laquelle Franck Caffin attache beaucoup d'importance : respecter ses engagements au regard des horaires de livraison, assurer le suivi des produits et être à l'écoute de ses clients sont pour lui des responsabilités primordiales, situées au cœur de son métier. « Il faut savoir rassembler les différents éléments qui émanent de plusieurs directions, c'est-à-dire qu'il faut savoir analyser depuis le dépôt les informations provenant de l'usine, du service client, etc. de façon à mixer tout cela et faire en sorte que le client soit bien servi. »

Rattaché au chef de production, Franck Caffin encadre aujourd'hui vingt personnes liées au chargement des camions ainsi que les chauffeurs d'usine. Se définissant comme « chef d'orchestre », il est soucieux du bien-être de son équipe et apprécie de travailler aux côtés de ses agents. « La porte de mon bureau est toujours ouverte, et dès que je le peux, je suis avec mes équipes. Je pense qu'il faut toujours rester en contact avec le terrain pour éviter de prendre des décisions qui ne sont pas toujours logiques. » Lorsqu'il le juge nécessaire, Franck Caffin organise un « point 15 (minutes) » avec ses équipes afin d'instaurer un réel dialogue sur les mesures à prendre concernant la gestion des stocks et les questions liées à la sécurité.

Hormis son implication auprès de ses agents et l'attention portée à ses clients, une des qualités requises pour exercer ce métier selon lui est la curiosité, nécessaire afin de « s'ouvrir aux autres et aux autres métiers, de façon à s'enrichir et gagner en compétences ». *En outre*, « il faut savoir expliquer les choses avec diplomatie. Par exemple, il faudra demander aux chauffeurs d'aider les poseurs à manipuler des palettes pouvant peser des centaines de kilos ».

Depuis dix ans, Franck Caffin a vu évoluer ce métier, tant en matière de technologies et de procédures permettant de suivre un colis que par rapport aux réglementations de transport. Ces dernières imposent désormais un entretien toujours plus strict du matériel ainsi qu'un respect de l'environnement de plus en plus ferme. Selon lui, ces nouvelles lois auxquelles il est nécessaire de s'adapter sont susceptibles de modifier le métier, notamment en ce qui concerne les tournées de livraison. De plus, l'exigence relative à la qualité de produit et de service va potentiellement s'accroître dans les années à venir, avec l'augmentation du commerce en ligne.

BLAISE NSIMBA, RESPONSABLE LOGISTIQUE, CHU DE NANTES

« En tant que responsable logistique, ma mission est d'agrandir une plateforme logistique, de mettre en place un système d'information, de former du personnel, de rendre la logistique toujours plus performante. Il faut rédiger un schéma avec des actions planifiées dans le temps et un budget à respecter. »

Blaise Nsimba est diplômé d'une maîtrise de sociologie des organisations ainsi que d'un DESS gestion des entreprises. Après ses études, il exerce son premier métier dans la grande distribution en tant que responsable commercial. Travaillant en collaboration avec le service logistique, il découvre le métier de logisticien. Il complète ses études par un master en management des systèmes logistiques en formation continue à l'École nationale des ponts et chaussées et entre dans le monde hospitalier en 2001 en tant que chargé de mission ingénieur logistique. « À l'époque, dans la fonction publique hospitalière, il n'y avait pas de logisticien, c'était un tout nouveau métier. Dans la grande distribution, la logistique est l'un des facteurs clés du succès de la commercialisation des produits, les processus et process existent déjà et sont en amélioration continue. Tandis que dans le monde de la santé, il y avait tout à faire. Les années 2000 étaient la période pionnière de la logistique hospitalière, qui jusqu'alors s'appelait intendance ou services économiques. En tant que chargé de mission ingénieur logistique, nous accompagnions les directions des hôpitaux de Paris de l'AP-HP. Notre rôle consistait à les informer et leur montrer les apports de la logistique dans l'efficacité des soins, aussi bien sur la chaîne d'approvisionnement que sur le parcours santé du patient. On nous associait souvent à des chasseurs de coûts, des *cost killers*. »

En 2004, Blaise Nsimba est devenu responsable logistique au CHU de Nantes. Son périmètre recouvre aujourd'hui la gestion d'une plateforme logistique de 6 000 m², son approvisionnement en différents produits (produits alimentaires, dispositifs médicaux, consommables informatiques, emballages et déchets, etc.), ainsi que la préparation des demandes de services. Il gère également le transport et la distribution aux services destinataires, la gestion de l'évacuation des déchets et le parc automobile. Porteur d'innovations auprès de sa direction, il a pour mission de l'éclairer, grâce à une veille sur l'amélioration continue, sur les évolutions et obligations du secteur dans les centres hospitaliers. « Aujourd'hui nous sommes connus et reconnus comme un service à part entière apportant une réelle valeur ajoutée à des soins de qualité. »

En plus d'une casquette stratégique, Blaise Nsimba détient également une casquette opérationnelle.

L'optimisation des surfaces de stockage fait partie de ses missions importantes. De plus en plus de références sont en effet stockées à l'entrepôt, ce qui nécessite une forte capacité d'adaptation et de réflexion afin de trouver des solutions, comme travailler sur la hauteur étant donné la capacité au sol finie. Gérant du parc automobile, Blaise Nsimba est également engagé dans le développement durable, et notamment dans la réduction des gaz à effet de serre ; il développe un parc de véhicules de transport moins polluants.

Blaise Nsimba a aujourd'hui 98 agents sous sa direction, qui exercent 11 métiers différents : des magasiniers aux chauffeurs-livreurs, en passant par les référents logistiques, les gestionnaires de parc automobile ou le support informatique des logiciels métiers logistiques.

Contre la pénibilité, il développe l'ergonomie sur les postes de travail. « Nous avons une réflexion sur l'em-

ploi d'exosquelette pour que l'activité de cueillette des produits soit la moins impactante sur le physique des agents. Tout ce qui peut être mécanisé ou automatisé l'est. Il est nécessaire que l'agent puisse porter du poids avec le moins de pénibilité possible. »

Pour Blaise Nsimba, l'essentiel des innovations actuelles dans le domaine de la logistique est induit par le numérique qui ouvre d'importantes possibilités relatives entre autres à la traçabilité, l'accès à l'information et le suivi des contenants et contenus en temps réel. Les hôpitaux ont ainsi vocation à devenir des hôpitaux numériques avec l'intégration des technologies IoT (*Internet of things* ou Internet des objets) à moyen ou long terme.

Il souligne également l'orientation très forte vers une hospitalisation de très courts séjours : « Les soins ambulatoires transforment les pratiques médicales, et par conséquent l'activité support aux soins qu'est la logistique hospitalière. » •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable logistique (F/H)

Goussainville (95) – salaire à négocié.

Entreprise à taille humaine en pleine expansion, notre groupe est un acteur incontournable dans le transport spécialisé. Nos clients sont issus de tous les secteurs d'activité : luxe, industriel, aérien, automobile, arts et spectacles, et grande distribution.

Missions : rattaché au responsable de site, vous intégrerez une équipe déjà constituée et vos missions principales seront : encadrer le personnel : gestionnaires de stocks, chef de quai, agent logistique. – Assurer la coordination des flux dans le cadre d'une prestation logistique. – Gérer les priorités et la répartition des tâches, en collaboration avec les chefs d'équipe/gestionnaires de stocks. – Suivre et régler les éventuels litiges. – Préparation de la facturation des prestations logistiques. – Gestion administrative courante (état de présence, demande d'acompte du personnel, etc.). – Centraliser les différents flux d'informations : e-mails, fichiers informatiques, divers documents administratifs et appels téléphoniques. – Assurer le suivi quotidien des commandes en cours et des livraisons à venir. – Contrôler les réceptions de marchandises selon le cahier des charges établi (variable selon le type de produits traités et les clients). – Remonter à sa hiérarchie et aux clients les éventuelles anomalies : retard de livraison,

manquants dans les colis, produits détériorés, etc.

– Optimiser les zones de stockage ; assurer le rangement des marchandises. – Veiller à la bonne tenue des zones de rangement et des espaces de travail. – Le cas échéant, coordonner les expéditions avec le service camionnage. – Transmettre des reportings aux clients : volumes, délais de livraison, traitement des priorités. – Effectuer des recherches et des extractions sur les différents SI. – Réaliser des inventaires. – Être capable de remplacer les gestionnaires de stocks pendant leurs congés (traitement informatique et traitement physique).

Profil : Vous avez un niveau bac + 2, bac + 3 ou une expérience significative en logistique. Vous êtes autonome, organisé, rigoureux, persévérant, flexible, polyvalent et force de proposition dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue. Vous aimez travailler en équipe et échanger avec ses collaborateurs, analyser les dysfonctionnements et proposer des mesures correctives. Aisance rédactionnelle dans le cadre d'une communication écrite quotidienne, très bonne maîtrise des outils bureautiques : tableur Excel (tout particulièrement), Word, et vous savez vous adapter et appréhender différents systèmes d'information tels que les ERP (Orliweb), WMS (Sage EE), programme de gestion de vente (Retail Pro/Cegid).

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable logistique (F/H)

Mulhouse (68) – de 45 à 55 k€ brut annuel.

Entreprise : acteur de référence du marché du transport et de la logistique, notre groupe propose à ses clients industriels des solutions logistiques globales, innovantes visant à optimiser leurs chaînes d'approvisionnement complexes, partout dans le monde.

Missions : rattaché au directeur général, votre rôle sera d'organiser au sein de l'usine les flux et le stockage des pièces/composants nécessaires à l'activité d'assemblage, de mettre en place les services logistiques, de la réception jusqu'à la mise à disposition aux équipes de production.

- Le pilotage et l'organisation des flux logistiques.
- Organiser l'activité et les opérations de réception, stockage et mise à disposition des pièces dans l'entrepôt.
- Planifier l'organisation du travail des collaborateurs, déterminer les horaires de travail, établir les plannings, gérer les absences et les congés.
- Gérer les flux de marchandises entre l'espace de stockage et d'entrepôt ainsi que les surfaces de production.
- Suivre les approvisionnements et les relations avec les fournisseurs.
- Organiser les relances en cas de retard dans la livraison du magasin et alerter les responsables.
- Organiser la mise à disposition des pièces auprès de la production.
- Planifier les livraisons éventuelles et contrôler les commandes.
- Contrôler les retours de marchandises vers les fournisseurs ou de produits défectueux nécessitant réparation.
- La gestion et l'amélioration de la performance logistique.
- Analyser et suivre les différents indicateurs logistiques (rotation du stock, etc.) et leur évolution dans le temps.
- Identifier les éventuelles anomalies ou dysfonctionnements dans la chaîne logistique et leurs causes
- Optimiser l'organisa-

tion logistique : identifier les besoins en équipements et matériels (chariots élévateurs, appareils de manutention, etc.) et programmer les investissements nécessaires en accord avec la hiérarchie.

- Veiller au bon fonctionnement des installations et équipements ; organiser l'entretien, la remise en état et les réparations courantes.
- Le management des équipes logistiques.
- Recruter les équipes logistiques et favoriser leur intégration dans l'entreprise.
- Superviser les chefs d'équipes logistiques (réception, zone de retrait marchandises) et/ou les équipiers logistiques : déterminer les objectifs, organiser les objectifs, organiser le débriefing avec les équipes, veiller à l'information, à la formation à leur poste de travail et à l'intégration des nouveaux recrutés ou des intérimaires, etc.
- Évaluer et former les équipes logistiques sous sa responsabilité directe.
- Veiller au développement de leurs compétences et à leur professionnalisation, évaluer leur potentiel d'évolution. Veiller au respect et à l'application des procédures en matière d'hygiène et de sécurité. Ces missions devront être exercées dans le strict respect des règles de concurrence en vigueur.

Profil : diplômé d'une formation supérieure bac + 5 (type école d'ingénieurs, université) avec une spécialisation en logistique, vous justifiez d'une expérience de 5 ans minimum à des fonctions similaires. Vous disposez d'une aisance relationnelle et êtes doté d'un très bon esprit d'analyse, s'appuyant sur des méthodologies vous permettant d'être force de proposition et de participer activement à l'amélioration continue des processus. Votre autonomie, votre capacité d'animation seront des atouts pour mener à bien vos missions. La maîtrise de l'anglais est un plus.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

12

RESPONSABLE ENTREPÔT/PLATEFORME

- RESPONSABLE DE SITE
- RESPONSABLE DE CENTRE DE LIVRAISON
- CHEF-FE DE DÉPÔT
- RESPONSABLE EXPÉDITIONS

Le responsable d'entrepôt ou de plateforme supervise l'ensemble des flux de marchandise et est en charge de l'implantation physique des produits. Il optimise la gestion des stocks (espace occupé, accessibilité des produits, rentabilité financière) dans le respect des engagements et de la satisfaction des clients. Attentif à la sécurité du site, il anime une équipe et travaille à l'amélioration des processus de travail et de la qualité des services.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune cadre : entre 30 et 40 k€ • Cadre confirmé-e : entre 40 et 60 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité, taille des sites, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises industrielles • Entreprises de transport • Prestataires logistiques • Entreprises de la grande distribution
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur-riche général-e/régional-e • Responsable logistique • Directeur-riche de site • Directeur-riche d'exploitation • Directeur-riche des opérations
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction générale • Direction régionale • Représentants du personnel • Direction d'exploitation <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Fournisseurs • Sous-traitants, prestataires (transporteurs, etc.) • Chefs d'agence • Services administratifs (ressources humaines, service juridique, sécurité, qualité)
MOTS-CLEFS	Budget, entrepôt, logistique, management, <i>supply chain</i> , stockage

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Gestion opérationnelle de l'entrepôt

- Organiser la réception, le stockage et l'expédition des marchandises.
- Superviser la préparation des commandes.
- Gérer le réapprovisionnement des stocks.
- Définir le stockage, l'accessibilité et la circulation des produits et optimiser le rangement et la surface de stockage.
- Optimiser la gestion des départs et des arrivées de véhicules.
- Maîtriser le conditionnement des marchandises (température, etc.).
- Assurer la sécurité de l'entrepôt, des biens et des personnes.
- Assurer le respect des délais fournisseurs.

Management et gestion des ressources humaines

- Animer, encadrer et former ses équipes (chefs d'équipe, préparateurs, caristes, réceptionneurs, conducteurs, etc.).
- Planifier et coordonner l'activité de ses équipes (gestion du planning, des congés, des formations, etc.).
- Adapter les ressources aux besoins.
- Respecter et faire respecter les normes d'hygiène et de sécurité.
- Participer aux recrutements de ses collaborateurs.

Suivi de la performance de l'entrepôt

- Maîtriser et optimiser les coûts.
- Réduire les délais de livraison.
- Assurer la qualité de service.
- Améliorer les processus de travail.
- Suivre les indicateurs de performance et les résultats des enquêtes de satisfaction client.
- Proposer et mettre en œuvre des solutions d'amélioration continue.
- Gérer ou participer à la gestion budgétaire de l'activité de l'entrepôt.

Gestion des relations avec les clients et les fournisseurs

- Assurer un suivi et résoudre les éventuels litiges.
- S'assurer du respect des normes et réglementations en fonction du produit (périssable, dangereux, etc.).

VARIABILITÉ

Le profil du responsable d'entrepôt ou de plateforme peut varier selon la taille de la structure. Un responsable peut s'occuper de plusieurs entrepôts et assurer la performance des échanges d'informations et de données entre les différents sites.

En tant que responsable de site, il représente l'entreprise auprès des autorités locales et établit une communication positive.

Son activité varie également selon les produits présents dans l'entrepôt. Par exemple, le conditionnement et le transport des produits frais nécessitent l'application de normes spécifiques. De même, la connaissance de la réglementation du travail de nuit est nécessaire pour les responsables entrepôts « nuit ».

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

L'expansion du commerce en ligne a fait évoluer le métier de responsable d'entrepôt/de plateforme. Le nombre de colis a considérablement augmenté d'une part, et les attentes des clients se sont renforcées d'autre part. Ces derniers attendent une qualité de service irréprochable ainsi qu'une réduction des délais de livraison. Pour faire face à ces besoins, le secteur recrute. Diverses campagnes de communication sont ainsi menées afin de faire découvrir ce secteur et améliorer son image dans le but d'attirer notamment les plus jeunes générations.

Les progrès techniques relatifs aux chariots, commandes vocales, flasheurs, etc., facilitent le travail des responsables d'entrepôt, notamment en ce qui concerne le suivi des colis. Ces évolutions améliorent les conditions de travail, l'ergonomie de tous les collaborateurs (livreurs, caristes, etc.).

D'autres évolutions technologiques (robotique, cobotique, etc.) vont faire émerger le besoin de nouveaux profils d'opérateurs (moins de tâches opérationnelles, plus d'activité de maintenance d'outils plus complexes et techniques) mais également d'une nouvelle organisation du travail au sein de l'entrepôt.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac + 2, bac + 3 (BTS ou DUT, licence professionnelle en transport, logistique, distribution, etc.) complétée par une expérience de plusieurs années en entreprise
- École d'ingénieurs, école de commerce, master universitaire spécialité logistique, transport

DURÉE D'EXPÉRIENCE

En général, une première expérience de deux ans en logistique est requise. Une expérience du management est requise.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Compétences managériales
- Maîtrise de la réglementation transport
- Maîtrise de la réglementation sociale et des règles de sécurité
- Maîtrise des démarches d'amélioration continue (*lean management*)
- Maîtrise des logiciels de gestion (tableaux de bord, suivi de stock et de budget, etc.) et des outils bureautiques
- Compétences en logistique

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Capacité à fédérer
- Ponctualité
- Bonne résistance physique
- Aptitudes relationnelles
- Résistance au stress
- Capacités d'adaptation et d'anticipation
- Réactivité en cas d'imprévus

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Chef-fe de quai
- Gestionnaire des stocks et/ou des approvisionnements
- Ingénieur-e planification

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur-riche logistique
- Directeur-riche d'exploitation
- Responsable logistique

–TÉMOIGNAGES–

CYRIL GALLO, DIRECTEUR DE SITE, XPO LOGISTICS

« En tant que directeur de site, s'il faut avoir une force, une vraie qualité, c'est celle de ne pas rester enfermer dans ce que l'on sait ou croit savoir et s'adapter très vite au changement. Aujourd'hui tout va plus vite, plus fort, tant socialement que financièrement, il faut savoir anticiper. »

À à peine 16 ans, Cyril Gallo s'oriente vers un CAP charcuterie-traiteur en alternance, puis il obtient son BEP dans les métiers du textile et s'oriente, un peu par hasard, vers la logistique en août 98. D'abord intérimaire en tant que préparateur de commandes dans le groupe Norbert Dentressangle, il gravit les échelons un à un et devient chef d'équipe dans les années 2000 lorsque l'entreprise se transforme en ND Logistics. Quelques mois plus tard, il accède au poste de responsable de service avant de prendre la responsabilité, en tant que numéro 2, d'un site d'exploitation. Il est aujourd'hui directeur de site d'XPO Logistics (qui a racheté ND Logistics) depuis trois ans. « J'ai fait l'école de l'autodidacte ! Le métier était en pleine explosion, j'ai trouvé cela très intéressant alors j'ai saisi les opportunités qui m'ont été données. Voilà comment, au gré des évolutions de l'entreprise, j'y suis depuis maintenant 20 ans. »

Cette ascension professionnelle au sein du même groupe est un avantage pour Cyril Gallo : « C'est un vrai plus, et les collaborateurs que j'encadre le reconnaissent et l'apprécient. Avoir été à leur place leur montre que l'on sait de quoi on parle, et que c'est possible pour eux aussi de devenir directeur. Lorsque l'on a grandi dans ce milieu-là, cela apporte une vraie assise managériale. »

Rattaché au directeur régional, Cyril Gallo est responsable des trois cent quatre-vingts personnes en moyenne travaillant sur son site mais n'encadre directement qu'une douzaine de personnes : le directeur d'exploitation adjoint, les responsables de service, les assistants d'exploitation, etc. La sécurité de ses équipes est primordiale : « Pénalement nous sommes responsables de ce qui se passe sur le site, et humainement nous ne voulons aucun accident par négligence. C'est une vraie valeur du groupe que je partage, et c'est énormément de temps, d'énergie et de travail avec les équipes et chefs d'équipe en formation et en communication afin que tous soient sensibilisés à la sécurité. »

En tant que responsable de site, Cyril Gallo a pour mission de représenter son entreprise en interne (animation des instances représentatives du personnel)

comme en externe. Il est par exemple membre du pôle d'intelligence de la logistique d'Europe du Sud (Pil'ès), une association d'employeurs de nombreuses entreprises du secteur qui se sont associés afin de mener diverses actions de communication dans le but de faire découvrir les métiers de la logistique. « Nous avons une réflexion car nos métiers sont encore trop méconnus du grand public, ou leur image est associée à des choses négatives (porter des colis lourds...) alors qu'aujourd'hui, la logistique c'est une grande diversité de métiers très intéressants. »

L'humilité et l'exemplarité sont les premières qualités à détenir pour un manager. « Le respect des autres est très important pour moi car on ne peut pas demander aux gens d'appliquer des process et de respecter des règles si on ne le fait pas soi-même. J'exige cette exemplarité et ces valeurs de tout mon encadrement car ce sont eux qui me représentent sur le terrain. » Puis, comme dans la vie, la rigueur et la conviction sont nécessaires pour exercer ce métier, ainsi que le respect et l'éducation « Je suis convaincu que je suis dans un groupe intéressant avec des valeurs. Je pense qu'il faut avoir cette conviction sincère pour ensuite convaincre les autres. »

Selon lui, la réglementation a beaucoup évolué au cours des dernières années : au niveau du *sprinklage* incendie par exemple, les contrôles réglementaires, les contrats avec les prestataires et les audits se sont multipliés. Les normes concernant le tri des déchets (avec la norme ISO 14001), la télésurveillance, les alarmes, les formations concernant la sécurité, etc., se sont également renforcées. Pour Cyril Gallo, ces évolutions ont un impact sur l'activité : « Il y a besoin de normes, de cadrage, cela nous fait gagner en efficacité et en qualité de pilotage. Il faut en parallèle veiller à rester connecté au terrain et à la réalité. »

PHILIPPE LASSERRE,
RESPONSABLE DE CENTRE
DE LIVRAISON, LA POSTE

« Être responsable de centre de livraison, c'est inventer constamment de nouvelles façons de travailler afin d'améliorer la qualité dans les process, le contrôle et le suivi des indicateurs... C'est important de ne pas subir la pression des clients et des colis. Il faut être proactif, décider de la qualité. »

Après un DEUG de sciences économiques et gestion, Philippe Lasserre a fait une formation d'un an de management et sciences de gestion (MSG). Il entre dans le monde du travail dans le secteur de la publicité. En 89, il crée un service d'entretien et de maintenance qui se développe dans toute la France. Il prend par la suite la direction d'un service de logistique et de gestion des stocks pendant trois ans, puis devient directeur de l'Ile-de-France Est et encadre des

personnes s'occupant de l'entretien et de la maintenance des gares, métros, centres commerciaux... Il quitte l'entreprise à l'occasion d'un plan social et devient directeur d'exploitation d'une entreprise de taxis, puis directeur d'Ehpad. Il entre à La Poste comme responsable logistique en 2010 puis évolue peu à peu au sein du groupe et devient directeur d'agence pendant trois ans. Il est aujourd'hui responsable de deux sites, à Bois-d'Arcy et à Clamart. « Lorsque j'ai commencé dans cet établissement (Bois-d'Arcy), nous ne recevions que 4 000 colis. Nous sommes aujourd'hui capables d'en recevoir plus de 30 000. Le rôle d'un responsable de site est de le faire évoluer, de le faire grandir. »

Une journée type de Philippe Lasserre commence par le contrôle de la phase de production : réunion avec ses adjoints, points sur l'absentéisme des collaborateurs, les formations, le nombre de colis et de camions présents, etc. Il encadre 42 postiers, mais supervise également le travail d'environ 165 prestataires avec lesquels l'exigence de qualité est absolue. Avec les chefs d'équipe, il discute ensemble des événements de la veille et de la matinée, des sujets à aborder ou des améliorations possibles. Une liste d'indicateurs leur permet d'identifier les marges de progrès et de mettre en place immédiatement des actions correctrices. « On vérifie par exemple la qualité des services, cela permet d'être challengé tout le temps, de proposer des plans d'action sans attendre, on recherche l'excellence. Des coachs basés en IDF regardent les résultats, si un indicateur n'est pas bon, ils vous aident à l'améliorer. La culture du résultat est très importante. »

Selon lui, un responsable de site doit avoir de l'empathie, amener ses équipes à progresser, à se dépasser. Il faut également être exemplaire, autonome et novateur, s'adapter en permanence et créer des solutions. De plus, « vous êtes le seul responsable, y compris pénalement, cela engage beaucoup de choses sur la sécurité, les colis, les dépôts de plaintes éventuelles... ».

Selon Philippe Lasserre, le marché du colis s'est largement développé en raison de la montée en puissance du commerce en ligne, et cette tendance se confirmera dans les années à venir. Les produits expédiés vont également se diversifier. « Nous sommes en amélioration continue. Les clients souhaitent de plus en plus être livrés rapidement, à J+1. Les standards d'excellence sont imposés par le marché, alors nous devons nous adapter au flux, et embaucher. On refait le monde en permanence. »

La réglementation de plus en plus contraignante modifie également le métier : « Demain peut-être, la loi nous demandera d'utiliser des véhicules de livraison électriques. Alors il faudra s'adapter : nous modifierons les tournées, notre façon de travailler, nos plages horaires... » •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable entrepôt (F/H)

Champonnay (69) – salaire à partir de 35 k€ brut annuel.

Acteur majeur de la restauration hors domicile, notre activité consiste à la livraison d'une large gamme de produits (épicerie, boissons, produits frais, viande, hygiène et entretien, etc.), à destination de la restauration collective et de la restauration commerciale. Société en pleine expansion, nous intervenons sur un périmètre national.

Rattaché au responsable logistique du site, vous intervenez sur le site de Champonnay (69), composé d'un effectif de 150 personnes. Vous travaillez en lien étroit avec le responsable en charge de la partie transport, et participez à la coordination et à la mise en œuvre des actions nécessaires à l'optimisation des flux logistiques. Vous fédérez vos équipes dans le respect des valeurs du groupe, des engagements clients et des objectifs de rentabilité du site. Missions principales : gérer, animer et coordonner 60 personnes (chefs d'équipe, préparateurs, caristes, réceptionnaires, gestionnaires de stocks, etc.). – Créer un climat serein et efficace, développer les compétences et fixer les objectifs, gérer les plannings et les congés payés. – Être garant du bon fonctionnement de la logistique du site, rechercher l'optimisation des flux et ajuster les ressources (matérielles/humaines) à l'activité. – Piloter la productivité, planifier, organiser et coordonner les flux (réception, stockage, préparation). – Assurer la fiabilité des stocks et du réapprovisionne-

ment. – Définir les objectifs de qualité de service et d'optimisation des coûts, ordonnancer et suivre le bon déroulement des opérations et être garant des indicateurs de performance (productivité, qualité, démarque, absentéisme, etc.). – Proposer des solutions d'amélioration des processus de travail, d'optimisation des coûts d'exploitation. – Veiller au respect et à l'application des consignes de sécurité, des règles d'hygiène et de l'entretien du matériel. – Être l'interface entre l'entrepôt et les services supports, les moyens humains et matériels, organiser le service, planifier et superviser la charge de travail et participer à la construction et au suivi budgétaire.

Profil : vous êtes une femme ou un homme de terrain de formation supérieure en logistique idéalement spécialisée entrepôt/préparation, vous justifiez d'une expérience opérationnelle confirmée d'au moins 5 ans à un poste similaire, et dans le management d'équipes opérationnelles. Vous avez une bonne connaissance et maîtrise des flux logistiques. Vous développez de réelles compétences dans la gestion administrative du personnel. Véritable meneur, vous coordonnez, motivez et stimulez les équipes afin d'accroître les performances. De plus, vous êtes reconnu pour votre sens de l'analyse, de la rigueur, vos capacités d'anticipation et de prise de décision. Vous êtes également apprécié pour votre sens relationnel, votre écoute, vos capacités de négociation et votre résistance au stress. Vous êtes à l'aise avec l'outil informatique.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable plateforme transit (F/H)

Lieusaint (77) – de 60 à 65 k€ brut annuel.

Notre groupe se place en leader mondial du transport express international. Nous proposons un service de livraison rapide et fiable vers plus de 220 pays et territoires.

Missions : en étroite collaboration avec le directeur du site, vous êtes responsable de l'optimisation, de l'organisation et des process d'exploitation dans la halle de notre principal centre de tri. Manager de terrain, vous encadrez une équipe d'environ 150 personnes, les accompagnez au changement et contribuez à l'amélioration continue, notamment de la productivité. Vous supervisez l'exploitation en assurant l'adéquation des moyens techniques et humains aux volumes à traiter. Pour cela, vous animez et managez les équipes exploitantes composées d'ouvriers spécialisés, d'agents de maîtrise et de cadres. Vous organisez votre activité dans le respect de la législation et des procédures afin de répondre aux exigences de qualité de l'entreprise.

Garant du niveau de qualité, vous suivez les différents indicateurs de performance et contribuez à leurs développements. Vous pilotez les différents plans d'action visant, notamment, à l'amélioration des standards de travail et de performance.

Profil : ingénieur de formation ou diplômé d'une formation supérieure spécialisée en transport, vous avez acquis une expérience de 10 ans minimum sur un poste similaire. Vous êtes issu d'un secteur où les process industriels sont exigeants (automobile, électrotechnique, etc.). La connaissance de la gestion de flux en juste à temps est nécessaire pour réussir dans cette fonction. Femme ou homme de terrain, vous êtes doté d'un bon relationnel et vous appréciez le travail en équipe. Manager aguerri, vos capacités à fédérer et à faire évoluer vos collaborateurs sont reconnues. Vous maîtrisez la réglementation transport, la législation sociale et les règles de sécurité. L'autonomie, l'organisation, la rigueur et l'efficacité sont vos atouts pour réussir dans ce poste.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

13

DEMAND PLANNER

- RESPONSABLE PLANIFICATION ET LOGISTIQUE
- PLANIFICATEUR - RICE DE DISTRIBUTION
- PRÉVISIONNISTE DES VENTES
- SALES & OPERATIONS PLANNER

Le *demand planner* assure la prévision des ventes au plus juste dans l'objectif d'optimiser les processus de production, d'approvisionnement, de gestion des stocks, afin de réduire les coûts de la *supply chain* et de garantir la disponibilité des produits. Il travaille en étroite collaboration avec les services vente, marketing, production, finance.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune cadre : entre 35 et 40 k€ • Cadre confirmé-e : entre 40 et 55 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience et de diplôme, responsabilité, taille d'entreprise, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises industrielles (produits de grande consommation, etc.) • Entreprises du commerce et de la distribution • Entreprises de transport et de la logistique
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur-riche de la <i>supply supply chain</i> • Directeur-riche de la planification, des prévisions • Directeur-riche des opérations • Directeur-riche de la logistique • <i>Manager demand planning</i> • Responsable des flux
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direction commerciale • Direction marketing • Direction de la production • Direction des achats • Direction financière (contrôle de gestion) <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clients • Fournisseurs • Sous-traitants, prestataires
MOTS-CLEFS	Indicateurs de performance, KPI, planification, prévisions des ventes, production, S&OP, <i>supply chain</i>

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Prévision des ventes

- Interpréter les historiques en tenant compte des paramètres pouvant impacter les ventes (promotions, saisonnalité, etc.).
- Comprendre et évaluer les modèles statistiques de prévisions.
- Analyser les tableaux de bord des prévisions.
- Établir de façon régulière des prévisions à court, moyen et long termes.
- Mesurer et améliorer la qualité des prévisions.
- Définir des plans d'action.

Gestion de l'interface avec les directions parties prenantes

- Préparer, animer ou participer à la revue de la demande.
- Consolider les informations « marché » provenant des équipes commerciales et marketing.
- Échanger sur les hypothèses de prévisions.
- Participer au processus S&OP.

Suivi des indicateurs

- Réaliser des analyses régulières et des bilans mensuels des ventes.
- Suivre et analyser les KPI.
- Alerter les différents interlocuteurs de la *supply chain*.
- Faire des propositions d'amélioration des process.
- Assurer un reporting aux directions métiers concernées.

VARIABILITÉ

Le *demand planner* peut avoir un rôle plus ou moins affirmé en amont ou en aval de la chaîne logistique et être en charge de :

- la relation client : le *demand planner* peut être amené à travailler directement avec les clients. Dans ce cadre, il sera chargé de garantir la pérennité de la

relation client et la fiabilité des propositions de commandes, de les accompagner dans leurs projets logistiques en analysant leur demande tout en leur fournissant une estimation des délais et des moyens alloués ;

- la gestion des stocks (exemple, dans une entreprise du commerce de gros) : le *demand planner* peut piloter les stocks de produits. Il peut être amené à passer des commandes d'achat auprès des fournisseurs, gérer le réassort, les stocks de fin de vie, contrôler l'état des stocks et mesurer les écarts entre la production effective et les prévisions estimées.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Levier de compétitivité pour les entreprises, le management de la *supply chain* nécessite entre autres des outils performants de prévision permettant aux acteurs d'être réactifs. Il s'agit de pouvoir analyser une masse de données provenant de tout l'écosystème de l'entreprise et adapter rapidement ses prévisions dans un environnement en perpétuel mouvement. Afin de répondre aux besoins de réactivité de plus en plus prégnants dans la chaîne logistique, les systèmes de planification avancée (APS) évoluent, mais avec des contraintes liées aux capacités d'évolution des systèmes d'information des entreprises. La tendance est aujourd'hui de s'appuyer sur de nouveaux outils issus de technologies récentes (*Cloud, machine learning*). Ces outils d'analyse, de reporting et de visualisation de données, plus performants, plus flexibles et plus faciles d'utilisation, apportent une réelle plus-value, s'agissant du traitement de masse de données, de l'ergonomie, et apparaissent comme facilitant le travail du *demand planner*.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac + 2, bac + 3 (BTS ou DUT, licence professionnelle en logistique, *supply chain*, gestion de production) complétée par une expérience de plusieurs années en prévision de la demande
- École d'ingénieurs, école de commerce ou master 2 (spécialité logistique, *supply chain*, gestion industrielle, commerce international)

DURÉE D'EXPÉRIENCE

En général, une expérience de deux à cinq ans en *supply chain* est requise.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Maîtrise des outils de prévision de la demande (APO, JDE, Manugistic, Futurmaster, etc.)
- Connaissance des mécanismes de la demande
- Connaissance des progiciels de gestion (ERP, SAP, etc.), des outils bureautiques (Excel avancé) et des logiciels de gestion de base de données (Access, SAS, etc.)
- Connaissance des méthodes MRP II
- Maîtrise de l'anglais, une deuxième langue étrangère est appréciée

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Rigueur
- Sens de l'organisation
- Capacités d'analyse et de synthèse
- Réactivité
- Aptitudes relationnelles
- Force de conviction
- Esprit d'équipe

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Responsable des stocks
- Coordinateur-riche *supply chain*
- Responsable approvisionnement
- *Supply planner*

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Responsable logistique
- Responsable des flux
- *Manager demand planning*

–TÉMOIGNAGE–

Wafa EDDAOUDI, REGIONAL DEMAND PLANNING ANALYST, ENERGIZER

« Ce qui me plaît dans le métier de demand planner, c'est que l'on apporte une réelle valeur ajoutée : on cherche continuellement des solutions afin d'augmenter la disponibilité des produits, en collaboration avec les autres services. Tout doit être en parfaite synchronisation. »

Wafa Eddaoudi a obtenu un DUT génie électronique et électrique au Maroc. Souhaitant allier technique et

études scientifiques, elle se tourne vers la logistique et obtient un diplôme en génie logistique. Par la suite, elle intègre une école d'ingénieurs et y obtient, en 2011, un diplôme en génie industriel et logistique. « J'ai beaucoup aimé cette formation mélangeant la gestion de stocks, la qualité, l'audit, la prévision de demandes, la modélisation... Quand on parle de *supply chain*, c'est vraiment une approche globale ; nous touchons à plusieurs entités de l'entreprise car nous travaillons avec des financiers mais également le personnel de l'usine. Cela m'a permis de collaborer avec différents interlocuteurs qui ont divers objectifs et contraintes. »

Après différents stages dans l'industrie automobile et le transport, elle obtient un CDD en tant que spécialiste export dans une multinationale de l'industrie agroalimentaire. Elle devient ensuite *demand planner* dans cette même entreprise. « C'était un vrai challenge pour moi car dans ce secteur la qualité des produits alimentaires et leur durée de vie sont primordiales, c'est une contrainte qu'il faut prendre en compte. » Un an plus tard, elle accède au poste de *demand and supply manager* dans lequel elle s'occupe du *supply planning* (gestion des commandes en fonction du stock, etc.) et du *demand planning* (coordonner les activités, définir un plan prévisionnel). Depuis quelques mois, Wafa Eddaoudi travaille, en France, en tant que *regional demand planning analyst* dans le groupe Energizer. « Le *demand planning* et la *supply planning* sont des domaines qui ouvrent de nombreuses opportunités, avoir travaillé dans un cadre international a été un réel atout. »

Pour Wafa Eddaoudi, être à l'aise avec les chiffres et avec certains logiciels de gestion d'entreprise, comme le logiciel SAP ou *integrated business planning* (IBP), et notamment maîtriser le processus S&OP sont des atouts pour exercer le métier. Il s'agit également de maîtriser un système de prévisions. En ce qui concerne les qualités morales, « il est aussi très important que la personne soit rigoureuse et organisée afin que rien ne lui échappe. L'aisance relationnelle est une autre qualité, car nous communiquons beaucoup avec nos collaborateurs ».

Wafa Eddaoudi s'épanouit réellement dans ce métier. « On est au cœur du business. En tant que *demand planner*, il faut comprendre la stratégie de l'entreprise, ordonner les priorités, prévoir les objectifs de l'année suivante... On apprend constamment et sommes en contact avec différents interlocuteurs, c'est un métier très riche dans lequel les jours ne se ressemblent absolument pas. »

Selon Wafa Eddaoudi, le développement des solutions informatiques fera, dans les années à venir, évoluer une partie du métier, comme les livraisons des produits et la gestion des entrepôts. « Je pense que la technologie prendra beaucoup de place dans ce domaine. Il est nécessaire de faire des formations sur la e-logistique et le e-commerce qui auront un impact sur notre façon de travailler. » •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable prévisions des ventes/ *demand planner* (F/H)

Montataire (60) – salaire à négocier.

Notre entreprise emploie 55 000 personnes réparties dans plus de 80 pays. Elle est le premier fabricant et leader mondial de peintures décoratives et de revêtements, et figure parmi les principaux fabricants mondiaux de produits chimiques. Nous fournissons les industries et les consommateurs du monde entier avec des produits innovants. Au sein du département prévisions des ventes pour notre entité, ce service s'assure que les indicateurs de performance du service sont à l'objectif (Forecast accuracy, Otif, SLoBs). À ce titre, ils sont l'interface entre la *supply chain*, le business et le marketing afin de garantir le taux de service client. Nous recrutons actuellement un responsable prévisions des ventes/*demand planner* pour renforcer cette équipe.

Missions : analyser, adapter et corriger les prévisions des ventes sous le logiciel SAP (APO) afin de garantir une précision de la prévision des ventes à l'objectif. – Communiquer constamment avec la *supply chain*, le marketing et le business afin de limiter l'obsolescence des produits et de garantir la satisfaction clients. – Planifier les promotions et les lancements de nouveaux produits et suivi du processus. – Préparer et animer la *sales demand review*. – Définir et suivre les KPI. – Développer des processus pour structurer le flux de communication et améliorer les retours d'informations.

Profil : issu d'une formation de type bac + 3 ou ayant une expérience significative dans la planification/prévision des ventes d'au moins 3 ans, vous êtes reconnu pour votre esprit analytique et logique. Votre excellent relationnel et votre capacité à travailler au sein d'une organisation avec différents experts métiers vous permettront de réussir dans ce poste. Une maîtrise de l'anglais à un niveau professionnel est requise, ce poste nécessitant des contacts réguliers avec l'étranger. La connaissance du logiciel SAP (module APO) étant un plus.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Demand planner, business analyst (F/H)

Pantin (93) – salaire à négocier.

Filiale d'un groupe européen, nous commercialisons sous des marques à forte notoriété une large gamme d'appareils électroménagers. Rattaché au directeur des opérations, vous aurez pour missions principales de garantir les prévisions hebdomadaires et mensuelles de la demande, en collaboration avec les commerciaux ; animer le processus S&OP sur les familles de produits dont vous serez responsable ; préparer les projections mensuelles en interface avec les départements ventes, finance, gestion, etc. ; travailler avec le planning central groupe pour optimiser les approvisionnements et plans d'approvisionnement à la semaine et au mois ; participer au développement et à la mise en place d'outils de planification, ainsi qu'à la mise en œuvre de nouveaux outils ; élaborer et mettre à jour les KPI en matière de planification ; assurer le reporting et développer son efficacité. La diversité des missions du poste demande une large vision/connaissance de la *supply chain* globale.

Profil : de formation supérieure de type école de commerce, école d'ingénieurs ou universitaire avec une spécialisation en *supply chain*. Vous justifiez d'une première expérience de 3 ans minimum en planification. Vous possédez une réelle capacité à convaincre pour participer à la mise en place d'une nouvelle organisation. Vous êtes doté de très bonnes qualités relationnelles. Ayant une forte capacité d'analyse, vous êtes à l'aise avec les outils informatiques type ERP ou MS Office, en particulier Excel (les fonctions avancées, formules, etc.). La connaissance des Macro et du VBA est un plus. Enfin, une pratique courante de la langue anglaise est nécessaire pour ce poste.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

14

RESPONSABLE GESTION DES STOCKS/APPROVISIONNEMENT

- RESPONSABLE GESTION DES STOCKS
- RESPONSABLE APPROVISIONNEMENT

Le responsable approvisionnement et gestion des stocks garantit la disponibilité des produits en organisant les flux amont et/ou aval des produits. Il assure l'optimisation des quantités et des coûts d'approvisionnement tout en garantissant un niveau de stock nécessaire et la satisfaction du client interne ou externe.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune cadre : entre 30 et 40 k€ • Cadre confirmé-e : entre 40 et 55 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité, taille d'entreprise, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises industrielles • Entreprises du commerce et de la distribution • Entreprises de prestations de services logistiques
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur-riche de la <i>supply chain</i> • Responsable d'exploitation • Responsable d'entrepôt • Responsable de site
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingénieur-e/responsable méthodes et process • Direction de la production • Direction commerciale • Direction marketing • Direction du contrôle de gestion • Direction du service après-vente • Direction des achats • Direction internationale • Direction financière <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs • Clients • Prestataires et sous-traitants
MOTS-CLEFS	<p>Approvisionnement, flux aval, flux amont, planification, S&OP, <i>supply chain</i>, taux de service, taux de couverture</p>

14

RESPONSABLE GESTION DES STOCKS/ APPROVISIONNEMENT

—LE POSTE—

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Planification des flux amont/aval et pilotage des process

- Assurer l'approvisionnement de la chaîne de production et/ou de distribution pour que les produits soient disponibles.
- Piloter le processus d'anticipation des besoins, des commandes.
- Suivre les prévisions des ventes et mettre en place un S&OP.
- Gérer les achats et améliorer la performance des fournisseurs.
- Contribuer au *sourcing* de nouveaux fournisseurs.
- Mettre en place, suivre et analyser les indicateurs de performance (rotation de stocks, délais de livraison, etc.).
- Mesurer les écarts et proposer des recommandations.
- Effectuer le reporting auprès de la hiérarchie.
- Prendre en charge ou participer à la démarche d'amélioration continue.

Gestion des stocks

- Gérer et optimiser l'organisation du stockage.
- Assurer un suivi du taux de freinte.
- Mettre en place et/ou gérer l'externalisation des entrepôts.
- Réaliser les inventaires et mesurer les écarts pour assurer une cohérence entre le stock physique et le stock informatique.

Management et gestion des ressources humaines

- Planifier les emplois du temps du personnel chargé de la réception et de l'envoi des produits.
- Animer, organiser et contrôler le travail de l'équipe.
- Évaluer la performance de l'équipe.
- Effectuer la gestion des ressources humaines (recrutement, entretiens annuels, formation, etc.).

ACTIVITÉS ÉVENTUELLES

- Gérer les formalités d'import-export quand l'entreprise opère à l'international.
- Assurer les activités de transport.

VARIABILITÉ

Le profil peut varier selon le type d'entreprise et son activité :

Dans les entreprises industrielles, la part des activités concernant l'approvisionnement amont – et l'appui à la production – sera plus importante que dans les entreprises de distribution.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Le domaine de la logistique évolue dans un environnement extrêmement changeant, nécessitant des adaptations rapides. Pour permettre aux entreprises de réagir rapidement aux évolutions du marché – mondialisation, essor du digital, volatilité des clients –, la fonction logistique interagit de manière plus intégrée avec les autres directions. Par ailleurs, la transformation numérique, qu'il s'agisse de l'essor du commerce en ligne ou du développement du *big data*, a un impact fort sur les métiers logistiques. L'intégration du digital à une offre de distribution omni-canal fait évoluer les organisations logistiques et les complexifie. Le *big data* va être de plus en plus intégré dans les systèmes d'information et les outils de gestion logistique, ce qui automatisera sans doute de manière plus efficace des opérations auparavant réalisées par l'humain. Il est donc important d'accompagner à la fois la formation au numérique des équipes logistiques tout en favorisant leur montée en compétences sur des missions à plus forte valeur ajoutée.

—LE PROFIL—

DIPLÔMES REQUIS

- Bac + 2, bac + 3 en transport-logistique, gestion de la production, achats, *supply chain*
- École d'ingénieurs, école de commerce, master universitaire, spécialité logistique, *supply chain*

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Une première expérience de deux à trois ans sur un poste en logistique ou en gestion des stocks est généralement requise par les entreprises.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance de la chaîne logistique
- Compétences managériales
- Maîtrise des outils de gestion et d'approvisionnement
- Maîtrise des outils de WMS (*warehouse management system*)
- Maîtrise des outils TMS (*transport management system*)
- Maîtrise des outils OMS (*order management system*)
- Maîtrise des logiciels de bureautique, notamment Excel
- Maîtrise d'un ERP
- Connaissances réglementaires applicables au transport mais aussi à certains produits spécifiques (alimentaires, chimiques, etc.)

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Rigueur intellectuelle
- Sens de l'organisation
- Gestion et résistance au stress
- Aptitudes relationnelles
- Capacité à travailler en réseau
- Capacité à convaincre et à susciter l'adhésion
- Capacité d'analyse

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Approvisionneur-euse
- *Demand planner*
- Responsable planification
- Gestionnaire de stocks
- Logisticien-ne

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Directeur-riche *supply chain*
- Responsable d'entrepôt, de plateforme
- Directeur-riche des achats

–TÉMOIGNAGE–

ALICE GAUTHIER, DIRECTRICE PLANIFICATION ET APPROVISIONNEMENTS, GEMO

« Nous sommes un service qui a pour objectif de développer le chiffre d'affaires par la disponibilité des produits dans les points de vente en France et à l'étranger ainsi que sur le site web. »

Alice Gauthier a été diplômée d'AgroParisTech en 2012 avec une spécialisation en *supply chain*. Elle a débuté sa carrière en tant qu'approvisionneur dans le secteur de la pâtisserie de luxe. En 2014, elle intègre Géo, enseigne du groupe Eram et distributeur spécialisé de la mode femme, homme, enfant et bébé.

En tant que directrice planification et approvisionnements, elle a en charge la planification globale de la chaîne logistique, du fournisseur au client final, ainsi que la gestion des stocks entre les entrepôts et tous les points de vente : France, international et digital.

« Les chefs de produits construisent des collections dans lesquelles chaque produit a une date de livraison magasin. Notre mission consiste à respecter le planning d'implantation élaboré par l'offre. L'indicateur principal que nous suivons chaque semaine est le taux de service : nous nous assurons que la référence a bien été livrée en point de vente à la date définie dans le planning. »

Alice Gauthier est rattachée au directeur *supply chain*, elle encadre une équipe de seize personnes et considère que la dimension managériale de son métier est centrale : « Piloter une équipe, donner du sens, faire monter en compétences, valoriser et apprécier le travail. »

Pour Alice Gauthier, le pilotage des stocks est au cœur de son activité : « Quand on pilote des stocks, c'est facile de ne pas être en rupture, il suffit de surstocker les magasins sauf que ce n'est bon ni pour le *merchandising* client, ni pour l'équilibre financier de l'entreprise. Il faut donc évaluer la quantité de stock adéquate pour avoir ni trop ni trop peu et bien répartir les volumes dans le réseau pour maximiser le chiffre d'affaires et les taux d'écoulement. »

Selon Alice Gauthier, les qualités requises pour exercer son métier sont : « Une très bonne connaissance de la chaîne logistique pour être en mesure de proposer les améliorations nécessaires, une aisance avec les chiffres pour analyser les indicateurs, et une bonne gestion des priorités est indispensable parce que tout change tout le temps. »

En relation avec son rôle de manager, Alice Gauthier pense que l'un de ses enjeux est de faire évoluer le métier d'approvisionneur chez Géo : « Le métier doit évoluer, il est beaucoup dans l'exécution, il doit grandir et aller vers plus d'analyse, de prise de décision et de transversalité avec les métiers auprès desquels l'approvisionneur doit travailler : le chef de produit, le contrôleur de gestion, le *merchandising* et les directeurs de magasins. » •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable de programmes approvisionnement – gestion des stocks (F/H)

Paris (75) – de 45 à 55 k€.

La filière *supply chain* couvre l'ensemble des activités des *business units* de notre entreprise et gère tous les flux liés aux produits et services achetés en externe. Elle inclut les achats et les approvisionnements liés aux contrats fournisseurs ainsi que la chaîne logistique amont et le pilotage des niveaux de stocks. La filière *supply chain* est gérée par une Direction centrale *supply chain* et des organisations dédiées au sein des *business units* et sites. Ces dernières sont rattachées hiérarchiquement aux entités opérationnelles auxquelles elles sont intégrées et fonctionnellement à la direction *supply chain*. Au sein de la direction centrale *supply chain*, une direction adresse les domaines approvisionnements/gestion des stocks transports récurrents et logistique des grands projets.

L'équipe : prend en charge le périmètre cité sur l'ensemble des activités de New Areva à l'exclusion du stockage et du transport des matières nucléaires ; – travaille sur les plans de transformation de la *supply chain* dans les activités industrielles de services ainsi que sur les grands projets clients ou internes ; – assure une responsabilité fonctionnelle et pilote des objectifs de performance opérationnelle cash et coûts. Le responsable de programme approvisionnements/gestion des stocks agit sous la tutelle du directeur *supply chain operations* au sein de la filière *supply chain*. Il a la responsabilité dans ce domaine d'activité de prendre à sa charge un ou plusieurs projets de transformation en animation fonctionnelle auprès des entités opérationnelles du groupe. Vos missions seront les suivantes : contribuer à la définition des processus pratiques outils formations organisations et indicateurs de performance du domaine. Il agit notamment en

tant que référent technique sur certains outils, Core BPO SAP développement/amélioration d'outils d'optimisation sous Excel/Access/VBA. – Accompagner les entités concernées dans le déploiement des processus méthodes et outils en tenant compte de leurs spécificités métier. – Animer la définition et la mise en œuvre des plans d'action opérationnelle pour les projets qui lui sont attribués en étroite collaboration avec les correspondants *supply chain* au sein des différentes entités. – Contribuer au suivi des engagements de performance pris sur le domaine au sein du groupe en participant au monitoring des KPI (optimisation des stocks OTD fournisseurs, etc.) et au suivi régulier des actions d'amélioration. – Participer à l'animation du réseau des ressources du domaine : suivi et évaluations des qualifications requises déroulement des plans de formation.

Profil : niveau bac + 5. – Formation ingénieur ou équivalent. – 5 ans d'expérience minimum dans des projets *supply chain*/logistique avec une expertise reconnue dans la gestion des approvisionnements ainsi que l'optimisation des stocks et des taux de service acquise en environnement industriel. – Management fonctionnel sur le domaine approvisionnement/gestion des stocks apprécié. – Capacité d'animation fonctionnelle transverse dans les domaines de la *supply chain*. – Capacité technique de développements d'outils personnalisés aux métiers : développement VBA/Excel ou Access notamment. – Sens de l'engagement et de la responsabilité. – Expérience significative et appliquée dans le domaine des approvisionnements et de la gestion des stocks. – Sens du relationnel et du travail en équipe : écoute capacité à convaincre. – Rigueur méthode et qualité dans l'accomplissement des tâches. – La connaissance opérationnelle et technique de SAP sur les cibles MM/PP est un plus notable. – Anglais : courant.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable approvisionnement stocks (F/H)

Bordeaux (33) – de 50 à 54 k€.

Rejoignez notre direction des approvisionnements pour prendre la responsabilité du pilotage des stocks de produits d'éclairage afin d'assurer leur disponibilité sur les centres logistiques régionaux de manière à approvisionner le stock de nos agences commerciales et assurer le service auprès de nos clients professionnels. Vous travaillez en étroite collaboration avec les équipes commerciales et marketing de manière à piloter les mises et sorties de gammes, anticiper le niveau de stock nécessaire permettant d'assurer l'approvisionnement optimal lors des opérations commerciales, lancement de nouveaux produits ou réponse à un marché spécifique. Vous managez une équipe de collaborateurs en charge de la prévision de stock et de la gestion des flux avec nos fournisseurs. Vous assurez le bon paramétrage des produits dans nos outils, pilotez des entrées et sorties des produits pour les gammes stockées, celles pour les événements marketing. Vous supervisez les commandes passées auprès de nos fournisseurs et animez cette dimension de

manière à améliorer la performance des fournisseurs en interaction avec le responsable relation fournisseurs.

Profil : de formation bac + 4, bac + 5, vous avez une solide expérience en gestion de stocks et une première expérience de 7 ans minimum en management. Vous possédez une connaissance des outils d'approvisionnements et une capacité d'analyse qui vous permettent de définir les priorités auprès de vos équipes. Vos qualités relationnelles doivent vous permettre d'interagir efficacement en interne avec votre équipe, les fournisseurs et en externe pour animer la relation avec les équipes marketing, commerciales et logistiques. Votre orientation client et votre rigueur doivent vous permettre d'optimiser notre gestion de stocks dans le sens du service client. Rémunération : selon profil. Fixe sur 13 mois, bonus annuel, intéressement légal et participation. Mutuelle, prévoyance et autres avantages groupe. Vous aimez les environnements dynamiques et avez à cœur de satisfaire vos clients ? Vous souhaitez mettre à profit votre expertise auprès de professionnels pour leur apporter le conseil et les solutions dont ils ont besoin ? Rejoignez-nous !

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

15

RESPONSABLE SERVICE CLIENT

- MANAGER SERVICE CLIENT
- RESPONSABLE QUALITÉ TRANSPORT
- RESPONSABLE QUALITÉ ET RÉGLEMENTATION
- RESPONSABLE RELATIONS ENSEIGNES

Le responsable service client est le-la garant-e du respect des engagements clients et de la maîtrise du flux d'informations liées aux commandes. Il s'assure que les conditions commerciales contractuelles négociées avec le client sont bien mises en œuvre et respectées.

RÉMUNÉRATION	<ul style="list-style-type: none"> • Jeune cadre : entre 30 et 45 k€ • Cadre confirmé-e : entre 45 et 65 k€ <p>(Fourchettes de rémunération selon profil, niveau d'expérience, responsabilité hiérarchique, taille d'entreprise, etc.)</p>
QUI RECRUTE ?	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprises industrielles ou commerciales • Entreprises de transport (routier, fluvial, maritime, aérien, ferroviaire) • Entreprises de messagerie/fret express
RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur-ric(e) ou responsable logistique • Directeur-ric(e) <i>supply chain</i> • Directeur-ric(e) général-e
ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ET INTERLOCUTEURS INTERNES	<p>En interne :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commerciaux • Administration des ventes • Services logistiques • Direction juridique • Service qualité <p>En externe :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs • Transporteurs • Clients
MOTS-CLEFS	<p>KPI, logistique, revue de la demande, <i>supply chain</i>, taux de service</p>

15

RESPONSABLE SERVICE CLIENT

–LE POSTE–

ACTIVITÉS PRINCIPALES

Gestion et suivi des processus de commandes

- Identifier et mettre en avant les variations de commandes entre la demande prévisionnelle et la commande ferme.
- Mettre à jour le taux de service client et suivre les indicateurs de qualité de service.
- Suivre la facturation clients.

Développement et gestion de la relation client

- Développer et animer les activités de service proposées aux clients et assurer la satisfaction du client.
- Développer la relation avec les fournisseurs, les prestataires, et créer de nouveaux partenariats en lien avec le service gestion des approvisionnements.
- Analyser et développer les besoins clients afin d'anticiper les besoins et la demande qui en émanent en collaboration avec le *demand planner*.
- Faire des propositions commerciales en étant garant-e de la cohérence de l'ensemble des éléments (périmètre méthodologie, planning, budget, etc.) en lien avec le service commercial.
- Suivre des litiges et relayer les réclamations clients auprès des opérationnels.

Management et gestion des ressources humaines

- Animer, coordonner, contrôler son équipe.
- Évaluer la performance de l'équipe et remonter les informations à la direction.
- Effectuer la gestion des ressources humaines (recrutements, entretiens annuels, formation, etc.).

Suivi de la performance opérationnelle et mise en œuvre de l'amélioration continue

- Mettre en place des tableaux de bord pour assurer le suivi de l'activité en termes de résultats techniques.
- Mise en place et suivi des outils de mesure de la performance *supply chain* et assurer le reporting.

- Suivre la mise en œuvre opérationnelle des plans d'action définis et procéder, si nécessaire, aux ajustements correctifs en fonction de nouveaux paramètres.
- Suivi de la qualité de service auprès des clients.

VARIABILITÉ

Le périmètre du poste peut varier selon le type de structure.

Dans les entreprises industrielles.

- Les missions administration des ventes sont plus développées.
- Les missions peuvent également englober le transport ou la logistique.

Dans les entreprises de transport.

- Les missions peuvent également englober la qualité.

CONTEXTE ET FACTEURS D'ÉVOLUTION DU MÉTIER

Si les systèmes d'EDI existent depuis plusieurs années pour faciliter l'échange d'informations entre les différents acteurs (transporteur, producteur, client, logisticien, etc.), les systèmes se complexifient et tendent vers une automatisation croissante de certaines missions de *back office*. Le processus de passation de commande est, dans certaines entreprises, émis directement depuis le système d'information du client. Il en résulte des changements dans les modes d'organisation et la manière de gérer ces informations.

–LE PROFIL–

DIPLÔMES REQUIS

- Bac + 2, bac + 3 en transport-logistique
- École de commerce, d'ingénieurs ou master universitaire avec une spécialisation logistique, transport

DURÉE D'EXPÉRIENCE

Généralement, une première expérience d'environ deux à cinq ans en transport ou logistique est nécessaire pour accéder au poste de responsable service client.

COMPÉTENCES TECHNIQUES

- Connaissance de la chaîne logistique
- Maîtrise d'un ERP
- Bonne connaissance d'Excel

- Maîtrise des outils bureautiques et informatiques
- Maîtrise des procédés de suivi budgétaires et comptables
- Compétences managériales
- Anglais

APTITUDES PROFESSIONNELLES

- Capacité d'adaptation à différents interlocuteurs
- Sens du service client
- Sens de la communication
- Capacité de négociation
- Gestion et résistance au stress
- Rigueur intellectuelle et sens de l'organisation
- Qualités commerciales, force d'argumentation

–LA MOBILITÉ–

POSTES PRÉCÉDENTS (P-1)

- Responsable approvisionnement
- Commercial-e

ÉVOLUTION PROFESSIONNELLE (P+1)

- Responsable commercial
- Responsable *supply chain*

–TÉMOIGNAGES–

MARC BERNARD, RESPONSABLE SERVICE CLIENT TRANSPORT, HERTA

« Le responsable de service client est l'interface entre le monde industriel et le monde de la distribution. Pour être à l'aise et efficace, dans ce rôle d'interface, il faut bien connaître ce qui se passe dans son entreprise et surtout chez celui qui va recevoir la marchandise. Il y a vraiment une cogestion avec le prestataire. »

Après un parcours universitaire en sciences économiques, Marc Bernard s'oriente vers un master en transport. À l'issue de son stage de fin d'études en logistique dans une entreprise de produits d'hygiène, il est embauché et devient responsable transport. Puis, souhaitant évoluer, il est recruté chez Nestlé au sein de la marque Nestlé Waters où il est recruté en tant que responsable de la gestion des approvisionnements partagés.

Après avoir occupé différents postes au sein de Nestlé, il intègre la marque Herta : « En 2016, j'ai pris la responsabilité du transport donc j'ai gardé cette responsabilité-là d'achats et de management des opérations, et la responsabilité du service client, soit la prise de commandes et la gestion du *back office*, la partie facturation. »

À la tête d'une équipe d'une vingtaine de personnes réparties en trois pôles, il a en charge les activités de transports, de commandes, et de facturation/encaissement clients.

« Le premier point, en *front office*, c'est la prise de commande, tous les matins les distributeurs nous envoient leurs commandes, elles sont préparées jusqu'en fin de journée puis livrées sur tout le territoire entre minuit et 5 heures du matin. Il y a moins de 20 heures entre la commande et la livraison physique, sachant que nous sommes dans un univers à zéro stock. Le deuxième point, en *back office*, c'est l'encaissement et la gestion des litiges. Il peut y avoir 2 types de litiges : le litige physique lié à un problème de quantité, de qualité (chaîne du froid), d'erreur de préparation ; et le litige prix en lien souvent avec un tarif ou une promotion mal appliqués. C'est également dans ce cadre que nous intervenons en support auprès des commerciaux sur toute la partie litige, leur préparer les dossiers pour qu'ils puissent avoir des éléments de fond dans leurs discussions avec leurs clients acheteurs. »

Pour Marc Bernard, les évolutions qui vont le plus impacter le métier du service client concernent les échanges de données. « Avec les distributeurs, on a des relations informatiques à plusieurs niveaux, on est en train de développer avec eux tout ce qui est échange de données. »

À terme, pour la suite de sa carrière, Marc Bernard souhaiterait diriger une *supply chain* ou s'orienter vers l'amélioration continue.

SERGE CONYNCK, RESPONSABLE QUALITE ET REGLEMENTATION, VIR TRANSPORT

« Actuellement pour les entreprises, la qualité est devenue un critère majeur, à égalité avec la rentabilité. »

Serge Conynck a été gendarme pendant trente ans, notamment en tant qu'officier de police judiciaire en sécurité routière, avant d'intégrer la société de transport VIR en 2008 en tant que responsable qualité et réglementation :

« J'ai une double casquette, d'un côté, je vais auditer les agences sur le respect de la réglementation, notamment routière, de l'autre j'ai en charge toute la dimension qualité et service client. »

Il encadre une équipe de deux personnes et exerce directement sous l'autorité du directeur général. Il a donc pour mission l'élaboration, le déploiement, le

suivi et l'animation de la politique qualité de l'entreprise. Il met en place le suivi des indicateurs clés qui sont la satisfaction, les délais et la traçabilité du produit.

Pour le volet qualité, Serge Conynck réalise une remontée et une analyse des indicateurs toutes les semaines, il en communique ensuite la synthèse et les écarts aux responsables d'agence. « Toutes les semaines je m'adresse aux responsables d'agence pour leur transmettre de nombreux indicateurs qu'il faut avoir consolidés au préalable. En effet, les directeurs d'agence sont notés, voire rémunérés sur la base de ces indicateurs. Il faut donc constamment justifier et étayer les éléments annoncés notamment en cas d'analyse négative. Cela demande rigueur et diplomatie. »

Quant au volet prévention-réglementation, Serge Conynck est le porte-parole en interne mais également auprès des clients de la bonne application par l'entreprise des pratiques de prévention et du respect de la réglementation. « J'ai des relations régulières avec les donneurs d'ordres concernant le volet prévention-réglementation, mais je suis également l'interlocuteur en cas de dysfonctionnement. C'est moi qui expliquerais au donneur d'ordres l'action corrective si le dysfonctionnement est avéré. Si le donneur d'ordres me fait remonter un dysfonctionnement ça va être à moi de pouvoir lui expliquer ce qui va être mis en place si réellement il y a dysfonctionnement. Si je n'en ai qu'un, c'est qu'il n'y a pas eu d'erreur puisque c'est une seule fois. Il faut faire le distinguo entre l'exceptionnel et le régulier. » •

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable service client F/H

Mitry-Mory (77) - 35 k€ annuel.

Spécialiste du transport routier (messagerie), nous recrutons un Responsable service client F/H en CDI.

Poste et missions : - Suivi du respect des process de l'entreprise. - Analyse et synthèse des dysfonctionnements (réseau/agence/clients). - Accompagnement de l'équipe et du service commercial dans le démarrage de nouveaux clients, et le suivi du portefeuille existant. - Pilotage de l'activité au quotidien et répartition des tâches en adéquation avec le développement de notre portefeuille clients. - Force de proposition auprès de la hiérarchie dans le cadre de l'amélioration continue.

- Management d'une équipe administrative de 5 personnes (phase départ et arrivage). - Élaboration et restitution de statistiques clients.

Profil : bac + 2 en transport-logistique ou équivalent Minimum 2 ans d'expérience en transport et management. Maîtrise des techniques et outils de messagerie, Bonne connaissance géographique. Maîtrise des outils bureautiques (Word, Excel, PowerPoint, etc.) Maîtrise de la langue anglaise (une deuxième langue serait un plus). Rigueur, ténacité, esprit d'initiative, réactivité, sens de l'organisation, flexibilité, capacité à développer les compétences de ses collaborateurs, à repérer les potentiels, capacité à fédérer.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Responsable service client (F/H)

Lyon (69) – de 40 à 70 k€.

Au sein de notre direction *supply chain* et achats et dans le cadre des politiques industrielle, commerciale et *supply chain*, vous supervisez et optimisez l'activité commandes et livraisons des clients conformément à nos conditions générales de vente. Vous évaluez en permanence et repensez si nécessaire les processus de gestion du service, ainsi que les outils et KPI pour les adapter aux évolutions du business. Vous êtes le garant de la relation client et développez avec eux des partenariats collaboratifs au travers de plan de progrès partagés. Vous mettez en œuvre toutes les actions nécessaires pour garantir le taux de service en optimisant les coûts. Vous assurez les flux d'informations produits/clients entre les services supports et les équipes commerciales et marketing. Vous managez l'équipe service client sur la zone France et animez fonctionnellement l'équipe ADV Export.

Profil : titulaire d'un bac + 5, type école de commerce ou école d'ingénieurs, avec une spécialisation en logistique, vous avez un minimum de 7 ans d'expérience en *supply chain*. La connaissance de l'industrie agroalimentaire et de la grande distribution est indispensable. Vous avez des compétences en gestion d'équipe pluridisciplinaire et en gestion de projets. Vous disposez de capacités de négociation aussi bien en interne qu'avec les clients. Vous êtes réactif-ive, organisé-e, diplomate et savez anticiper et prioriser. Notre groupe affirme encore aujourd'hui sa position de leader sur tous ses marchés. Pour maintenir cette place de tout premier plan, nous mettons les hommes au cœur de notre stratégie et recrutons en permanence de nouveaux talents désireux de s'investir pour une marque en plein développement et de participer à notre réussite.

Source : Apec.

EXEMPLE D'OFFRE D'EMPLOI

Manager service client F/H

Mayenne – de 40 à 45 k€.

Rattaché au directeur logistique, vos principales missions seront de :

- Manager une équipe de 6 personnes. – Assurer le rôle d'interface entre la *supply chain* de Mayenne et les marchés. – Mettre en place et suivre les indicateurs de performance. – Coordonner le processus mensuel de revue de la demande (*demand review*) et la construction des hypothèses de volumes pour les budgets et estimés financiers. – Garantir la mise à jour des données clients, *distribution resource planning* (DRP), *Enterprise Resource Planning System* (ERP), de facturation, et de gestions des bons à tirer (BAT). – Participer aux projets deancements et de transferts produits éventuellement, coordonner des modules logistiques de ces projets. – Suivre les indicateurs clés et gérer les actions correctives (taux de service client, disponibilité produit fini (PF), respect jalons projets lancements/changements).

Profil : de formation niveau bac + 5 avec au minimum 5 ans d'expérience, votre goût réel pour le management s'est confirmé au fil de votre parcours professionnel. Une formation Apics (Basics) et/ou un cursus logistique est nécessaire. Nous vous proposons de valoriser vos qualités relationnelles, votre sens de l'écoute et du travail dans un environnement international évolutif. Les valeurs et compétences que nous recherchons pour ce poste sont : une bonne connaissance de la langue anglaise à l'écrit et à l'oral ; un relationnel d'un excellent niveau avec les interlocuteurs des différents services internes et les représentants de nos marchés en externe ; de la rigueur, un sens aigu de l'organisation ; une proximité avec les activités opérationnelles et une bonne réactivité.

Source : Apec.

À LIRE AUSSI

> Les Fiches Métiers/Fonctions/Secteurs

Consultables sur : www.apec.fr, rubrique « Observatoire de l'emploi »

POUR ALLER PLUS LOIN

- P. 113 Organisations et associations professionnelles
- P. 115 Formation
- P. 116 Lexique
- P. 119 Abréviations et sigles

ORGANISATIONS ET ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES

ARMATEURS DE FRANCE

(www.armateursdefrance.org)

CNSA

Chambre nationale des services d'ambulances
(www.cnsa-ambulances.com)

CSD

Chambre syndicale des entreprises de déménagement et de garde-meubles de France
(www.csdeménagement.fr)

FEDESFI

Fédération des entreprises de la sécurité fiduciaire
(www.fedesfi.com)

FEDIMAG

Fédération des entrepositaires distributeurs prestataires logistiques et des magasins généraux agréés par l'État

FNAA

Fédération nationale des artisans ambulanciers
(www.fnaa.fr)

FNAP

Fédération nationale des ambulanciers privés
(federationnationaleambulanciersprives.fr)

FNLV

Fédération nationale des loueurs de véhicules
(www.fnlv.fr)

FNTR

Fédération nationale des transports routiers
(www.fntr.fr)

FNTS

Fédération nationale des transporteurs sanitaires
(www.fnts.org)

FNTV

Fédération nationale des transports de voyageurs
(www.fntv.fr)

GNTC

Groupement national des transports combinés
(www.gntc.fr)

LES ENTREPRISES DU VOYAGE

(www.entreprisesduvoyage.org)

OTRE

Organisation des transporteurs routiers européens
(www.otre.org)

SNTL

Syndicat national des entreprises de transport léger
(www.sntl.fr)

SNLVLD

Syndicat national des loueurs de voitures longue durée
(cms.snlvld.com)

UTP

Union des transports publics et ferroviaires
(www.utp.fr)

UFT

Union des fédérations de transport

UNOSTRA

Union nationale des organisations syndicales des transporteurs routiers automobiles
(unostra.fr)

UNION TLF

Fédération des entreprises de transport et logistique de France
(www.e-tlf.com)

ASSOCIATIONS PROFESSIONNELLES

AFILOG

Association française de l'immobilier logistique
(afilog.org)

AFITL

Association française des instituts de transport et de logistique
(afitl.ish-lyon.cnrs.fr)

AFT

Association pour le développement de la formation dans les transports
(aft-dev.com)

AFTRI

Association française du transport routier international
(www.aftri.com)

ASLOG

Aslog – les acteurs de la *supply chain*
(www.aslog.fr)

AUTF

Association des utilisateurs de transport de fret
(www.autf.fr)

CAF

Comité des armateurs fluviaux
(www.caf.asso.fr)

CNR

Comité national routier
(www.cnr.fr)

FORMATION

Une véritable filière de bac + 2 à bac + 6 s'est organisée depuis quelques années dans l'enseignement supérieur en transport-logistique. Ces formations sont dispensées dans des établissements publics (lycées ou universités) ou dans des établissements privés (organismes de formation de la branche : Aftral et Promotrans ou encore écoles de commerce, d'ingénieurs, etc.).

L'offre de formation globale, en formation initiale et en alternance (apprentissage/contrat de professionnalisation), repose principalement sur :

- des titres professionnels (TP) du ministère du Travail ;
- des titres certifiés de la CNCP (Commission nationale de certifications professionnelles) sous l'autorité du ministère en charge de la Formation professionnelle ;
- des diplômes ou grades délivrés par le ministère de l'Éducation nationale et celui de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation – BTS, DUT, licences professionnelles, masters.

La filière transport-logistique par niveau de sortie :

BAC + 2

BTS transport et prestations logistiques (BTS gestion transport et logistique associée à partir de la rentrée 2019)

DUT gestion logistique et transport

TP technicien-ne supérieur-e du transport terrestre de marchandises (TSTTM)

TP technicien-ne supérieur-e du transport aérien et maritime de marchandises

TP technicien-ne supérieur-e du transport de personnes

TP technicien-ne supérieur-e en méthodes et exploitation logistique

BAC + 3

Licences professionnelles

Titre certifié responsable production transport-logistique

Titre certifié déclarant-e en douane et conseil

TP responsable production transport de personnes

Titre certifié responsable en logistique (REL)

BAC + 4

Titre certifié manager transport-logistique

Titre certifié responsable du transport multimodal

BAC + 5

Diplôme national de master universitaire

Grade master école de commerce

Grade master école d'ingénieurs

Titre certifié manager de la chaîne logistique

Titre certifié manager transport-logistique et commerce international

Titre certifié manager des opérations logistiques internationales, option logistique

MBA

Master of science

BAC + 6

Mastère spécialisé

Toutes les formations ainsi que leurs coordonnées sont référencées dans le **Guide d'orientation Transport Logistique « Un monde d'opportunités »** et sur le site internet **Choisis ton avenir** de l'AFT.

LEXIQUE

-A-

Affrètement

Opération par laquelle un affréteur confie, à la demande d'un chargeur, un lot à un affrété, sans groupage préalable. Contrat de mise à disposition d'un moyen de transport (navire, avion, véhicule routier, etc.).

Approvisionnement

Fonction consistant à fournir en temps voulu à l'entreprise toutes les matières et produits qui lui sont nécessaires pour permettre son fonctionnement, sa production. Activité comprenant pour les matériels et équipements les achats, le suivi des commandes, l'inspection, le contrôle qualité, le transit, le mandatement, ainsi que toutes les liaisons auprès des fournisseurs.

Arrimage

Opération consistant à placer les marchandises en fonction de leur poids et de leur destination sur un navire.

-B-

Blockchain

Technologie de stockage et de transmission d'informations sécurisées.

-C-

Cabotage

Transport effectué avec chargement et déchargement dans un même pays par un transporteur d'un autre pays.

Chargeur

Personne physique ou morale confiant une marchandise à acheminer à un transporteur pour compte d'autrui. Il s'agit du propriétaire de la marchandise transportée.

Colis

Les colis sont des unités de fret. Ce sont les plus petites unités d'emballage d'un envoi de marchandises.

Conditions internationales de vente (CIV) (international commercial terms [Incoterms])

Règles internationales destinées à l'interprétation des termes commerciaux et fixant en matière de marchés internationaux les obligations respectives de l'acheteur et du vendeur d'après la nature du contrat conclu entre eux.

Conteneur (container)

Outil de transport de dimensions normalisées utilisé pour le transport de marchandises.

Convoi exceptionnel

Véhicule dont le poids en charge (ou le gabarit) excède les limites autorisées par le Code de la route ; sa circulation est soumise à une autorisation préalable.

Cross docking (ou « passage à quai »)

Action de faire passer des marchandises des quais d'arrivée aux quais de départ, sans passage par le stock.

-D-

Délai de livraison

Temps s'écoulant entre la réception d'une commande client et sa livraison.

Documents d'expédition

Documents adressés par l'expéditeur au destinataire et mentionnant le poids, la nature des marchandises et les conditions de leur expédition.

-E-

Empotage

Opération de chargement de la marchandise dans un conteneur.

Éco-logistique

Démarche visant à prendre en compte le respect de l'environnement dans la chaîne logistique.

Entreposage

Action d'entreposer, de déposer dans un entrepôt.

Exploitant

Terme désignant une personne physique ou morale qui assure le fonctionnement et la gestion commerciale d'un service maritime, ferroviaire, routier ou aérien.

-F-

Fifo (First in, first out). Premier entré, premier sorti

Règle de gestion des stocks dans laquelle on fait sortir en premier ce qui est rentré le plus tôt.

Flux amont (ou flux d'approvisionnement)

Ensemble des activités assurant la mise à disposition auprès de l'entreprise cliente des matériaux et produits en provenance des fournisseurs.

Flux aval

Ensemble des activités permettant la mise à disposition des produits finis ou semi-finis pour le consommateur ou le client final.

Flux logistique

Ensemble des activités successives qui sont réalisées lors de la fabrication d'un produit ou de sa distribution.

Fret

Désigne tout bien dont l'acheminement est pris en charge par un transporteur selon des conditions décrites dans un accord passé avec l'expéditeur.

-G-

Gerbage

Opération consistant à superposer des contenants.

Gestion des stocks

Ensemble des activités et techniques qui établissent les références à tenir en magasin, les quantités d'articles associés à ces références, les modes et échéances de réapprovisionnement, les modes de valorisation des stocks, etc.

Graphicage

Technique de construction de l'offre de transport permettant d'évaluer le nombre de services-voitures à mettre en place sur une journée type. Le montage du tableau de marche des véhicules se réalise grâce à des logiciels de graphicage.

Groupage

Action consistant à réunir les envois de marchandises en provenance de plusieurs expéditeurs ou à l'adresse de plusieurs destinataires, et à organiser et faire exécuter l'acheminement du lot ainsi constitué par un transporteur.

-H-

Habillage

Cette action se succède au graphicage et implique la définition des services conducteurs à partir des services-voitures pour une journée de travail. L'habillage doit prendre en considération la réglementation qui encadre les conditions de travail.

-I-

Incoterms

Règles internationales pour l'interprétation des termes commerciaux les plus utilisés dans le commerce extérieur.

Indicateur de performance

Ensemble d'informations permettant de mesurer l'efficacité d'un dispositif.

-K-

KPI

Key performance indicator : voir « indicateur de performance ».

-L-

Lettre de transport ou Air Waybill (AWB)

Document de transport qui prouve le contrat entre la compagnie aérienne et l'expéditeur. Il se réfère aux règlements de la Convention de Varsovie d'où les responsabilités et autres détails du contrat.

Lettre de voiture

Document qui accompagne la marchandise, établi par l'expéditeur. Il sert de justificatif pour la clôture et le contenu d'un contrat de transport, et de reçu lors du retrait de la marchandise chez l'expéditeur et de sa livraison au destinataire.

Lot complet

Lot emplantant tout le véhicule, par son encombrement au plancher, son volume, ou sa masse si la limite maximale de charge est atteinte.

Lot partiel

Se dit de tout lot n'occupant qu'une partie du véhicule. Le prix unitaire décroissant avec la taille du lot, c'est toujours le lot en plus qui assure la rentabilité du transport ; l'entreprise doit savoir s'organiser pour faire cohabiter plusieurs clients dans le même véhicule sans trop allonger ses trajets ni faire de parcours à vide. L'art de bien gérer le remplissage du camion est un important facteur de rentabilité.

—M—

Manutention

Déplacement physique des marchandises dans l'entrepôt (mise en stock, préparation de commandes, réapprovisionnement du *picking*, etc.).

Marchandises dangereuses

Marchandises dont le transport présente de nombreux risques pour les usagers, les équipements et les infrastructures de transport. Ces risques sont divers selon les matières transportées (explosibilité, inflammabilité, toxicité, corrosivité, etc.). Les matières ou marchandises reconnues comme dangereuses sont réparties dans neuf principales classes.

Marchandises en vrac

Il s'agit soit des liquides, surtout produits pétroliers, soit des solides : minerais et combustibles minéraux solides, engrais et nourriture pour le bétail, céréales. Marchandises composées de colis divers par opposition au vrac liquide et solide.

Messagerie

La messagerie est l'ensemble des activités de transport de colis en lots pour un poids total inférieur à 3 tonnes, dans un délai inférieur à quarante-huit heures.

Multimodal

Désigne l'utilisation successive de plusieurs modes de transport pour transporter une marchandise d'un point à un autre point, dans le même contenant, sans rupture de charge. Le cabotage maritime peut ainsi faire partie d'un transport multimodal.

Chaîne de transport multimodale : organisation d'un transport de marchandises utilisant plusieurs modes de transports différents : par exemple, le transport routier, puis le transport maritime, et de nouveau le transport routier.

—P—

Palette

Petite plateforme en bois sur laquelle la cargaison est empilée pour le stockage ou pour le transport.

Picking

Opération qui consiste à prélever, à leur emplacement dans le stock *picking*, les différents éléments (palettes, colis ou unités de vente consommateur) d'une commande.

Plateforme de fret

Espace équipé pour accueillir des véhicules et gérer les flux de marchandises qu'ils transportent (redistribution, stockage, etc.). La plateforme peut être unimodale (exemple : uniquement routière) ou plurimodale (exemple : d'un camion à un train).

Plateforme logistique

Ensemble d'installations où convergent les marchandises, soit ramassées dans une zone, soit destinées à y être distribuées. Le passage par une plateforme sous-entend des ruptures de charge, éventuellement le transbordement d'un mode à un autre (en anglais : *hub*).

Préparation de commandes

Processus de regroupement des articles composant une commande avant leur expédition au client.

—Q—

Quai

Espace de chargement ou de déchargement des marchandises situé à la hauteur du plancher du véhicule et donnant directement accès aux entrepôts.

—R—

Rupture de charge

Passage d'un service de transport à un autre, qu'il s'agisse ou non du même mode, grâce à une correspondance.

—S—

Sous-traitant

Personne physique ou morale qui dispose de ses propres moyens logistiques (entrepôts, engins de manutention, véhicules de transport, etc.) et qui les met au service d'un exploitant.

S&OP

Le processus S&OP (*sales & operations planning* ou plan industriel et commercial) concilie sur le moyen terme le plan de ventes avec les capacités de l'entreprise en respectant les objectifs de service et les objectifs financiers en vue de proposer un plan unique et réalisable.

Stock

Ensemble de produits, de matière, entreposés jusqu'à leur utilisation ou leur vente.

Supply chain (chaîne d'approvisionnement)

Flux des produits et de l'information le long des processus logistiques à partir de l'achat des matières premières jusqu'à la livraison des produits finis au consommateur.

La chaîne d'approvisionnement inclut tous les fournisseurs de services et les clients.

-T-

Tautliner (marque commerciale)

Semi-remorque à rideaux coulissants permettant de charger ou de décharger la marchandise aussi bien par l'arrière du véhicule que par les côtés.

Taux de couverture

Le taux de couverture représente la part de la demande client à laquelle l'entreprise peut répondre par la disponibilité immédiate du stock, sans réapprovisionnement ni ventes perdues.

Taux de service

Indicateur phare de la logistique, il correspond au pourcentage de produits livrés à temps dans les références et quantités requises, par rapport à la demande exprimée par le client.

Transbordement

Transfert de voyageurs ou de marchandises d'un moyen de transport à un autre.

Transit

Transport effectué avec chargement et déchargement à l'étranger avec passage sur le territoire national.

Transitaire (forwarding)

Personne ou entreprise mandatée par l'expéditeur ou le destinataire d'une marchandise qui doit subir plusieurs transports successifs. La mission du transitaire est d'organiser la liaison entre les différents transporteurs et d'assurer ainsi la continuité du transport, ainsi que toutes les opérations administratives connexes s'y rapportant, réglementation douanière, gestion administrative et financière, du personnel, commerciale, des assurances, des litiges, des crédits documentaires et de la représentation fiscale.

Transport combiné

Transport d'une marchandise en utilisant plusieurs modes de transport (par exemple : le ferroutage qui est le transport combiné rail/route).

— ABRÉVIATIONS ET SIGLES —

ADV : Administration des ventes

EDI : Échange de données informatisées

GPA : Gestion partagée des approvisionnements

MRP : *Manufacturing resources planning*

S&OP : *Sales and operations planning*

SAEIV : Système d'aide à l'exploitation et à l'information voyageurs

SAV : Service après-vente

SCM : *Supply chain manager*

TMS : *Transport management system*

ISBN 978-2-7336-1128-9
ISSN 1771-9275

ONT PARTICIPÉ À SON ÉLABORATION

Cette étude a été réalisée par la direction Données, études, analyses de l'Apec.

Maïmouna Fossorier, *pilotage de l'étude*
Bertille Bodineau, Sylvie Hestin, Florence Kremer, Caroline Legrand, Dalia Sidorcenco, *analyse et rédaction*
Pierre Lamblin, *direction de l'étude*

En collaboration avec l'AFT, partenaire de l'étude :
Valérie Castay, Carol Lussato, Jean-Marc Paris,
Blandine Schops

ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES

51, BOULEVARD BRUNE - 75689 PARIS CEDEX 14

CENTRE DE RELATIONS CLIENTS

0 809 361 212 Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI DE 9H À 19H

DANS LA MÊME COLLECTION

Dernière publication : Les métiers cadres de l'assurance (2017)

- Les métiers du sanitaire, social et médico-social (2016)
- Les métiers de la culture et des médias (2015)
- Les métiers du marketing digital (2015)
- Les métiers des industries chimiques (2014)
- Les métiers des industries de santé (2014)
- Les métiers des systèmes d'information (2014)
- Les métiers du secteur de l'immobilier (2013)
- Les métiers de la fonction ressources humaines (2013)
- Les métiers en émergence (hors-série) (2013)
- Les métiers du secteur de la banque (2012)
- Les métiers de l'Internet (2012)
- Les métiers des fonctions finance d'entreprise et comptabilité (2012)
- Les métiers de l'environnement (2012)
- Les métiers du domaine du *fundraising* (2011)
- Les métiers du secteur du commerce de détail et de la distribution (2011)
- Les métiers du secteur de la construction
- Les métiers du secteur de l'énergie
- Les métiers de la fonction communication
- Les métiers de la fonction production industrielle
- Les métiers de la fonction achat



www.apec.fr

DÉVELOPPER
LA FORMATION TRANSPORT
ET LOGISTIQUE



www.aft-dev.com