

Responsables logistique: ne pas prendre la communication à la légère

Animer une équipe de chauffeurs

Manager des chauffeurs en collecte-appro requiert bien sûr les compétences de base du management, avec des spécificités propres au métier et au milieu. Et contrairement aux idées reçues, ce public peut être associé à des projets et a besoin d'échanger.

Etre un bon leader nécessite de posséder des compétences en motivation, en délégation, et surtout en communication. Tel est le credo de Stella Hans, consultante et occasionnellement formatrice pour Services Coop de France. La motivation dans le monde agricole est presque innée, même si « les augmentations individuelles ne sont pas encore rentrées dans les mœurs », constate Anne Jaffuel, qui après avoir exercé chez Darty, est devenue responsable d'entrepôt chez Unicor, et supervise quinze préparateurs de commande et dix-huit chauffeurs externalisés. « Être chauffeur dans le secteur agricole, c'est très identitaire. Il y a un vrai lien entre les livreurs et les clients. Les premiers connaissent parfaitement sans demander aux seconds l'endroit où il faut déposer les big bags. D'ailleurs,

RÈGLES D'OR

Communiquer sans modération

- **Formaliser en permanence son savoir-faire et son savoir être**, sa passion et sa fierté de l'entreprise.
- **Exercer un leadership positif** pour favoriser la motivation, les performances et la montée en compétences.
- **Pratiquer la reformulation** pour bien faire passer les messages, s'assurer qu'ils ont bien été compris.

garder les chauffeurs et les habitudes de travail, ça a été la condition sine qua non lorsqu'on a externalisé notre transport. » En matière de motivation, il y a donc moyen d'agir et de constituer des petits challenges basés par exemple sur la relation client ou le volume transporté dans le mois. C'est plus difficile avec des personnes qui veulent juste « faire leur boulot ». La délégation de tâches est aussi plus limitée avec des chauffeurs, qui ont une mission bien cadrée. « Il y a quand

même le tutorat pour les nouveaux venus », signale Stella Hans. Et les gens sous-estiment leur savoir-faire, leur savoir être et leur capacité à les transmettre. « C'est très valorisant pour un collaborateur de lui confier une tâche qui est normalement dévolue à son supérieur », poursuit Stella Hans, même si « le risque, c'est qu'il demande une augmentation ». La délégation peut être également source de conflit en cas de non-équité.

► Rester objectif et factuel en cas de dérive

De manière générale, veiller à l'équité est une règle de base. Anne Jaffuel donne comme exemple de « décharger un chauffeur après deux journées passées à livrer des sites pas évidents à livrer ». En dehors de l'équité, qui procure de la loyauté envers le manager, un bon chef d'équipe doit faire preuve selon Stella Hans, d'intelligence émotionnelle, d'intégrité, être enthousiaste et dynamique. Il doit montrer un intérêt sincère pour les individus, être accessible et apporter du soutien mais, prévient Stella Hans, « sans être une assistante sociale ». Selon elle, il est nécessaire de sanctionner les hors-jeu sans tarder. « Ce n'est pas les mettre en prison, c'est juste argumenter tout en restant objectif et factuel. » Par exemple, en cas de non-respect récurrent des horaires d'arrivée le matin, elle conseille de noter les retards sur une semaine et de faire un bilan de la semaine avec la personne. « Ce n'est pas du flicage, c'est juste le rôle d'un manager, se défend Stella Hans. La confiance n'exclut pas le contrôle. » Chez Unicor,



LE POINT DE VUE DE...

STELLA HANS, consultante en RH et management chez Consult'Hans

« La mauvaise relation avec le chef d'équipe, première cause de démotivation »

« **L**e public des chauffeurs n'est pas une population plus sujette à la démotivation qu'une autre, car ce n'est pas le faible salaire qui démotive. En plus, il y a un attachement au milieu agricole qui fait qu'en général on est fier de travailler dans l'entreprise. C'est la mauvaise relation avec le chef d'équipe

qui est le premier critère de démotivation. Pour basculer de la motivation à la démotivation, il suffit de pas grand-chose. Quand il y a un mauvais leadership, ou dès lors qu'on se sent considéré comme un numéro, on n'a plus envie de travailler, alors qu'une forte motivation implique une plus grande résis-

tance à la fatigue, et entraîne une plus grande concentration. L'être humain a toujours besoin d'être reconnu. Contrairement à une idée reçue, on peut mettre les chauffeurs en dynamique de projet, en allant au-delà de leurs compétences de base, par exemple dans la relation avec l'agriculteur. »



Fiche repères

- Nombre de logisticiens et affréteurs (n-1) : 9.
- Nombre de chauffeurs (n-2) : une cinquantaine.
- Flotte permanente de camions : 50 (à 95 % de marque Renault).

En lançant ce projet de conduite rationnelle, Stéphane Villaume n'a pas oublié de poser des rendez-vous auprès des chauffeurs, afin de mesurer régulièrement l'avancée du projet. Un suivi qui est susceptible de créer l'émulation dans l'équipe.

L. WANGENHEIM

STÉPHANE VILLAUME, RESPONSABLE TRANSPORTS CHEZ TERRES DU SUD

« Notre projet d'écoconduite permet aussi de mettre en mouvement l'équipe »

En juin dernier, quelques mois après mon arrivée à Terres du Sud, j'ai activé un projet d'écoconduite en réunissant un groupe de travail constitué de personnes reconnues par les chauffeurs. L'acquisition du logiciel Optifuel Infomax (Renault), qui peut suivre dans chaque camion jusqu'à 60 paramètres de conduite, a ainsi été décidé. Pour animer ce projet sans submerger les chauffeurs de données, on a sélectionné quatre critères, adjoints d'objectifs raisonnables : la consommation de gazole aux 100 km, le pourcentage de gazole consommé dans la zone où le rendement moteur est à l'optimum (obj. : 80 %), le pour-

centage de temps où le moteur est à l'arrêt (5 % max), le pourcentage de temps passé avec le pied relevé de l'accélérateur (35 %). Beaucoup de chauffeurs sont d'ailleurs déjà dans les clous sur tel ou tel critère. Une réunion d'information auprès de tous les chauffeurs a été organisée en leur exposant le projet pour 2016, sans oublier de poser des rendez-vous dans l'année. Des mesures sont programmées en semaines 3, 14, 27 et 50 et chaque chauffeur disposera de ses propres données. En outre, pour la première fois, les chauffeurs, plus habitués aux formations sur la réglementation ou la sécurité, ont suivi une formation sur leur métier, ce qui a été

apprécié. Pour les motiver, j'ai reformulé et harmoniser leurs critères de prime annuel. Sur 500 € de prime, 300 € ont été affectés à la conduite rationnelle. Mais, sauf cas particulier, ils ne seront versés que si les quatre critères retenus sont respectés. Sinon, ce sera zéro. Les primes des chefs d'équipe sont également revues pour qu'ils s'inscrivent dans le projet. Au-delà de ses vertus économiques et de son atout pour le confort et la sécurité de conduite (moins de stress, conduite plus posée...), ce projet réunit tout le monde, avec des challenges individuels. Mais il ne fonctionnera que s'il y a une certaine effervescence.

témoigne Anne Jaffuel, « les chauffeurs ont un briefing/débriefing tous les matins, à 6 h en saison, ou 7 h hors saison. Cela marque le début de la journée et c'est une façon de remplacer la pointeuse ». Mais quand il y a matière à le faire, Anne Jaffuel privilégie la communication

individuelle. « On ne peut passer un message commun à une équipe de vingt personnes en même temps, sauf à répéter, reformuler », abonde Stella Hans. Pas deux personnes ne raisonnent de la même façon. Le mieux est de communiquer de façon individuelle, mais avec le même message

de fond. Quitte à adapter la forme et à prendre le temps.

► Inciter le personnel à s'exprimer

« Il faut être précis dans ses propos, multiplier les qualificatifs. L'important, c'est de vérifier que le message soit bien passé. » Et, en général, le public des chauffeurs est demandeur d'informations, d'échanges. « On en a souvent une image faussée, alors que ce sont des gens qui aiment leur métier, précise Anne Jaffuel. Ils n'ont pas des salaires mirobolants et sont du coup sensibles à d'autres formes de reconnaissance. Ils ont besoin qu'on leur explique les choses, qu'on les tienne au courant de ce qui les concerne, ils ont besoin d'échanger, à propos des clients qu'ils ont vus ou des soucis qu'ils ont rencontrés pendant leurs tournées. On le voit quand ils viennent chercher leur feuille de route. Et on les encourage : s'exprimer permet d'éliminer la frustration. » Un dernier conseil de Stella Hans, mais pas des moindres, pour ne pas tuer la communication : « Ne surtout pas reprendre quelqu'un s'il fait une faute d'orthographe ou de langage. Ce n'est pas parce qu'on en fait qu'on n'est pas compétent. » De la même façon, il faut veiller à bien formuler ses remarques en axant sur les faits plutôt que sur les êtres. ■

Renaud Fourreaux