

| RAPPORT D'ENQUÊTE 2025



Des entreprises de transport et logistique au management inspirant !



TRANSPORT & LOGISTIQUE
Créativité pour l'emploi



RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité

anact

— agence nationale
pour l'amélioration
des conditions de travail



fact

Fonds pour l'amélioration
des conditions de travail

Table des matières

Avant-propos	4
Organisations du travail apprenantes, de quoi parle-t-on ?	6
01 Développer et transférer des compétences	8
1. Accompagner les nouveaux collaborateurs	10
1.1 Accueillir et intégrer	
1.2 Apprendre en situation de travail	
1.3 Coconstruire des parcours spécifiques avec des organismes de formation	
2. Outiller et former pour responsabiliser	20
2.1 Mettre à disposition des outils pour progresser	
2.2 Former pour devenir partie prenante des décisions	
02 Diversifier les missions	22
1. Développer la polyvalence	24
2. Définir les rôles	26
3. Accompagner les souhaits d'évolution	28
03 Travailler ensemble	30
1. Organiser le travail en équipe	32
2. Créer de la cohésion	33
2.1 Créer du lien dans l'entreprise	
2.2 Mettre en place des espaces virtuels de partage	
2.3 Créer de la proximité avec la direction	
3. Faire vivre le collectif	39
4. Faire appel au collectif de travail	42
04 Cultiver l'intelligence collective	44
1. Impliquer dans des démarches participatives	46
2. Donner du sens	48
2.1 Transmettre des valeurs	
2.2 Coconstruire une vision partagée	
05 Encourager l'autonomie et les initiatives	54
1. Posture des leaders	56
2. Transparence de l'information	57
3. Cadre protecteur pour encourager la prise d'initiative	59
4. Culture de la délégation et de subsidiarité	61
5. Encourager l'expérimentation par le droit à l'erreur	63
06 Un système ouvert sur l'environnement	64
1. Décloisonner l'entreprise	66
1.1 Ouvrir l'entreprise aux familles des salariés	
1.2 Créer du lien avec les partenaires de l'entreprise	
2. Ouvrir la gouvernance	68
3. Faire appels à des ressources externes	70
3.1 Eclairer ses pratiques	
3.2 Se faire accompagner dans la transformation de l'organisation	
3.3 S'insérer dans des réseaux	
Conclusion	74
Annexes	76



Avant-propos

L'arrivée sur le marché du travail de nouvelles générations vient questionner les modes de management et organisationnel des entreprises. Les jeunes générations, habituées à communiquer et s'exprimer, aspirent à être écoutées, reconnues et attendent des entreprises un environnement épanouissant. Face à ces transformations, les entreprises prennent progressivement conscience que certains modes de management, autrefois performants et efficaces, sont aujourd'hui inadaptés.

Dans le prolongement de l'enquête intitulée « **À quoi aspirent les salariés des entreprises de transport et de la logistique ?** », menée en 2022 par l'AFT, et dans le but de faire avancer le sujet des organisations du travail dans les PME-TPE du transport et de la logistique, l'AFT a lancé en mars 2023 un projet cofinancé par le Fonds pour l'Amélioration des Conditions de Travail (FACT) qui vise d'une part à explorer les gains économiques et sociaux que peuvent apporter les changements organisationnels et managériaux aux entreprises du secteur, et d'autre part à identifier les modalités pratiques, et les plus concrètes possibles, de mise en œuvre réussie d'une transformation de leur organisation.

Dans ce contexte, l'AFT a entrepris au 1^{er} semestre 2024 un véritable tour de France pour dénicher, dans les territoires, des entreprises de transport et logistique qui ont décidé de placer l'humain au cœur de leur organisation. Quatorze de ces entreprises sont ici mises à l'honneur. Elles ont en commun d'avoir expérimenté et adopté des pratiques managériales qui mettent l'accent sur le développement des compétences des collaborateurs, le renforcement de la dynamique d'équipe et de l'intelligence collective, ou encore qui donnent davantage d'autonomie et de responsabilités aux opérationnels. En ce sens, elles présentent des caractéristiques des organisations de travail dites « *apprenantes* », qui ont la vertu d'améliorer simultanément la qualité du travail et de l'emploi, la compétitivité des entreprises et la diffusion des innovations (France Stratégie, « **Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France** », avril 2020).

Nous remercions vivement les dirigeants et salariés de ces structures d'avoir accepté, avec générosité, et surtout en toute humilité, de partager ces initiatives, qui peuvent ainsi devenir une source de réflexion et d'inspiration pour d'autres entreprises de la branche.





Organisations du travail apprenantes, de quoi parle-t-on ?

Les travaux de France Stratégie (« **Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France** ») montrent que les organisations du travail qui se caractérisent par certaines pratiques organisationnelles et managériales (autonomie donnée aux collaborateurs, travail en équipe, intelligence collective pour la résolution de problèmes, participation des salariés aux décisions, etc.) rendent le travail « *apprenant* », et qu'en favorisant ainsi le développement des compétences elles améliorent en outre les conditions de travail et la performance des entreprises.

Peter Senge (1990) professeur au MIT et spécialiste en management présente l'organisation apprenante comme une organisation qui facilite l'apprentissage de ses membres et se transforme continuellement pour mieux s'adapter à l'environnement changeant. C'est un lieu où « *les personnes augmentent continuellement leurs capacités de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux modèles*

de pensée sont développés, où les aspirations collectives sont encouragées et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble ».

L'apprenance se définit par le fait de capitaliser sur les expériences de chacun, d'apprendre à partir du partage de celles-ci, d'envisager les scénarios futurs, afin d'accroître la réactivité et le potentiel créatif des hommes et des organisations (Senge, 2015). L'organisation apprenante se nourrit constamment d'un besoin permanent d'apprendre au niveau de ses membres. Elle allie la triple perspective d'apprentissage individuel, collectif et organisationnel.

Elle est également exploratrice et protectrice de talents, qui vont pousser le corps social à apprendre continuellement sur lui-même, à décaler son regard, à questionner ses évidences, à revenir sur des idées reçues.

Senge considère qu'une organisation souhaitant devenir apprenante doit développer cinq caractéristiques :

- ▶ **Maîtrise personnelle** : Encourager les individus à développer leur propre vision, leurs compétences et leurs capacités, et à s'engager dans un processus continu d'apprentissage et de croissance personnelle.
- ▶ **Modèles mentaux** : Reconnaître et remettre en question les hypothèses, les croyances et les paradigmes sous-jacents qui influencent notre façon de voir le monde et de prendre des décisions. Cela implique de développer une ouverture d'esprit et une réflexion critique.
- ▶ **Vision partagée** : Construire une vision commune qui inspire et motive tous les membres de l'organisation. Cela crée une cohésion et un alignement des efforts vers des objectifs communs.
- ▶ **Apprentissage en équipe** : Promouvoir la collaboration et le dialogue entre les membres de l'équipe pour résoudre les problèmes de manière collective et innovante. L'apprentissage en équipe améliore les compétences collectives et permet de mieux appréhender des situations complexes.
- ▶ **Pensée systémique** : Adopter une approche holistique pour comprendre les interrelations entre les différentes parties de l'organisation et leur environnement. La pensée systémique aide à identifier les causes profondes des problèmes et à envisager des solutions durables.

Développer une culture de l'apprentissage implique donc de développer une organisation qui promeut en particulier la collaboration, le partage, la remise en question, la flexibilité et l'autonomie.

Une **enquête** que nous avons réalisée en 2023 auprès d'environ 2 000 entreprises de transport et logistique montre que ces pratiques sont encore peu répandues dans la branche, en dépit des bénéfices attendus. Afin de favoriser leur diffusion, il nous a paru opportun de mettre en visibilité des cas pratiques de démarches inspirées du modèle apprenant d'ores-et-déjà à l'œuvre dans des entreprises de transport et logistique.

Sans avoir bien entendu la prétention de recenser l'ensemble des pratiques existantes dans ce secteur, ni de constituer un recueil de « *recettes* » parfaitement reproductibles dans d'autres entreprises, ce document permet de faire connaître et de se familiariser avec des démarches réelles, conduites dans des entreprises de transport et logistique de toutes tailles (y compris des petites), démarches plus ou moins engageantes pour ces structures, qui permettent de faire émerger et de développer les compétences au service des enjeux stratégiques des entreprises.

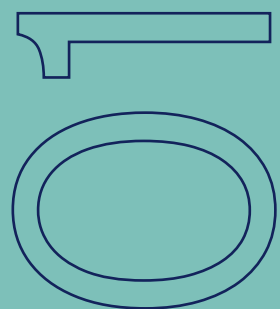
Méthodologie



Au cours du premier semestre 2023, l'AFT a mené une **enquête quantitative**, portant sur les transformations en matière d'organisation du travail et les spécificités de leur mise en place en lien avec l'activité des entreprises en transport et logistique (gestion des plannings, amplitudes horaires, rythmes de travail, culture managériale...) auprès d'employeurs d'entreprises de transport et de logistique. Cette enquête a permis de recueillir les réponses de 1 944 entreprises du secteur de transport de marchandises, réparties sur tout le territoire national.

Les quatorze entreprises mises à l'honneur dans ce document ont été identifiées et sélectionnées via cette enquête, grâce à une grille de critères préalablement établie, et avec le souci de constituer un échantillon varié, tant au niveau des activités des entreprises, que de leur taille (de TPE-PME à de grands groupes).

Pour chacune des entreprises, l'AFT a réalisé des entretiens semi-directifs individuels en visioconférence ou lors de visites en entreprise, avec une diversité d'acteurs : dirigeants, encadrement, salariés, représentants du personnel le cas échéant. La prise en compte du point de vue de ces différents membres de l'entreprise nous semblait indispensable d'une part pour comprendre la dynamique globale de l'entreprise, ses pratiques organisationnelles et managériales, et d'autre part pour en apprécier l'impact sur l'entreprise et ses salariés.



Développer et transférer des compétences

Les manières avec lesquelles les employeurs forment leurs collaborateurs à l'acquisition de nouvelles compétences sont variées. Dans le transport, il est fréquent que les nouvelles recrues soient formées par un tuteur, qui joue un rôle clé dans leur parcours d'intégration. Cette pratique du tutorat est favorable au développement d'une culture d'apprentissage en situation de travail, complémentaire d'apprentissages plus formels en centre de formation, qui permet d'intégrer au mieux les spécificités de l'activité, de la culture et de l'organisation de chaque entreprise.



Chapitre 1.

Développer et transférer des compétences



Les actions formatives sont mises en œuvre au bénéfice des nouveaux entrants, mais aussi au profit de salariés appelés à prendre de nouvelles missions ou responsabilités ; dans une entreprise apprenante, des formations et des ressources sont également proposées pour permettre aux salariés, quelle que soit leur ancienneté, de gagner en autonomie et par exemple de participer plus activement aux processus de décisions.

1. Accompagner les nouveaux collaborateurs

Dans une entreprise apprenante, l'intégration et la formation d'un nouveau collaborateur sont l'occasion de lui donner une vision globale de la culture et des objectifs de l'organisation, de lui permettre d'appréhender comment chaque salarié à son niveau peut les atteindre, de comprendre comment ses tâches particulières s'articulent avec l'ensemble des autres tâches exécutées. Dès ses premiers pas en entreprise, la nouvelle recrue est encouragée à adopter une pensée « systémique » des problématiques de l'entreprise dans son environnement, et à développer son autonomie dans le travail.

1.1. Accueillir et intégrer

Accueillir et intégrer une nouvelle recrue au sein d'une entreprise apprenante passe par un processus qui met notamment l'accent sur le partage des valeurs qui seront le ciment de la coopération, l'alignement avec la culture de l'entreprise, le développement de compétences liées aux spécificités de l'activité de l'entreprise (dans un environnement soutenant et bienveillant), la création d'un premier cercle interne d'entraide, l'introduction d'une approche réflexive sur l'expérience vécue et les compétences acquises. Les exemples ci-dessous en donnent une illustration à chaque étape du processus d'onboarding.

► Préparer avant l'arrivée

Le processus de recrutement est la première interaction directe entre l'entreprise en tant que potentiel futur employeur et l'individu en tant que futur potentiel salarié. C'est un moment privilégié pour communiquer au futur collaborateur un certain nombre d'informations sur l'entreprise, ses valeurs, sa raison d'être et sa vision pour qu'il puisse se familiariser avec la culture d'entreprise. Le candidat peut faire la connaissance d'un manager ou d'un dirigeant inspirant qui va lui partager une ambition et une vision porteuse de sens. Il peut aussi être mis en contact avec des collaborateurs motivés et dynamiques, qui partagent un engagement fort.

Des valeurs expliquées dès le premier entretien chez TLM Transports :

TLM Transports à Vierzon (18), est une entreprise familiale fondée en 1989, à l'origine pour la distribution de chaussures au niveau national. Aujourd'hui, l'entreprise propose une large gamme de services de transport : transport routier, maritime (container) et aérien, réception et stockage de marchandises, logistique, conditionnement et expédition...

L'entreprise a pour dirigeant Charles Grandjean et une co-gérante/directrice Alexandra Grandjean, qui s'occupe principalement de la partie RH de l'entreprise.

L'entreprise est composée d'une cinquantaine de salariés et accueille régulièrement des alternants.

Toutes les actions développées s'organisent autour de trois dimensions essentielles : « nous avons 3 valeurs qui sont l'environnement, l'engagement et le respect. A tous les niveaux, ces valeurs doivent parler aux personnes qui veulent rejoindre l'aventure. » - Mme Grandjean, Directrice.

Il est important pour la direction que les collaborateurs ou les personnes qui souhaitent rejoindre l'entreprise adhèrent à ces valeurs ; c'est la raison pour laquelle, la directrice, Mme Grandjean, attache une grande importance à expliquer lors des entretiens d'embauche les valeurs fondamentales de l'entreprise et pourquoi elles sont essentielles pour les collaborateurs.

► Ces valeurs influencent la culture d'entreprise et les décisions quotidiennes mais elles contribuent aussi au succès de l'entreprise et surtout au bien-être des collaborateurs.

C'est pourquoi des ateliers interactifs (ex : Fresque du Climat) permettent de vivre ces principes au quotidien, et les échanges réguliers avec les collègues renforcent cet engagement.

Ainsi, au fil du temps, chaque membre de l'équipe incarne pleinement ces valeurs, contribuant à un environnement de travail harmonieux et productif. Les valeurs ne sont pas seulement enseignées, elles sont vécues, jour après jour, par tous ceux qui font partie de l'équipe.

Le processus par lequel un nouveau salarié est accueilli et intégré au sein d'une organisation (désigné de plus en plus souvent par le terme anglais d'onboarding) commence même avant l'arrivée physique de la personne.



L'onboarding chez DB Schenker France :

DB Schenker est une société de services en transport et logistique. Depuis plus de 150 ans, l'entreprise met en place des solutions en logistique intégrée, en messagerie nationale et en fret international. En Europe, DB Schenker dispose de 2100 agences et 74 200 salariés. DB Schenker France dispose de 124 agences réparties sur tout le territoire national et d'environ 6250 salariés. DB Schenker France, met en place de nombreuses initiatives, pour améliorer son impact social. L'entreprise a ainsi placé au cœur de ses priorités la qualité de vie au travail et s'est engagée à améliorer l'expérience Collaborateur.

Dans ce cadre, pour mieux accueillir les nouvelles recrues, l'entreprise a créé au niveau de diverses agences françaises des groupes de travail, constitués de divers métiers du groupe, autour des pratiques RH pour travailler sur la notion d'onboarding.

« Nous sommes en train de déployer un énorme travail qui a été fait sur l'onboarding. Pas uniquement l'onboarding quand la personne est là physiquement mais dès le moment où on l'a recrutée. L'idée était de savoir comment on commence à lui présenter l'entreprise avant son arrivée ». - Responsable des Ressources Humaines pour la région Nord.

Des entreprises proposent par exemple une demi-journée en immersion avant toute signature du contrat. Ce temps permet non seulement de présenter la nouvelle recrue aux équipes de l'entreprise, de lui faire vivre une première expérience dans cette entreprise, mais également d'apprécier si le candidat ou les candidats retenus sont alignés avec les valeurs de l'entreprise et s'adapteront bien au fonctionnement de celle-ci. Lorsque cette immersion s'accompagne également d'une mise en situation, elle permet d'identifier les besoins spécifiques en termes de formation et d'accompagnement du futur salarié, de préparer son plan d'intégration et des objectifs spécifiques pour les premières semaines ou premiers mois.

Un temps en immersion chez les Transports Delcroix :

Crée en 1858 par Fidélis Delcroix, les Transports Delcroix étaient à l'origine une société de négoce de charbon dans le nord de la France. Dans le but de répondre aux besoins de ses clients et assurer une livraison de charbon et de fioul domestique, l'entreprise s'est lancée en 1950 dans le transport.

Aujourd'hui l'entreprise, dirigée par Ghislain Billaudel, est composée de 2 filiales sœurs : Transports Delcroix, opérateur de transport route spécialisé en matières dangereuses et Logways qui propose des solutions logistiques intégrées via la route, le rail, le fleuve et la mer.

L'entreprise est constituée de 170 salariés.

Les Transports Delcroix proposent, préalablement à la signature d'un contrat de travail, un processus de recrutement en trois étapes : une pré-sélection via des entretiens téléphoniques, un entretien en présentiel, et une invitation à passer une demi-journée, voire une journée, en immersion dans l'entreprise, dans le futur service du candidat avec ses futurs collègues, ce qui constitue une mise en situation professionnelle du candidat en conditions réelles.

« C'est une demi-journée pour faire le tour de l'entreprise. On m'a donné une tâche à faire, une des tâches qui me sont assignées, pour voir comment je me débrouillais et voir aussi comment je m'intégrais et comment je réagissais face à des potentielles difficultés. » - Salarié informaticien

« Je suis passée un après-midi pour voir un petit peu dans le bureau comment ça se passait. Parce que lorsqu'on est recruté c'est vrai que on ne sait pas comment sont les collègues. Du coup ça a permis de bien voir comment ça se passait. La culture d'entreprise, si on s'entend bien... » - Salariée affrèteuse

« Je trouvais ça vraiment bien de permettre aux gens de venir avant voir un petit peu comment ça se passe. Voir un petit peu la culture d'entreprise, l'humeur, l'ambiance. » - Salariée affrèteuse



► Mettre en place un processus d'intégration

Le processus d'onboarding dans une entreprise apprenante revêt une importance cruciale, puisque bien structuré et efficace, il aide à intégrer rapidement les nouvelles recrues, favorise leur engagement, et les aligne avec la culture de l'entreprise.



Le processus d'intégration chez les Transports Depaeuw :

Les Transports Depaeuw, implantés dans les Hauts-de-France, sont une entreprise familiale de 380 collaborateurs créée en 1965 par Gylbert Depaeuw, et aujourd'hui dirigée par Julien Depaeuw, petit-fils du fondateur.

L'entreprise est spécialisée dans le transport de marchandises et la logistique de flux de matériels pour l'industrie et le bâtiment en France et au Benelux. L'entreprise a pour slogan : « plus proche pour aller plus loin, en respect et en responsabilité ». L'entreprise cherche à mieux accompagner chaque collaborateur pour leur permettre une évolution et une montée en compétences.

L'ambition de l'entreprise, qui est de s'améliorer constamment, et notamment de progresser en matière de qualité de vie au travail, s'affiche dès l'arrivée d'un collaborateur dans l'entreprise.

Le dirigeant Julien Depaeuw attache une grande importance au fait de connaître tous ses collaborateurs et tient à rencontrer chaque nouvelle recrue lors de son parcours d'intégration. Ainsi un petit déjeuner est proposé avec le dirigeant à la fin du parcours d'intégration.

Prendre un temps avec le dirigeant est un moment non seulement valorisant pour la nouvelle



recrue, mais permet également de comprendre les orientations et les objectifs généraux de l'entreprise et la manière dont son travail y contribue. Elle a ainsi le sentiment d'être rapidement intégrée et de commencer à créer un réseau en interne.

Il y a encore quelques années, l'entreprise proposait uniquement des tours d'intégration informels aux nouveaux arrivants. Le processus en place à l'époque n'apparaissait pas comme optimal pour les profils plus juniors. À la suite de diverses formations réalisées par les ressources humaines, un nouveau processus d'intégration a été développé et adapté en fonction du métier. Il existe ainsi un parcours pour les sédentaires et un parcours pour les conducteurs.

► **Sédentaires :** lorsqu'un sédentaire intègre l'entreprise, il passe par tous les services, selon l'ordre de traitement d'une commande. À son arrivée, il reçoit une pochette d'intégration contenant la liste des numéros de téléphone de l'entreprise, un « petit Depaeuw », qui est un petit Larousse de l'entreprise, et se voit attribuer un parrain ou une marraine qui l'accompagnera et le suivra tout au long de son parcours d'intégration avec des points réguliers. En fin de parcours, il réalise un rapport d'étonnement avec les ressources humaines dans le but de faire un point sur l'intégration générale. Lorsqu'il validera sa période d'essai, le nouvel arrivant participera à un petit déjeuner d'entreprise avec le dirigeant et le DRH. Généralement, ce temps est organisé avec plusieurs nouvelles recrues de toutes professions et de tous les sites pour permettre le partage d'expériences et les échanges. Un tour de table y est organisé pour aborder leur expérience d'intégration avec l'idée que le dirigeant et le DRH puissent répondre. « Cela permet de voir ce qui fonctionne plus ou moins bien... C'est aussi s'enrichir de l'expérience des uns et des autres car quand on est dans l'entreprise depuis longtemps on n'a pas ce regard neuf. C'est vraiment l'occasion de s'enrichir et chacun peut mettre sa pierre à l'édifice. » - Responsable des Ressources Humaines

Conducteurs : les conducteurs passent dans un premier temps une journée avec le formateur interne de l'entreprise autour des aspects de sécurité des process de l'entreprise et réalisent un tour de site. À la suite de cette journée, les conducteurs se voient attribuer un conducteur référent qui les accompagnera tout au long de leur intégration. En fonction du profil du conducteur recruté (junior ou expérimenté), le conducteur référent passera de deux jours à deux semaines avec lui pour présenter les tournées, les documents internes à renseigner, les modalités de transmission des informations à l'atelier... Le conducteur référent devra ensuite dire si le nouveau conducteur peut commencer à rouler ou non. Le nouveau conducteur intégré est invité pour sa part à indiquer à travers un questionnaire s'il se sent prêt ou non. À la fin de l'intégration, un petit déjeuner d'entreprise est également organisé.

L'instauration d'un véritable suivi des nouveaux arrivants permet à l'entreprise de faire le point sur les besoins en matière de formation, de professionnalisation et ainsi garantir une montée en compétences des personnes, notamment des profils juniors pour lesquels un écart entre la formation et les besoins de l'entreprise a été constaté.

► Suivre l'intégration

Un nouveau salarié peut ressentir de l'incertitude face à ses nouvelles tâches et responsabilités. Un suivi continu permet de répondre à ses questions, d'éclaircir ses doutes et de prévenir les erreurs.

Le bilan hebdomadaire et à un mois proposé par les Transports Bousquet

► Les Transports Bousquet, situés à Lempdes (Haute-Loire), a pour principale activité la location de véhicules avec conducteur. PME familiale, elle est spécialisée dans le transport en vrac et dispose d'un parc de véhicules diversifiés.



Les Transports Bousquet proposent un parcours d'intégration défini en interne et un suivi sur la période d'essai incluant un bilan hebdomadaire réalisé avec l'équipe RH. Au bout d'un mois dans l'entreprise, des réunions dites « d'intégration » sont proposées aux nouvelles recrues.

« Au bout d'un mois, je fais un point avec eux pour avoir un ressenti de tout ce qui est mis en place, des choses que j'aurais pu louper aussi parce que chaque personne est différente ; certains sont autonomes assez rapidement, et d'autres ont besoin d'un peu plus d'accompagnement. L'idée est de jauger un petit peu, de savoir s'il y a des besoins. » – Responsable RH

▶ **Le suivi trimestriel des nouvelles recrues chez Cambrai Logistique Services (CLS)**

Cambrai Logistique Services (CLS), entreprise composée d'une dizaine de salariés basée à Cambrai, réalise du transport de marchandises : déchets, matières dangereuses, agroalimentaire...

Cambrai Logistique Services (CLS) propose à toutes les recrues un accompagnement par un tuteur à leur arrivée. Ce tutorat est adapté en fonction de l'évolution du nouveau collaborateur.

Tous les nouveaux salariés sont reçus pour un premier rendez-vous afin d'identifier les attentes, dans l'idée de mettre en place des missions et des aménagements qui conviennent à tous.

L'entreprise ne se contente pas de l'entretien annuel mais réalise un point chaque trimestre pour le suivi de chaque collaborateur. Chaque salarié se voit tout d'abord confier une mission qui nécessite le moins de technicité, puis il est amené à évoluer pour faire par exemple du transport de matières dangereuses. Dès son arrivée et tout au long de sa carrière dans l'entreprise, Cambrai Logistique Services (CLS) cherche à accompagner le salarié pour une montée en compétences.

Un processus d'onboarding bien conçu et exécuté accélère l'intégration des nouvelles recrues, les aligne avec les valeurs et la culture de l'entreprise, favorise un environnement d'apprentissage continu, développe des relations et des réseaux, clarifie les rôles et les attentes, et réduit le turn-over.

1.2. Apprendre en situation de travail

Lors de l'intégration de nouveaux collaborateurs, et notamment de nouveaux conducteurs, il est d'usage dans les entreprises de transport de marchandises de désigner un tuteur/accompagnateur qui formera sur quelques jours, voire quelques semaines, la nouvelle recrue. Traditionnellement, le tuteur accompagne le collaborateur et réalise avec lui des points réguliers sur sa progression.



Les jours d'intégration de Cambrai Logistique Services (CLS)

Deux jours d'intégration sont dédiés au nouveau conducteur. Le nouveau conducteur est accompagné par un conducteur expérimenté de l'entreprise et est mis directement en situation de travail. Chez Cambrai Logistique Services (CLS), le nouvel arrivant est acteur de son intégration et de sa formation : le nouveau conducteur prend la place du conducteur expérimenté pour réaliser les tournées et reçoit une aide en cas de difficulté et un retour du conducteur expérimenté. ▶

▶ « On lui laisse la main, c'est-à-dire que le conducteur expérimenté qui est déjà en place s'assoit sur le siège passager et c'est le nouveau collaborateur qui prend le volant d'entrée de jeu. Cela permet de voir comment cela se passe chez le client. Le conducteur expérimenté regarde et apporte des conseils. Il explique en temps réel à son nouveau collègue de travail comme cela fonctionne. Il n'y a pas mieux, en temps réel. » – Responsable d'exploitation

Le tuteur a un rôle de transmission important puisqu'il forme aussi bien aux missions attendues (ex : les tournées) qu'aux valeurs de l'entreprise. Il participe à développer, sur le lieu de travail, les compétences des salariés de manière plus opérationnelle, afin de mieux les adapter aux exigences organisationnelles et aux processus de production, en partant de l'expérience pratique et en mobilisant les outils de travail quotidien des salariés.

Des entreprises ont mis en place des postes de formateurs-accompagnateurs, qui ont travaillé plus spécifiquement sur leur posture à l'égard des salariés accompagnés, et qui sont invités à partager, avec les membres de la direction et de l'exploitation, leur analyse du travail effectué, dans un but d'amélioration continue des process et de poursuite du développement des compétences des équipes.



La mise en place d'un formateur-accompagnateur chez ABS Hontas :

L'entreprise ABS Hontas est une entreprise familiale appartenant au groupe Hontas qui est constitué de 4 sociétés de déménagement, de levage et manutention.

Basée en Nouvelle-Aquitaine, l'entreprise est constituée de 50 salariés, et exerce des activités de déménagement de particuliers ainsi que des déménagements d'entreprises (bureaux, ateliers industriels...).

L'entreprise Hontas, créée il y a 78 ans, a été reprise ensuite par le fils du fondateur, puis l'un de ses petits-fils, Hugo Hontas, il y a 8 ans. Le frère de Hugo, Boris Hontas, a rejoint l'entreprise il y a deux ans et demi en tant que directeur administratif et financier.

▶ **Une histoire de transmissions**

Du fait de son histoire familiale, l'ADN de cette entreprise repose sur la notion de transmission. Transmission de l'histoire mais également transmission des compétences et savoir-faire de l'entreprise sont ainsi au cœur de l'organisation de l'entreprise. ▶

De manière globale, la réputation de l'entreprise repose sur la qualité de service apportée par l'entreprise, et par conséquent par les déménageurs en contact direct avec les clients. Ce sont eux qui font la différence dans le relationnel et in fine dans la qualité de service. Les déménageurs gèrent entièrement leur chantier. Dans ce cadre, les salariés sont très autonomes.

À la suite de divers départs en retraite, dans un souci de perpétuer la qualité des services de déménagement proposés par l'entreprise, et pour transmettre aux nouveaux arrivants les savoir-faire et valeurs de ABS Hontas, l'entreprise, par l'intermédiaire du responsable QHSE, a structuré sa politique formation, et un nouveau poste, nommé « formateur-accompagnateur », a vu le jour au sein de l'entreprise.

► La mise en place d'un formateur-accompagnateur

Depuis novembre 2022, une personne chargée d'accompagner les équipes se rend ainsi sur le terrain, au sein d'une équipe de déménageurs, en tant qu'accompagnateur-formateur, soit dans une perspective d'accompagnement de nouveaux entrants pour leur transmettre les valeurs, savoir-faire et savoir-être, soit dans une perspective de faire progresser les chefs d'équipe débutants.

Cette personne a été sollicitée pour ce poste car elle est expérimentée (plus de 20 ans dans l'entreprise) et maîtrise tout le spectre des activités en lien avec le déménagement. Elle dispose d'une grande curiosité, d'une envie de transmettre et « parle le même langage que les déménageurs ».

Le but de cet accompagnement est d'une part de permettre aux collaborateurs déménageurs de se dégager de la responsabilité de l'apprentissage d'un nouvel entrant et d'autre part de permettre aux déménageurs d'exprimer et de développer leurs capacités, et notamment une grande polyvalence et une expertise dans le déménagement aussi bien de particuliers que d'entreprises.

La présence du formateur-accompagnateur, au-delà de permettre une transmission des savoir-faire de l'entreprise, participe à leur amélioration. En prenant le temps d'observer sur le terrain, il est aussi en mesure de réaliser des retours d'informations aux managers et à la direction relatives à des difficultés rencontrées ou des besoins en formation. A cet effet, le responsable QHSE, le dirigeant et le formateur-accompagnateur ont mis en place des grilles d'accompagnement comportant des points forts et faibles, ainsi qu'un système d'évaluation.

Pour le suivi et le développement de ce poste de formateur-accompagnateur, des réunions « point d'étapes » régulières ont été mises en place entre le responsable QHSE et le chargé d'accompagnement. Elles permettent au formateur-accompagnateur de bénéficier du soutien et de l'expertise du responsable QHSE.

« Ça m'aide justement d'avoir son point de vue qui n'est pas du tout celui d'un déménageur, d'avoir un point de vue externe sur ce que j'écris en termes d'évaluation, bilan, surtout que je ne suis pas formateur à l'origine. Donc quand je parle avec le responsable QHSE, on a vraiment un échange et sans cet échange, je serais en train de tourner en rond sans évoluer dans mon accompagnement. »
- Formateur-accompagnateur. ►

► Le déroulement de l'accompagnement

L'accompagnement se fait sur le terrain, dans un cadre concret, chez un client. L'accompagnateur conseille, guide. Le responsable QHSE et la personne chargée de l'accompagnement ont travaillé en amont sur la posture du formateur-accompagnateur.

« Quand on est sur le terrain, on conseille et on échange pour effectuer le travail ensemble. »

« Quand je vois quelque chose qui est incohérent, je lui propose mon point de vue et je lui explique toujours mon point de vue. C'est à dire que je ne donne pas d'ordres, je ne donne que des conseils. »
- Formateur-accompagnateur

Au début, le formateur-accompagnateur a eu des difficultés à se détacher de la partie opérationnelle du déménagement lors des chantiers et à faire comprendre à ses autres collègues son rôle d'accompagnant et non plus de chef d'équipe.

« En fait dans l'esprit de certains ce qui a été dur, ça a été de vraiment bien leur faire comprendre que non, c'était eux les chefs de chantier, ce n'était pas moi. »

Pour faire face à cette difficulté, le rôle de formateur-accompagnateur a été pensé avec le responsable QHSE pour l'expliquer concrètement aux équipes, puis transmis aux différents chefs d'équipe. Un lien a également été réalisé avec le chef d'exploitation afin qu'il puisse préparer et sensibiliser les équipes dont les plus expérimentées pouvaient montrer quelques questionnements au départ.

« Dans le concret, suite à des échanges, et sur plusieurs déménagements, donc plusieurs semaines, on a posé le cadre, et là, ils sont plus au clair. Ils savent quand je viens faire de l'accompagnement de Monsieur Untel. » - Formateur-accompagnateur

En termes d'impacts, la direction a perçu une amélioration de la qualité de service. Les déménageurs interrogés perçoivent également un bénéfice.

« Moi ça ne me change pas mon organisation, ça me rajoute un gars sur mon chantier, je ne vais pas me plaindre. » - Salarié chef d'équipe.

Le poste de formateur-accompagnateur est certes réservé à l'accompagnement des déménageurs, mais pour les autres fonctions de l'entreprise ABS Hontas attache aussi un soin particulier à la transmission. Par exemple, le responsable d'exploitation rencontré nous explique avoir été formé pendant un mois avec la personne en poste qui allait quitter l'entreprise pour un départ en retraite.

► « Pendant un mois, j'étais vraiment avec cette personne-là tout le temps pour vraiment m'aiguiller sur tout. Il m'a formé, il m'a appris sur énormément de choses, que ce soit sur le planning, la partie garde-meuble, sur la manière de « jongler » entre les différentes planifications... Vraiment là-dessus, j'ai été formé comme il fallait. » - Responsable d'exploitation

L'introduction d'une approche réflexive, qui crée des opportunités de distanciation du travail, permet d'ancrer plus efficacement les enseignements tirés de la situation de travail.



La mise en place de l'AFEST chez les Transports Bray

Les Transports Bray, sont spécialisés dans le transport routier de marchandises en lot complet ou groupage et proposent une offre logistique complète. Entreprise familiale depuis plus de 70 ans, les Transports Bray sont gérés par David Bray et sont composés d'environ 300 salariés. L'entreprise repose sur des valeurs, définies par et avec les salariés : Epanouissement, Confiance, Innovation, Proximité et Engagement.

L'entreprise favorise la formation des salariés et le développement des compétences en lien avec leur métier en mettant en place des actions de formation en situation de travail et a pour objectif de généraliser l'intégration des salariés en mode AFEST.

L'AFEST est une démarche pédagogique qui repose sur le principe d'apprentissage par l'action, ancrée dans la réalité du travail, et adaptée aux besoins spécifiques de chaque entreprise. En effet, elle s'appuie sur la réalisation des tâches quotidiennes et alterne deux phases essentielles : une phase de mise en situation (la personne exécute des tâches professionnelles, guidée et observée par un référent ou un tuteur) et une phase réflexive (la personne avec l'aide de son tuteur, analyse ce qu'elle a appris, prend du recul sur les pratiques mises en œuvre et envisage des axes d'amélioration). ►

► Contexte et mise en place de la démarche

Face à des problématiques d'instabilité des effectifs salariés en lien avec le vieillissement de leurs effectifs, des difficultés de recrutement et un turn-over important lié à une concurrence forte entre les différentes sociétés de transport en Hauts-de-France, six entreprises du secteur, dont les Transports Bray, ont conçu avec l'aide d'un organisme de formation et de l'ARACT Hauts-de-France, un projet de formation répondant au modèle de l'AFEST, dont le but était de développer des solutions pour stabiliser leurs équipes, combler leurs besoins en compétences et valoriser leurs salariés en poste.

Le collectif de travail a dans un premier temps mené des analyses afin d'une part d'identifier dans quelle mesure, et de quelle manière, la modalité AFEST pouvait être intégrée au parcours de formation, et d'autre part de réaliser un plan de formation intégrant cette modalité :

- Une analyse de la demande à travers des réunions d'échange organisées avec les dirigeants et formateurs des entreprises. Le but était de définir le projet, cerner les enjeux, déterminer les objectifs et construire le collectif.
- Une analyse de l'activité et des pratiques de formation des entreprises via des entretiens avec les dirigeants, chargés d'exploitation, responsables de formation et formateurs.

Ce travail a donné lieu, par la suite, à une journée de restitution et de partage avec l'ensemble des formateurs internes des entreprises et à un point d'étape avec les six dirigeants.

▶ Les Transports Bray ont été accompagnés par l'ARACT Hauts-de-France pour former leurs formateurs internes via des temps de travail en collectif et des périodes d'accompagnement individuels.

Les journées collectives visaient à élaborer les objectifs et transmettre les éléments théoriques et méthodologiques du modèle AFEST (analyse du travail, démarche réflexive, concept de compétence en situation de travail, mise en sens de l'activité...).

Les temps d'accompagnement individuel servaient à mettre en œuvre les séquences d'apprentissage et le déploiement de la formation en situation de travail selon les contraintes opérationnelles et l'activité de l'entreprise.

L'AFEST permet de développer des compétences de manière pragmatique, en s'appuyant sur l'expérience réelle des situations de travail, dans leur variabilité et sur leur analyse, avec une forte dimension d'adaptation au bénéficiaire et d'individualisation.

1.3. Coconstruire des parcours spécifiques avec des organismes de formation

Même si les entreprises étudiées s'attachent à développer les compétences en situation de travail, de manière plus ou moins formelle, les formations hybridant les modalités pédagogiques (en centre de formation/au travail), voire les formations certifiantes, ne sont pas pour autant négligées.

Dans le but de répondre à des besoins en recrutement, ou pour faire face à des lacunes ou des difficultés des salariés, certaines entreprises de transport se sont associées à des organismes de formation pour créer des parcours de formation ou des modules spécifiques.

Ces formations ou modules garantissent que les compétences développées seront pertinentes et adaptées aux particularités de l'entreprise, de ses processus internes, et de ses outils.

Des formations spécifiques chez DB Schenker France

Face à la pénurie de main d'œuvre en Ile-de-France dans le secteur de la logistique et la difficulté d'attirer des candidats et de les fidéliser, DB Schenker France s'est associé à un CFA et a ouvert en 2023 une première classe pilote dédiée, pour former ses futurs agents magasiniers sur un titre professionnel, dans le cadre d'un parcours coconstruit par les deux partenaires qui travaillent ensemble depuis de nombreuses années. La formation qualifiante de 8 mois proposée alterne cours en centre et mises en situation pratique dans différentes agences franciliennes de messagerie de l'entreprise. ▶

Cette formation permet à l'entreprise de se constituer un vivier de jeunes formés à la culture et aux valeurs de l'entreprise, avec une formation sur mesure aux méthodes et à l'environnement de travail des agences DB Schenker France, et le cas échéant de les faire évoluer par la suite avec d'autres formations.

En outre, DB Schenker France a également développé un partenariat avec un organisme de formation dans le but de créer une formation spécifique à destination des personnes exerçant dans les services clients confrontés à des difficultés dans leurs relations clientèle. En s'associant à un organisme de formation, des modules de formation spécifiques ont ainsi vu le jour.

▶ Dans la même lignée, des modules à destination des conducteurs ont également été élaborés.

« Ce sont vraiment des modules spécifiques liés à notre entreprise pour lesquels les services formation et les centres de formation travaillent ensemble à leur développement ». - Responsable des Ressources Humaines pour la région Nord

Si la création de CFA d'entreprises a été encouragée ces dernières années par la réforme de l'apprentissage (bien que leur nombre reste modeste dans le secteur), quelques entreprises, qui attachaient une importance toute particulière au développement des compétences de leurs collaborateurs, avaient bien avant tracé la voie en ouvrant leurs propres écoles.



L'Ecole du Conducteur chez GT solutions

Créée en 1946 par Gaston Trochery, l'arrière-grand-père de l'actuel dirigeant, Matthieu Sarrat, la GT (Générale de Traction) était à l'origine un loueur de véhicules industriels avec conducteur, rebaptisée GT Location en 1985. Au fil des années, l'entreprise a diversifié son activité : organisation de transport, école du conducteur, atelier de réparation poids lourds...

Compte tenu de la variété des métiers présents dans l'entreprise, le nom de l'entreprise devient GT solutions en 2019 : GT étant constitutif de l'identité historique et solutions pour « Global Transports Solutions », avec l'idée de fournir au client « la solution unique dont il a besoin. »

L'entreprise compte aujourd'hui à son effectif 1900 collaborateurs.

L'entreprise a toujours accordé une grande importance à la formation des conducteurs. Dès 1965, elle a ainsi créé son propre service de formation qui était à l'époque en charge du recrutement, de l'intégration et de la formation continue des conducteurs.

L'entreprise s'est d'abord faite accompagner dans le développement de formations internes. Cette initiative a généré beaucoup d'enthousiasme chez les salariés associés à la réflexion qui l'ont perçue comme l'occasion de transmettre à des jeunes leur façon de travailler.

L'entreprise a alors lancé la création d'une Ecole du Conducteur en 1988, destinée à former des jeunes au métier de conducteur routier. A l'origine, la pédagogie s'est inspirée d'une méthode d'apprentissage associant formation théorique et pratique professionnelle, ainsi que des modalités de compagnonnage.

Aujourd'hui, l'Ecole du Conducteur est organisée avec un organisme de formation pour la préparation d'un titre professionnel de « Conducteur routier de transport de marchandises sur porteur » en contrat de professionnalisation, et les formations sont assurées au siège de GT solutions par d'anciens formateurs de GT.

À l'issue de la formation, le futur collaborateur est accueilli en filiale et accompagné par un tuteur métier qui lui apprend de manière pratique toutes les subtilités du métier de conducteur poids lourds et lui rappelle les règles de sécurité.

La création d'un centre de formation dédié reste néanmoins l'apanage d'entreprises qui ont des besoins en recrutement et formation quantitativement importants.

2. Outiller et former pour responsabiliser

Rendre les salariés plus autonomes, leur permettre de faire des propositions et de prendre des initiatives font partie des principes clés sur lesquels reposent les organisations apprenantes. Cela implique de leur fournir non seulement les compétences techniques nécessaires, mais aussi les compétences comportementales et les outils qui leur permettent d'être autonomes, confiants et capables de prendre des décisions éclairées.

2.1. Mettre à disposition des outils pour progresser

Différents outils et ressources peuvent être mis à la disposition des salariés pour leur permettre de gagner en autonomie dans l'exercice de leur métier, mais ceux qui capitalisent les savoir-faire, process et méthodes en vigueur dans l'entreprise, ou à l'échelle de champs d'activité bien spécifiques dans cette entreprise, jouent un rôle particulier. Ils seront en particulier précieux pour préserver des compétences stratégiques, sensibles ou rares dans l'entreprise.

Pour leur permettre de progresser en autonomie, des outils d'auto-évaluation peuvent également être proposés aux salariés.

Les outils des Transports Sauzay René

Les Transports Sauzay René sont une entreprise familiale fondée en 1965 spécialisée à l'origine dans le transport routier de produits pétroliers. Depuis 2005, l'activité de l'entreprise s'est diversifiée : bien qu'une partie de son activité reste consacrée au transport de produits pétroliers, l'entreprise exerce également une activité de messagerie.

L'entreprise a mis en place progressivement une organisation du travail visant à rendre chacun responsable de son activité et rapidement autonome.

L'entreprise cherche à informer, former, et équiper au mieux les salariés pour qu'ils disposent des outils et connaissances favorisant leur autonomie en toute sécurité. « *Il faut renforcer cet esprit de responsabilité, dans le sens où ils sont acteurs de ce qu'ils font, de leur sécurité, de la manière dont ils perçoivent et réalisent leur travail.* » - Responsable QHSE

L'élaboration progressive de procédures a permis de cadrer et de sécuriser tout en développant la responsabilisation et l'autonomie des salariés :

► Le guide du conducteur

Un guide du conducteur a ainsi été élaboré et consolide les connaissances de base pour le bon fonctionnement de l'entreprise. « *Le guide du conducteur reprend les spécificités que nous avons dans l'entreprise car nous effectuons par exemple du transport de marchandises dangereuses et du transport de déchets qui ont des réglementations spécifiques. Ces réglementations sont rappelées dans le guide, et les annexes se penchent sur les spécificités de la citerne avec ses équipements et les procédures chez les clients parce que ce sont des procédures plus strictes, nous avons à faire à des raffineries, des usines, donc il ne faut évidemment pas faire n'importe quoi.* » - Responsable QHSE

Bien que ce type de guide existe dans de nombreuses entreprises de transport, l'entreprise s'attache dans une démarche de pédagogie à y faire également figurer des éléments de sensibilisation à la sécurité, des rappels sur l'utilisation du matériel... Elle adapte le guide en fonction des besoins des conducteurs, de leurs difficultés sur le terrain ou de leurs questionnements tout en essayant d'y rendre les sujets pertinents et attrayants pour eux. Une mise à jour du contenu est ainsi effectuée tous les deux ans et tient compte des évolutions réglementaires, des procédures clients mais également de consultations du personnel (échanges informels, questionnements).

Cette organisation pourrait apparaître dans une autre activité de transport comme contraignante, limitante, mais ici elle sécurise le travail des conducteurs qui ont une activité spécifique demandant des règles importantes de sécurité (transport de matières dangereuses) et des protocoles stricts à respecter chez le client. Cela conforte les conducteurs sur ce qu'ils ont à réaliser et les protège lorsqu'ils sont en difficulté chez un client qui ne respecte pas entièrement le protocole. Cela clarifie également dans quels cas signaler rapidement à son manager une anomalie, ce qui permettra qu'il intervienne rapidement.



► Un dispositif pour responsabiliser

L'entreprise s'appuie sur une démarche de pédagogie constante avec l'idée d'encourager plutôt que d'imposer. L'encouragement fait partie de la culture d'entreprise et est perçu comme une possibilité donnée pour progresser et être reconnu.

► L'entreprise a par exemple mis en place un dispositif facultatif d'évaluation de la consommation de carburant pour encourager l'éco-conduite. L'idée de ce dispositif est d'informer les conducteurs sur leur consommation mensuelle, journalière et de leur permettre de se responsabiliser et de s'améliorer par rapport à leurs résultats. Ce dispositif vise à sensibiliser et chacun a la liberté de s'en saisir ou non : « *Ce n'est pas une obligation mais c'est vraiment pour inciter à des bonnes pratiques et encourager. C'est purement informatif, sur le volontariat. L'outil est à disposition et les conducteurs vont se l'approprier comme ils en ont envie pour que justement ce soit quelque chose d'un peu organique.* » - Responsable QHSE

2.2. Former pour devenir partie prenante des décisions

Dans les entreprises apprenantes, les salariés peuvent plus souvent influencer de manière importante les décisions concernant leur travail. De fait, une organisation du travail apprenante appelle à accroître la participation des salariés dans les processus de décisions. Pour que cette participation aux prises de décisions dans l'entreprise puisse se dérouler dans de bonnes conditions et soit pertinente, les salariés peuvent avoir besoin d'être formés et accompagnés.



La pédagogie au service d'une participation active des salariés chez GT solutions

GT solutions propose un dispositif d'épargne à ses salariés depuis 1988. Ainsi, aujourd'hui, plus d'un tiers des salariés de l'entreprise sont actionnaires.

Le fait d'être actionnaire de l'entreprise donne accès à de l'information plus approfondie. Une fois par an, l'entreprise transmet aux salariés actionnaires un « *bulletin de l'épargnant* » qui communique de manière simplifiée les résultats de l'entreprise, le bilan de l'année, les résultats financiers, les investissements, le développement commercial... Pour le dirigeant, c'est une façon de faire de la pédagogie autour de la vie de l'entreprise et de sa situation économique.

« *C'est un discours qui est assez simplifié, mais on passe en revue tous les grands thèmes de la performance financière de l'entreprise et bien sûr, ça nous amène à faire le lien avec les clients, avec le marché du travail. Et c'est aussi une autre manière de faire de la pédagogie vis-à-vis des salariés sur ce qui fait que l'entreprise va gagner de l'argent, ou qu'elle va en gagner moins ; en quoi l'économie en général, donc ce que les collaborateurs lisent dans les journaux ou à la télévision, influe ou pas sur la vie de l'entreprise. Ça leur donne aussi accès à une compréhension des choses un peu plus large.* » - Directeur Général

GT solutions a mis l'accent sur la formation de ses collaborateurs pour leur permettre d'intégrer pleinement les processus décisionnels.

Depuis 3 ans, l'entreprise GT solutions a inclus dans son conseil d'administration des représentants actionnaires salariés et des représentants de salariés non-actionnaires. Pour permettre à ces salariés de prendre part aux décisions de manière éclairée, l'entreprise leur propose une formation de deux-trois jours par an, au cours de laquelle elle fait intervenir des cadres de l'entreprise et des actionnaires administrateurs familiaux.

« *Ça peut être un peu intimidant pour eux le conseil d'administration, aussi on a mis en place un programme de formation par lequel on les familiarise avec les fondamentaux de la gouvernance, de la gestion financière de l'entreprise, la lecture d'un compte de résultat, sur quelques problématiques qui leur permet ensuite d'être plus à l'aise dans les discussions que l'on peut avoir tous ensemble.* » - Directeur Général

En formant ses collaborateurs pour qu'ils s'impliquent dans les décisions et la vie de l'entreprise, GT solutions crée une dynamique et un écosystème où chaque salarié peut contribuer activement à son succès.



02

Diversifier les missions

Le développement des compétences passe par un large panel d'actions qui a pour effet de développer en entreprise les compétences techniques et psychosociales des salariés (autonomie, capacité d'écoute, esprit critique...). Parmi celles-ci, l'échange temporaire de postes, les rotations, et la polyvalence sont apprenants à condition qu'ils intègrent l'échange d'expériences entre collègues, la résolution de problèmes pratiques, et l'enrichissement cognitif du travail.

Chapitre 2.

Diversifier les missions



1. Développer la polyvalence

En effectuant des activités diversifiées, les salariés acquièrent une gamme plus large de compétences. L'absence de routine est aussi pour beaucoup d'entre eux un facteur d'attractivité et de fidélisation.

La pluriactivité chez Datac Transport

Créée en 2003, Datac Transport est une entreprise spécialisée dans le transport de fret interurbain. Cette PME familiale mise beaucoup sur ses collaborateurs et attache une grande importance au développement de leurs compétences en favorisant la pluriactivité.

L'entreprise dispose de différents types de véhicules, remorques (plateaux, porte-chars...) et équipements embarqués (grues, chariots...). Pour permettre aux salariés de varier leurs missions, l'entreprise les forme en interne mais aussi en externe (Caces...) pour qu'ils soient capables de réaliser différentes activités et avoir ainsi une variété de missions. L'entreprise tient aussi compte des appétences des conducteurs. Par exemple si l'un préfère faire de la grue, il fera principalement cette activité.

« Il n'y a aucune tournée qui est pareille, et ce sont toujours des engins différents, des palettes à livrer à des endroits différents. On fait faire un maximum de choses différentes aux conducteurs pour qu'ils soient capables de tout faire. Je pense que leur faire faire ces différentes choses, cela permet de les rendre plus efficaces. Globalement nos conducteurs sont plus rapides, il y a moins de casses, moins de problèmes, il y a également moins d'absentéisme. » - Assistant de direction / RH



Même si la plupart du temps la polyvalence est mise en place pour pallier le manque de personnel, absorber la croissance d'activité, ou encore pour assurer la continuité de service pendant les périodes de congés, elle a comme effet induit de développer les compétences des collaborateurs.



Transports Florczak et la polyvalence au niveau de l'exploitation

Créée en 1966, à Gimont, les Transports Florczak sont une entreprise de transport de fret de proximité avec comme principale activité de la messagerie et de l'express. Dirigée depuis 2013 par Sébastien Colard, l'entreprise compte 68 salariés. Elle appartient aujourd'hui au groupe Tempo One.

Dans un souci de souplesse, de progression et afin de permettre une meilleure gestion et organisation du travail dans l'entreprise, un travail autour de la polyvalence sur les différents postes de l'entreprise (sédentaires et conducteurs) a été mis en place.

« C'est de la souplesse pour la gestion de l'entreprise et je pense que personnellement pour les salariés c'est une diversité d'esprit et une reconnaissance aussi que nous proposons avec l'idée que l'on peut progresser. » - Dirigeant

Cette politique de développement de la polyvalence s'inscrit dans un contexte de départs en retraite et de reconversions professionnelles. Des recrutements ont été effectués pour les remplacer, mais la polyvalence a néanmoins permis de palier des absences sans devoir recruter davantage. Ainsi par exemple en cas de congés maternité, au lieu de recruter pour quelques mois, d'autres salariés polyvalents peuvent permuter. « Nous ne sommes pas obligés d'aller recruter pour faire des remplacements sur 2 mois et demi voire 3 mois d'absence, on arrive à tourner. » - Dirigeant

La démarche a été progressive et le dirigeant nous explique qu'une réelle polyvalence a été possible après 3 ans de travail sur la démarche et de nombreuses formations en interne.

La polyvalence a été initiée dans un premier temps sur des postes dont le contenu partage une forte proximité. Par exemple, le service qui gère le retour des tournées a appris à gérer les départs des colis, puis les rôles ont été inversés et le service enlèvement a appris à s'occuper du retour des véhicules. Cette mise en place a fait naître chez d'autres salariés le désir d'apprendre et de faire de nouvelles tâches. L'entreprise a alors débuté une démarche de formation en interne, et a étendu progressivement la polyvalence de 2 postes à 3, 4...

► « Dès que l'on avait un peu de temps, par exemple lorsque ma collègue faisait les enlèvements extérieurs, j'allais avec elle, je me dégageais du temps ou lui demandais de m'appeler quand elle faisait une tâche particulière. Si je le pouvais, j'allais avec elle sur son poste. Puis pareil sur un autre poste. A chaque fois on prenait ensemble des notes et après on retournait sur le poste et on essayait de faire nous même avec la collègue à côté de nous, pour voir si ce qui était fait était compris ou pour avoir de l'aide en cas de besoin. Ensuite nous inversions les rôles pour voir s'il y avait des choses à revoir. » - Salariée agent d'exploitation

Pour les postes sédentaires, pendant les 15 premiers jours, la nouvelle recrue est en formation et suit différentes équipes dans leur activité. Quel que soit le poste pour lequel elle a été recrutée, elle est, dans un premier temps, positionnée sur le poste « accueil » qui consiste à accueillir les clients et gérer le standard téléphonique, puis elle va de poste en poste dans toute l'entreprise. « Ces 15 jours de formation se font sur l'ensemble de l'activité. C'est-à-dire que la personne vient voir la nuit comment la marchandise est déchargée, elle passe sur la partie exploitation puis le camionnage pour savoir comment le travail est distribué. Elle part ensuite avec un conducteur à minima une journée pour voir comment se passe une livraison et voir quelles sont les tâches et les missions données à chaque conducteur, et ensuite elle fait tous les services. » - Dirigeant

Aujourd'hui, les 8 personnes à l'exploitation sont polyvalentes et peuvent remplacer à minima une voire deux personnes, ce qui permet plus de souplesse en termes d'organisation du travail. Les salariés disposent ainsi de plus de flexibilité dans leur planning ce qui favorise leur équilibre entre la vie privée et professionnelle. « Une fois que nous avons mis en place la polyvalence, c'est beaucoup plus simple pour adapter les heures de démarrage, de fin et de pause pour les salariés. Dans tous les cas, par rapport à l'exploitation de l'entreprise, il y a toujours quelqu'un qui sait faire le travail de l'autre. » - Salariée agent d'exploitation

Outre le développement des compétences, la mise en place de la polyvalence a permis de fluidifier l'organisation du travail au sein de cette entreprise et elle a également eu pour résultat d'améliorer la qualité de service.

Développer la polyvalence nécessite néanmoins une vraie préparation.

Transports Sauzay René et la mise en place de la polyvalence chez les conducteurs

Du fait de la spécificité de son fonctionnement autour de deux activités, l'entreprise a développé et mis en place des postes de conducteurs polyvalents. Ainsi un conducteur exerçant une activité de ramassage en messagerie a la possibilité, s'il le souhaite, de se former et d'effectuer par la suite une activité de transport en citerne. Outre le développement de leurs compétences, cette possibilité donnée aux conducteurs leur permet de casser leur rythme habituel de travail et de varier leurs missions.

L'activité en citerne réalisée par l'entreprise ne présente pas la même intensité de travail. L'activité majeure se déroule de mai à octobre, c'est pourquoi il est possible pour les conducteurs de basculer en messagerie de novembre à avril (sur une période de 5 mois) où le rythme de travail est plus régulier qu'en citerne avec des horaires fixes.

La mise en place d'un conducteur polyvalent ne se fait pas du jour au lendemain et nécessite un accompagnement poussé des conducteurs pour qu'ils apprennent le métier de conducteur citernes.

Un conducteur de messagerie souhaitant réaliser de la citerne passe dans un premier temps par une formation obligatoire (ADR citerne) pour exercer cette activité aussi bien dans l'entreprise qu'en dehors. Une fois formé, il est accompagné au cours d'une saison entière. Dans un premier temps, le conducteur est mis en binôme avec un conducteur citerne aguerri qui lui transmet les savoir-faire spécifiques du métier : fonctionnement d'une citerne, branchement de flexible etc. Il sera ensuite positionné sur des activités de citernes avec des produits non dangereux, pour lui permettre de réaliser une transition en douceur et de se familiariser au cours d'une saison avec le matériel, les équipements de protection, les protocoles. Une fois une saison réalisée, il aura la possibilité de faire de la citerne avec ou sans matières dangereuses. Le salarié s'approprie ainsi tous les savoirs faire et techniques nécessaires pour devenir acteur de son travail et être complètement autonome.

La mise en situation et l'accompagnement de ce conducteur dans une nouvelle activité est également l'occasion de créer du lien avec la direction puisque le conducteur expérimenté qui accompagne le conducteur sur une saison est le co-gérant de l'entreprise. Il en découle une certaine proximité et une fluidité de la communication : « Cela permet d'avoir cet échange qui tend plus vers l'informel mais qui du coup est un peu plus spontané. Il y a une proximité. » - Dirigeante

Une des salariées interrogées a pu nous le confirmer : « Quand on parle de direction, cela peut faire peur. Parfois les salariés ne vont pas oser parler à la direction de certaines choses, alors que là en l'occurrence c'est un autre conducteur. Ils vont donc lui dire les choses, ou bien parfois ils suggèrent une amélioration dans le camion et ils regardent ensemble. »



2. Définir les rôles

Pour favoriser l'échange des rôles, un préalable est d'avoir une bonne connaissance des missions et compétences de chaque membre de l'organisation. Mettre en place une rotation de postes ou développer la polyvalence peut être facilité par une analyse des emplois qui identifie les tâches et les compétences requises pour chaque poste ou rôle dans l'entreprise. Les référentiels et les cartographies de compétences, même peu exhaustifs, sont des outils précieux pour identifier les talents clés des salariés, y compris dans des domaines qui ne sont pas directement liés à leurs postes.



L'élaboration de fiches de poste chez les Transports Delcroix

Pour permettre d'éclaircir les postes de chacun dans l'entreprise, et notamment préciser les missions pour les conducteurs, l'entreprise a entamé un travail d'écriture et de publication de fiches de poste. Pour ce faire, le dirigeant a établi des rôles (rôle d'exploitant, rôle de commercial, rôle de conducteur, rôle paie) qui regroupent un ensemble de tâches non dissociables les unes des autres.

Une personne au sein de l'équipe peut avoir plusieurs rôles.

Un rôle dispose de plus ou moins d'autonomie sur la prise de décisions.

Ces fiches de poste seront intégrées à terme dans une base de données qui répertoriera tous les rôles et les personnes rattachées à ces rôles. L'implication de chacun dans des rôles met chaque salarié en responsabilité/coresponsabilité du résultat.

Pour l'entreprise, « cela a permis de redistribuer des tâches, parce que l'un se dit alors qu'il peut confier une tâche à un autre. » - Dirigeant

« On sait qui fait quoi. Et on a beaucoup d'échanges tous ensemble tous les jours. Donc sur un dossier je sais qui va le faire, et potentiellement on peut se donner un coup de main. » - Salariée Affréteuse

Les fiches de poste deviennent des outils dynamiques et collaboratifs qui évoluent avec les besoins de l'organisation et des employés. Elles favorisent l'adaptabilité, l'engagement et le développement des compétences, alignant ainsi parfaitement les pratiques de gestion des ressources humaines avec les principes de transparence, de flexibilité et de participation active.

Outre l'élaboration de fiches de poste, certaines entreprises ont réalisé une cartographie des compétences, qui est un outil stratégique utilisé pour identifier, évaluer et visualiser les compétences existantes au sein de l'organisation en fonction des postes, rôles et missions de chacun. Elle permet de repérer les lacunes, de planifier le développement des compétences et de mieux aligner les ressources humaines et la répartition des rôles avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.



La cartographie des activités chez les Transports Florczak

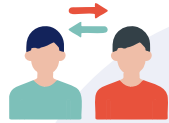
Dans un souci d'adaptabilité et de transmission, le dirigeant de l'entreprise a mis en place des binômes puis développé la polyvalence avec pour but que toute personne dans l'entreprise puisse disposer d'une diversité de missions et développer davantage de compétences dans l'entreprise.

En amont de la mise en place de la polyvalence, l'équipe support, composée du responsable, des agents d'exploitations, et des commerciaux, a réalisé un grand tableau avec l'ensemble des tâches et missions du pôle exploitation et a défini les responsables/référents de ces missions et leurs remplaçants en cas d'absence. Cette démarche a été l'occasion d'identifier les compétences nécessaires et d'organiser les formations appropriées pour les équipes du pôle exploitation.

« Nous avons un tableau, pour se faciliter les choses on y notait les grandes tâches et qui a été formé sur quelles tâches. Et on pouvait voir les formations qui manquaient. » - Salariée agent d'exploitation

3. Accompagner les souhaits d'évolution

L'accompagnement des souhaits d'évolution professionnelle des salariés est un autre enjeu des organisations apprenantes.



Des « vis-ma-vie » pour expérimenter un nouveau métier chez DB Schenker France

Le groupe DB Schenker France, très attaché au développement des compétences de ses salariés, met en place dans certaines agences des « vis-ma-vie » : Une personne ayant des souhaits d'évolution dans l'entreprise a la possibilité d'être immergée dans le poste souhaité et d'être confrontée à la réalité du poste avant même d'y être promue.

À la suite de cette immersion, la personne réalise un bilan avec le personnel RH, d'une part pour confirmer son souhait d'occuper ce poste, et d'autre part pour analyser ses besoins en termes de compétences et prévoir des temps de formation avec des collègues en interne.

« On la met en immersion sur le poste, et il y a des cas où ce sont des beaux succès, où les gens disent : « c'est vraiment ça que j'ai envie de faire ». Et à partir de là, on fait un bilan : tes compétences aujourd'hui c'est ça, il te manque ça et comment on t'y amène. Souvent on fait des périodes de « backup » c'est-à-dire que la personne effectue des remplacements dans le service pour se former quand il y a un absent. » - Directrice développement RH



NO

Travailler ensemble

Quand on parle de collaboration, il est d'usage de dire que « *seul on va plus vite, ensemble on va plus loin* ». La performance des entreprises peut être entravée par le manque de collaboration et de coopération. A contrario, les résultats produits par le collectif sont plus riches que l'addition des intelligences individuelles.



Travailler ensemble



Dans une organisation apprenante, l'apprentissage concerne à la fois les individus eux-mêmes mais aussi les collectifs de travail. Une organisation devient véritablement apprenante quand ses membres apprennent par la coopération à développer leurs capacités et améliorer leurs performances. L'organisation apprenante reconnaît ainsi une place essentielle à l'expérience collective.

À cet égard, les entreprises apprenantes s'attachent à renforcer le collectif en favorisant le travail en équipe, les échanges entre pairs et entre les différents services, ou encore des espaces et moments propices aux synergies.

1. Organiser le travail en équipe

Organiser le travail en équipe consiste à établir des collectifs de travail partageant une mission et responsabilité commune. En favorisant les échanges et en permettant ainsi à chacun de tirer profit des expériences de l'autre, le travail en équipe est particulièrement propice au développement des compétences.

Les binômes constituent une des configurations du travail en équipe. Dans certaines entreprises, la mise en place de binômes a eu pour effet une amélioration de la qualité de vie au travail et notamment de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.



L'organisation du travail en binôme pour mettre en place le télétravail chez Excess International

À l'origine transitaire commissionnaire en douane pour la branche « Oil & Gaz transports », depuis plus de 25 ans, le Groupe Excess International est aujourd'hui un opérateur de fret international. La société Excess international est composée d'une soixantaine de salariés.

Pour mettre en place le télétravail sur les activités d'import et d'export qui requièrent l'accès à de nombreux documents, non dématérialisés, l'entreprise a proposé de mettre en place des binômes de travail. Ainsi, lorsqu'une des deux personnes est en télétravail, l'autre personne est présente au bureau pour pouvoir, par exemple, imprimer les documents comme les lettres de voiture.

Chacune des personnes a des tâches bien définies selon qu'elle soit présente ou non dans les locaux de l'entreprise.

« Le salarié qui est chez lui traite les opérations gérables sur l'ordinateur et celui qui est au bureau fait le reste, en particulier ce que le salarié chez lui ne peut pas faire. »

« Il y a eu toute une réorganisation interne pour pouvoir faire bénéficier nos salariés du télétravail dans des conditions acceptables. » - Responsable des Ressources Humaines

2. Créer de la cohésion

2.1. Créer du lien dans l'entreprise

Pour parvenir à collaborer, il est important de favoriser la rencontre et la convivialité. D'autant que l'entreprise n'est plus seulement un lieu de travail et de production, elle est aussi de plus en plus un lieu de rencontres, de partage et d'épanouissement autour duquel se construit la perception qu'a le salarié du collectif et un sentiment d'appartenance à l'égard de l'entreprise qui l'emploie.

De manière générale, les points de départ sont souvent les moments de convivialité organisés par la direction, le management.



La cohésion d'équipe chez Cambrai Logistique Services (CSL)

La société Cambrai Logistique Services (CSL) accorde une importance toute particulière à la cohésion entre les équipes. L'entreprise prône le travail d'équipe en continu avec beaucoup de partage et de communication.

« Nous nous sommes rendu compte qu'en travaillant tous dans le même sens cela va beaucoup mieux. Nous sommes une entreprise familiale et on fait en sorte qu'il y ait un esprit familial. » - Responsable d'exploitation

Pour créer et entretenir la cohésion d'équipe, l'entreprise organise de nombreux événements conviviaux.

« On fait des repas tous ensemble, on fête beaucoup les anniversaires, les naissances. Le vendredi soir souvent on a toujours un groupe qui reste au dépôt manger un petit bout ensemble. » - Responsable d'exploitation

Des espaces de rencontres tels qu'une salle pour les conducteurs sont mis à disposition : « Ils ont une salle conducteurs avec machine à café, micro-ondes, cuisine, table pour manger. Cela favorise l'envie de manger dans l'entreprise, et donc d'être avec les collègues. » - Responsable d'exploitation

Un terrain de pétanque a été aménagé par les salariés sur le site de l'entreprise favorisant la rencontre des collaborateurs et l'organisation de moments de cohésion.

« L'année dernière, on a créé un terrain de pétanque dans notre espace à l'arrière de l'entreprise, on y a fait des petits barbecues, un tournoi. Les dirigeants ont proposé l'idée mais ce sont les conducteurs et les personnes de l'atelier qui ont créé le terrain. » - Responsable d'exploitation

En outre, une fois par an, l'entreprise organise une sortie avec tous les salariés et leurs familles. Cette sortie est proposée par la direction mais tient compte de l'avis des salariés (vote des salariés sur le choix du lieu).

« Les conducteurs sont peu souvent ensemble, là ils se retrouvent ensemble et peuvent partager un moment ». - Responsable d'exploitation

Outre l'organisation d'événements conviviaux, le réaménagement des locaux de l'entreprise peut favoriser la communication et les rencontres entre les salariés.

Le réaménagement des locaux de TLM Transports

En 2019, TLM Transports a rénové ses bureaux en créant un open space pour les collaborateurs sédentaires de sorte à faciliter les échanges tout en tenant compte des besoins et contraintes de chacun.

« Tous les collaborateurs sont en open space. Il y avait toutefois une problématique de bruit à prévenir, donc on a travaillé pour éviter que cela fasse de la résonance. Nous avons ainsi mis de la moquette au sol pour calfeutrer. Nous avons aussi mis des parois pour insonoriser. Chacun a un casque sans fil. Les collaborateurs ont aussi des bureaux conséquents avec deux voire trois écrans. » - Directrice

Une grande salle de pause a également été créée avec du matériel de récupération de l'entreprise.

« On a essayé de faire quelque chose de sympa et tous les collaborateurs sédentaires notamment s'y rendent le midi. C'est vraiment un espace où on peut déconnecter et décompresser assez facilement. » - Directrice

Cette salle moins formelle qu'une salle de réunion est également le lieu où sont organisées des « réunions d'échanges ». Ces réunions sont mises en place pour favoriser la communication et les échanges entre salariés lorsque l'entreprise rencontre quelques difficultés, quelques tensions.

« Les réunions d'échanges sont organisées quand il y a des petits couacs dans un service. » - Directrice



Dans la même lignée, les Transports Delcroix ont décloisonné les services en cassant, avec les salariés eux-mêmes, tous les murs au sein des locaux de l'entreprise, pour permettre plus d'ouverture, de transversalité et de la communication entre les services de l'entreprise.

« Le dernier mur c'est moi qui l'ai cassé. C'était pour que tout le monde soit ensemble. Quand j'ai connu l'entreprise au début, tout était séparé. Avant c'était chacun pour soi, chacun était de son côté dans les bureaux fermés. Chacun gérait ses problèmes, on n'avait pas beaucoup de contacts, nous n'avions pas de réunions comme on fait maintenant. C'est ça qui a permis d'avancer. » - Exploitant des Transports Delcroix

Certains projets d'entreprise ouvrent la possibilité de favoriser la cohésion d'équipe tout en valorisant les compétences et leur développement.



« Mieux Travailler Ensemble » chez Depaeuw

L'entreprise Depaeuw conduit des actions pour améliorer la Qualité de Vie au Travail et a mis en place une politique interne relationnelle appelée « le Mieux Travailler Ensemble » (MTE) qui a pour objectif de considérer le travail de chacun à sa juste valeur et de permettre de créer davantage de collectif. L'entreprise propose par exemple des vidéos « Bref » : courtes vidéos métiers mettant en lumière un collaborateur et son travail dans l'entreprise.

De plus, depuis plus de 35 ans, l'entreprise organise « l'engagement sécurité » qui est une manifestation interne ayant lieu pendant une semaine une fois par an dans l'entreprise. Organisé autour d'une thématique particulière, cet événement est l'occasion pour les équipes des différents services de travailler de manière collaborative autour d'un thème de réflexion commun et s'affronter au travers de challenges. En 2024, la thématique portait sur les conduites addictives.

Le « vis-ma-vie » pour mieux se connaître chez DB Schenker France

L'expérience du « vis-ma-vie » permet de mieux connaître le métier des collègues, comprendre les enjeux et contraintes des uns et des autres, et ainsi favoriser l'entente et le collectif.

Dans le cadre d'un projet DB Schenker France nommé « Leitmotiv », il est possible pour les salariés de vivre de manière temporaire le quotidien d'une autre équipe. Ce dispositif peut être mis en place dans le cadre d'un parcours d'intégration, mais aussi dans le cadre de la découverte d'un métier ou encore dans le but d'apaiser les tensions entre deux équipes.

« Par exemple, lorsque j'ai deux équipes qui ne se comprennent pas, nous interchangeons des membres de l'équipe, qui vont aller faire un vis-ma-vie dans l'équipe d'à côté pour comprendre ce que les uns et les autres vivent au quotidien. » - Directrice des Ressources Humaines



2.2. Mettre en place des espaces virtuels de partage

En dehors des espaces physiques, les espaces virtuels collaboratifs internes peuvent être des outils puissants pour créer de la synergie au sein d'une entreprise dont nombre de salariés sont mobiles. Ils améliorent la communication, centralisent l'information, et favorisent la transparence.



Une organisation à l'écoute – Exemple des Transports Sauzay René

Respect et écoute mutuels sont des valeurs fondamentales pour la dirigeante qui sous-tendent la stratégie de communication de l'entreprise. Cette communication n'est pas uniquement descendante, elle circule dans l'entreprise.

Composée de 18 conducteurs, les salariés de l'entreprise sont principalement des personnes mobiles et isolées dans leur camion. Pour pallier ce sentiment de solitude et simplifier la communication, l'entreprise a intégré une messagerie interne dans le système informatique embarqué des camions.

Ce système de messagerie embarquée améliore les conditions de travail des conducteurs en réduisant les sources de stress. « Ils peuvent traiter l'information quand ils le peuvent et quand ils sont disponibles. Cela leur permet de ne pas être dans l'immédiateté. Avant, il fallait qu'ils décrochent le téléphone et réagissent de suite. » - Dirigeante

La messagerie embarquée fluidifie les échanges et permet aussi aux conducteurs de faire des remontées d'informations terrain aux dirigeants. « Les conducteurs ont pris pour habitude de nous faire remonter tout ce qu'ils apprennent, tout ce qu'ils entendent. Ils nous remontent quotidiennement des informations. » - Dirigeante

Ces échanges sont appréciés de la direction mais également des conducteurs dont la parole est reconnue et prise en considération. « S'ils avaient fait remonter des informations et qu'ils avaient vu que l'on n'y prêtait pas attention, je pense qu'ils ne feraient pas ce qu'ils font aujourd'hui. » - Dirigeante

Si les messageries internes sont utiles pour des communications bilatérales ou en petits groupes, les réseaux sociaux d'entreprise présentent l'avantage d'embarquer tous les membres de l'organisation.



Le réseau collaboratif interne pour favoriser la communication chez Depaeuw.

L'entreprise part du postulat qu'il est important pour tous les collaborateurs de pouvoir s'appuyer les uns sur les autres et d'œuvrer ensemble pour l'entreprise. C'est dans cet état d'esprit qu'un réseau collaboratif interne a vu le jour lors de la crise sanitaire et s'est ensuite ancré durablement dans le fonctionnement général de l'entreprise.

La mise en place de ce réseau social interne a permis dans un premier temps à l'entreprise de rassembler et de communiquer sur la situation de l'entreprise lors de la crise de la Covid-19 alors que l'activité de l'entreprise, et notamment des conducteurs, continuait. Chaque semaine, le dirigeant de l'entreprise y présentait en toute transparence le bilan des activités, avec les chiffres, dans le but de transmettre à tous le même niveau d'information. Le réseau social servait également à informer les conducteurs des différentes actualités en lien avec les préconisations et obligations gouvernementales. La plupart des conducteurs se sont ainsi rapidement inscrits dans le réseau.

Pour les conducteurs plus réticents, l'entreprise avait mis en place sur chaque site des panneaux d'affichage pour qu'ils puissent consulter les actualités publiées sur ce réseau même sans avoir de compte.

Après son lancement, les ressources humaines ont organisé de petits stands sur chaque site pour expliquer aux salariés présents comment s'inscrire et utiliser la plateforme. « C'était vraiment de la présence terrain avec des explications sur la manière d'utiliser l'outil. Pour certains c'est inné et d'autres plus compliqué ». – Responsable des Ressources Humaines

Ce nouvel outil de communication s'est ainsi progressivement implanté dans l'organisation de l'entreprise et a permis de fluidifier la transmission et l'échange d'informations.

Avant la mise en place de ce réseau, une scission entre la partie opérationnelle des conducteurs et la partie sédentaire de l'entreprise avait été constatée. La mise en place de ce réseau, disponible pour tous les salariés, a permis de mettre en contact tous les collaborateurs et ainsi de permettre à des personnes ayant initialement peu de liens dans l'entreprise de rentrer en communication. Les collaborateurs sont ainsi sensibilisés aux mêmes aspects, ils disposent du même niveau d'information et ils peuvent relayer en interne des informations.

En effet, comme pour des réseaux sociaux publics de type Facebook, tous les collaborateurs ont ici la possibilité de publier, commenter, aimer un post, y compris avec des images, des vidéos, des documents en format PDF, de créer des sondages et d'interagir ensemble. Cela favorise l'entraide et encourage les propositions d'amélioration.

Il est aussi possible au sein de ce réseau de créer un système de communauté (d'équipe) permettant de sélectionner en un instant les personnes cibles, ou bien de créer une communication multisites.

Aujourd'hui, ce réseau social permet également à l'entreprise de valoriser les collaborateurs, faire connaître leur quotidien et sensibiliser aux difficultés des uns et des autres par la publication par exemple d'interviews métiers qui mettent en avant les différentes fonctions de l'entreprise.

Il permet enfin d'informer d'événements se déroulant dans l'entreprise : événement interne sur la sécurité, anniversaire, départ en retraite...

Le dirigeant participe activement à ce réseau en publiant des photos et vidéos régulièrement. « Par exemple en début d'année il a fait une vidéo où il présentait ses vœux à chacun. Il a aussi fait une vidéo pour lancer la semaine de la sécurité. Quand il va chez un client et qu'il a des retours positifs ou négatifs, il les partage. Souvent il prend un selfie en disant je suis chez le client Untel, il m'a transmis ça, donc merci aux conducteurs... ». – Responsable des Ressources Humaines

De manière générale, ces nouveaux canaux de partage d'informations et de communication favorisent l'autonomie, la résolution de problèmes, la prise d'initiatives et la reconnaissance.

2.3. Créer de la proximité avec la direction

Si les salariés accordent de l'importance à la cohésion d'équipe et au lien entre collaborateurs, ils attendent également une bonne communication et une proximité avec la direction. C'est particulièrement vrai dans les entreprises de transport, souvent familiales et de petites tailles. Or cette proximité concourt à l'émergence d'organisations agiles et apprenantes, car elle améliore la communication, renforce la confiance, accroît l'engagement et la motivation, favorise une culture d'entreprise positive, stimule l'innovation et la créativité. Cette proximité est également essentielle pour la gestion du changement.



La réorganisation des bureaux pour créer plus de proximité dans l'entreprise Logivia

Pour être plus proche des services opérationnels et de ses équipes, ainsi que pour fluidifier la communication, le dirigeant de Logivia a déménagé son bureau de direction, qui était à l'étage, au plus proche de ses équipes (au rez-de-chaussée).

« Quand les conducteurs venaient à l'exploitation, ils ne montaient pas car en haut c'était les chefs. Personne ne montait et je me coupais du monde. J'ai dit aux équipes, on réorganise les bureaux et moi je descends à l'exploitation. Les conducteurs me voient de la fenêtre quand ils arrivent, je suis accessible ici. Ils peuvent venir me voir. Les exploitants aussi. Je laisse ma porte ouverte, j'entends ce qui se dit. Il y a une vraie interaction. » - Dirigeant

Ainsi, les freins à la communication constatés ont laissé place à l'ouverture et aux échanges.

Si la réorganisation des bureaux peut créer une proximité entre les salariés et la direction, l'entretien de la communication au quotidien entre les équipes et la direction permet de maintenir des échanges constants, de résoudre rapidement des problèmes et de renforcer la collaboration.



Une communication quotidienne entre les salariés et la direction

Les Transports Bousquet, PME familiale à taille humaine, sont aujourd'hui gérés par la 3ème génération. L'entreprise est spécialisée dans le transport en vrac et dispose d'un parc de véhicules diversifiés.

3 personnes sont en charge de la direction de l'entreprise composée de 70 salariés, dont 60 conducteurs : une personne en charge plus particulièrement de la partie commerciale et l'exploitation transport, une personne de la facturation et une personne des ressources humaines.

Les dirigeants attachent une forte importance à la communication au sein de l'entreprise et au fait d'avoir une proximité avec tous les collaborateurs.

« Il y a toujours une porte ouverte, il y a toujours quelqu'un. Mon bureau par exemple, le bureau RH, il est à l'accueil, c'est ouvert. Il y a toujours quelqu'un avec qui on peut communiquer au niveau de la direction ». - RH de l'entreprise

Cela se traduit par un travail d'équipe en continu aussi bien au niveau des sédentaires qu'au niveau des conducteurs.

« Tous les jours en fait c'est transparent, dès que quelqu'un a une problématique au niveau des bureaux, au niveau RH, on travaille tous ensemble. On partage beaucoup, on communique beaucoup, on traite les problématiques tous ensemble et on est tout autant sur la même longueur d'ondes au niveau des solutions. » - RH de l'entreprise

« Au niveau de l'activité, il y a très peu de découchages des conducteurs, donc on se voit chaque jour. Tout le monde passe au bureau tous les soirs et on attend toujours que tout le monde soit rentré pour fermer les bureaux. Il y a toujours un petit mot. S'il y a quelque chose à dire, il y a toujours quelqu'un à qui le dire. » - RH de l'entreprise

Il y a ainsi de la transversalité possible dans la communication au-delà des positions hiérarchiques et des services.



Un gérant disponible en continu chez Cambrai Logistique Services (CSL)

Le gérant de Cambrai Logistique Service attache une grande importance à la communication avec ses équipes et se montre très disponible pour eux. Ainsi, tous les salariés ont le numéro de téléphone du gérant et peuvent le joindre directement.

L'utilisation de réseaux sociaux tels que Teams, améliore la proximité entre la direction et les salariés.

L'usage des réseaux sociaux pour créer de la proximité avec les dirigeants

Les Transports Delcroix utilisent Teams et ont créé des tchats en interne au sein des différentes équipes auxquelles le dirigeant est intégré.

« Tous les conducteurs utilisent Teams et on fait de l'échange à distance via la vidéo. » - Dirigeant

GT solutions a développé un réseau social interne à l'entreprise qui est une application d'échange où tout le monde peut poster, échanger et communiquer ensemble. Les conducteurs peuvent par exemple interpeller directement le dirigeant de l'entreprise.

« C'est surtout le plus de ce réseau, c'est la création d'une proximité entre les fonctions support et les conducteurs. » - Chargée de communication

De même, des groupes WhatsApp, de conducteurs notamment, ont été créés.

« Les plannings peuvent passer par WhatsApp. Quand il y a un problème en livraison, ça peut aussi arriver sur WhatsApp. » - Dirigeant

3. Faire vivre le collectif

L'organisation d'espaces de rencontres et d'échanges est essentielle pour la dynamique de groupe, le partage d'expériences, l'apprentissage en continu et l'amélioration collective des pratiques. Les managers jouent un rôle clé dans le bon déroulement de ces rencontres, en premier lieu en organisant le travail pour garantir un temps suffisant à des échanges de qualité, et parfois en participant à leur animation en tant que facilitateurs de ces échanges, garants du sens et du cadre.



La « coopération » plutôt que la compétition chez Logivia

Logivia est une entreprise spécialisée dans les flux agros-agris qui a été créée en 2016 par Sylvain Baudry. Basée en Côte-d'Or (21), l'entreprise emploie 170 salariés, dont 145 conducteurs.

L'entreprise Logivia a pour principe la « coopération » plutôt que la compétition, c'est-à-dire qu'elle mise moins sur l'individu en tant que tel que sur le collectif.

Pour illustrer son propos, le dirigeant utilise l'exemple du car scolaire :

« Quand vous étiez étudiant, étudiante, vous alliez faire du sport sur le terrain de sport de la commune dans laquelle vous alliez à l'école. Vous montiez dans un bus qui vous amenait au bord de la piste. Tous les élèves descendaient du bus. Et puis c'était parti pour la course, les 3000 M, les 5000 M à courir. Le premier, c'était souvent « le beau gosse de la classe », le plus sportif, qui avait la tenue... Il partait comme une flèche, il arrivait le premier, il avait tous les honneurs, il montait dans le bus. Mais tant que le dernier, celui qui marchait qui n'arrivait pas à courir, puisqu'il était légèrement en surpoids, n'était pas monté dans le bus, le bus ne repartait pas. Le bus, c'est l'entreprise. Donc une organisation va toujours à la vitesse du plus lent.

Nous, nous avons décidé de ne pas favoriser la compétition, il n'y a pas de premier. Et cela favorise le fait que le plus rapide, « le beau gosse », il aide le moins rapide parce que le bus ne partira pas tant que le plus lent ne sera pas dedans. « J'aime à dire que nous sommes en coopération, nous sommes en compétition coopérante. C'est l'entreprise qui gagne, ce n'est pas individuellement. » - Dirigeant

Dans cette optique, l'encadrement est là pour porter le sens. En dehors du temps d'accompagnement individuel, il organise deux fois par an une réunion collective par groupe de métiers au cours de laquelle des temps d'échanges sont prévus sur l'amélioration des pratiques des uns et des autres.

« On les réunit deux fois par an, par groupe, selon leur métier. On leur présente où en est leur pôle, où en est l'entreprise au global, et les gens s'automotivent et se donnent les bonnes pratiques entre eux. » - Dirigeant

Pour encourager la prise de parole en confiance et la collaboration, des entreprises ont recours à la mise en place de « rituels » récurrents qui permettent de faire vivre le collectif dans un cadre sécurisant, et au cours desquels chacun prend le temps de la relation.

Les « cercles leader » chez Transports Delcroix

Les Transports Delcroix ont créé un « cercle leader » réunissant une fois par mois les managers des différentes équipes.

Ces réunions sont structurées selon un déroulé précis, un rituel de cohésion, avec une ouverture et une clôture qui soulignent que ce moment est différent du temps ordinaire dans l'entreprise.



Tout commence par un tour de table au cours duquel chacun partage « sa météo intérieure ». L'important est que chacun exprime son état d'esprit, dépose ses préoccupations, ses difficultés, ou attentes.

« On se réunit et on fait une «météo», chacun donne ses actus, chacun s'écoute, ce sont des problèmes humains qui s'invitent. » - Dirigeant

Le temps d'inclusion permet d'accueillir les participants et de faire en sorte que chacun trouve sa place dans le groupe mais également d'incarner un certain nombre de règles.

« Je pose un cadre, on discute, chacun parle à son tour, on ne se coupe pas la parole, pas de jugement, pas de sarcasme, il n'y a pas de politique. Et on demande aux personnes de parler en leur nom. » - Dirigeant

Ces réunions mensuelles permettent d'entretenir la culture de l'entreprise (partager un projet, une réussite, une situation...), de se réapproprier les valeurs de l'entreprise, d'élargir son regard, de bénéficier du soutien des autres et de soutenir les autres, d'apprendre et s'améliorer individuellement et collectivement.

« Ce sont des réunions de cohésion, c'est du « codéveloppement professionnel » (Codev).

Cette méthode de « codev » consiste à traiter avec le collectif une problématique rencontrée par un salarié par le biais de différentes étapes :

- **Étape 1** : Exposé de la problématique du salarié : Le salarié partage sa problématique en détail à l'ensemble du groupe qui écoute en silence.
- **Étape 2** : Questions de clarification de la problématique : Les participants formulent leurs impressions sur la question et posent des questions au salarié, dans le but d'obtenir des éclaircissements pour mieux cerner des détails.
- **Étape 3** : Reformulation de la problématique : A la suite des éclaircissements donnés, le salarié reformule avec plus de précision sa problématique.
- **Étape 4** : Les participants sont amenés à partager leurs expériences, formulent librement leurs idées, interprétations. Le salarié note ce qui est proposé, sans interrompre ses collègues.
- **Étape 5** : Le salarié synthétise ce qui lui a été proposé et ce qu'il retient pour élaborer son plan d'action avec l'aide de ses collègues.
- **Étape 6** : Bilan de la séance.

La mise en place de rituels d'équipe favorise le développement de relations interpersonnelles solides. En effet, ces moments dédiés à la communication et à l'interaction permettent aux membres des équipes de mieux se connaître, de partager leurs réussites ou leurs craintes, de demander de l'aide plus aisément. Ils permettent de créer un environnement de confiance, qui favorise la collaboration et le sentiment de communauté.

Dans cet environnement, la personne va développer sa capacité à entrer en interaction avec l'autre. Elle se nourrit des échanges et s'enrichit des apports des autres participants. Cela peut être particulièrement utile pour résoudre des problèmes complexes en commun. En misant sur la diversité des compétences et des regards, le collectif permet d'éclairer ces problèmes sous tous les angles. Travailler ensemble permet de décloisonner les situations et d'avoir une approche transversale.



Les comités de pairs chez GT solutions

Les comités de pairs sont des réunions de deux jours qui regroupent des personnes ayant des fonctions identiques issues des différentes agences de l'entreprise. L'objectif de ces réunions est de permettre aux personnes occupant les mêmes postes dans l'entreprise d'échanger sur des problèmes opérationnels qui se posent généralement lors de l'exercice de leurs fonctions et de réfléchir ensemble à des solutions possibles.

« L'idée, c'était d'avoir un groupe homogène qui puisse effectivement réfléchir aux problématiques opérationnelles qui se posent ». - Directeur de filiale

Ces comités de pairs existent pour divers métiers dans l'entreprise :

- Les directeurs de filiale
- Les responsables d'exploitation dit le Corex.
- Les responsables de maintenance dit le Corem

« Tous les responsables d'exploitation forment un groupe, tous les directeurs de filiale forment un groupe, bien qu'ils soient basés dans des régions différentes et qu'il y ait un organigramme par région. » - Directeur de filiale

Ces réunions peuvent également avoir lieu lorsqu'un service support a besoin de communiquer une information, un changement et d'avoir un retour. La prise de décisions peut ainsi y être très rapide car toutes les personnes concernées sont présentes.

Focus sur le Corex :

Les responsables d'exploitation se réunissent 3 ou 4 fois par an, sans directive de la direction, avec un ordre du jour établi entre eux, avec parfois de leur part des demandes d'intervention (de personnes des services support par exemple) pour éclaircir des points. Ces réunions sont des échanges de bonnes pratiques entre les différentes agences...

« Le Corex, qui est le comité des responsables d'exploitation est un groupe de pairs où l'on échange les bonnes pratiques, où les responsables d'exploitation prennent des décisions ensemble bien qu'au-dessus ils aient un directeur de filiale. « 3-4 fois par an, on se réunit 2 jours entre responsables d'exploitation pour échanger, et aussi on demande à des intervenants de différents services du siège, que ce soit la paie, la formation, le juridique, de pouvoir avoir des échanges en direct, en collectif et que cela ne soit pas simplement une redite de l'information qui a déjà pu être donnée par la direction. Donc c'est vrai que ça donne de l'importance au groupe, ça crée un collectif et puis d'un autre côté, ça nous permet aussi d'avoir des intervenants du siège qui puissent nous expliquer des règles avec des questions purement exploitation. » - Directeur de filiale anciennement au poste de responsable d'exploitation

Ce comité est l'occasion pour les responsables d'exploitation d'aborder des questions terrains en lien avec leur métier d'exploitant qui ne pourraient être abordées dans des réunions classiques.

De plus, ce groupe permet de créer une cohésion d'équipe entre responsables d'exploitation basés aux quatre coins de la France et de découvrir les filiales puisque les réunions sont organisées à tour de rôle dans les différents sites.

« Cela nous permet aussi de découvrir l'environnement de nos collègues. Et ça, c'est intéressant parce que quand on discute avec le responsable d'exploitation de GT Bretagne qui fait la majorité de son activité en volaille, il est le seul à faire de la volaille quand vous êtes un pur parisien, à Rungis où là on est plutôt sur une plateforme avec des quais, quand il vous parle de canard, de poussin et de dinde, vous vous demandez ce qu'il se passe. Le fait de nous être réunis là-bas nous permet aussi de voir l'environnement qui est totalement différent. Pour des gens qui viennent de l'extérieur ou qui restent dans leur propre entité, leur propre région, ça permet aussi de découvrir une autre « culture ». C'est vraiment intéressant et ça crée un collectif. » - Directeur de filiale anciennement au poste de responsable d'exploitation

Focus sur le comité des directeurs de régions :

Ce comité se réunit 5 à 6 fois par an dans le cadre de séminaires planifiés par la direction générale au siège à Bassens. Toutefois, pour avoir un temps entre eux, les directeurs d'agences prévoient un après-midi ou une soirée qu'ils passent ensemble entre directeurs pour échanger autour de divers sujets.

En plus de ces réunions en présentiel, ce comité se réunit par visioconférence ou téléphone tous les 15 jours, de 30 minutes à 1 heure, autour de leur quotidien opérationnel et de problématiques communes.

Ces moments partagés sont l'occasion de créer des relations authentiques entre les personnes qui le constituent, et un groupe soudé et solidaire qui est soutenant, qui va aider chacun à surmonter ses difficultés et permettre d'apprendre des situations rencontrées par les uns et les autres.

4. Faire appel au collectif de travail

Les synergies de groupes stimulées pendant les temps collectifs ont des effets qui perdurent au-delà des ateliers et réunions de travail. Elles participent à la construction d'un environnement capacitant et d'un réseau soutenant qui peut être mobilisé à tout moment par les collaborateurs pour favoriser par exemple la réalisation de tâches et missions au sein de l'entreprise, mais également la transmission de compétences.

Mobiliser le collectif pour améliorer les process en entreprise

La responsable des ressources humaines de l'entreprise Excess International, dans une perspective d'amélioration continue des processus RH, a sollicité le collectif : pour la trame des entretiens annuel d'évaluation qu'elle a souhaitée retravailler, elle a organisé des groupes de travail avec les responsables de services pour collecter leurs remarques et axes d'amélioration.

« Je récolte les critiques, les points faibles, les points forts, je retravaille, on refait une réunion, je resoumets et on en parle. Ça passe par la direction mais ça passe par les équipes aussi. » - Responsable des ressources humaines

« Il y a beaucoup de collaboratif, il y a une hiérarchie, une pyramide et elle est respectée car elle est normale, car elle est structurante, mais ce n'est pas pour autant qu'on ne va toujours consulter que les N+1 ou + 2, on va aussi voir nos collaborateurs, on va discuter avec eux, on est proches d'eux. » - Responsable des ressources humaines



La mobilisation du collectif peut également être inscrite dans une réelle politique d'entreprise qui inclut systématiquement les salariés dans un processus, par exemple le processus de recrutement. Le recrutement collaboratif est une méthode de recrutement en équipe qui fait intervenir des collaborateurs d'un même service ou d'autres départements de l'entreprise dans les phases de sélection, d'entretien et de prise de décision. Dans ce cadre, les équipes des ressources humaines travaillent en étroite collaboration avec le service concerné par le recrutement et éventuellement des experts métiers d'autres services de l'entreprise. Les personnes consultées peuvent être amenées à être formées pour formuler des avis éclairés.



Le recrutement collaboratif chez GT solutions

Chez GT solutions, le recruteur s'entoure de pairs et/ou de collaborateurs du futur équipier pour réaliser son recrutement. L'intention derrière cette pratique est d'une part de renforcer l'implication des salariés en leur montrant qu'elle valorise leur opinion et expertise et d'autre part de créer un processus de recrutement plus transparent.

De plus, en collaborant lors du recrutement, les salariés peuvent apprendre à mieux se connaître, renforcer leur travail d'équipe et partager de bonnes pratiques. Cela peut également leur permettre de développer des compétences d'évaluation et de management au sein de l'entreprise.

« Par exemple quand on recrute un directeur de filiale, ça peut être un autre directeur de filiale qui est là pendant l'entretien. » - Dirigeant

Le recruteur se charge seul du lancement du recrutement : mise en ligne de l'annonce, tri des CV et préqualification... puis les équipiers sont invités par la suite à participer aux entretiens de recrutement afin de sélectionner le profil attendu.

Exemple d'un recrutement d'un chef de groupe :

« Le premier tour, c'est le service recrutement qui sélectionne des CV et qui réalise du phoning et peut-être un entretien en visioconférence. Le 2ème tour, c'est un entretien croisé avec une assistante et

un chef de groupe qui rencontrent 2 à 4 candidats que j'ai présélectionnés à partir de la liste des CV choisis par le service recrutement. Et le 3e tour, c'est moi en tant que directeur de filiale qui rencontre ces mêmes candidats sauf lorsque mes assistantes et mes chefs de groupe ont effectué une sélection plus restreinte sur la base du deuxième tour : ils ont vu 5 candidats, en ont sélectionné 2, je vois ces 2 candidats puis je fais mon choix. » - Directeur de filiale

Exemple de la participation d'un chargé de production au recrutement de son directeur :

Après une sélection des profils par les membres du comité de direction, la responsable des ressources humaines a proposé à deux collaborateurs du futur service du directeur recruté de participer au recrutement. Pour ce faire, ces deux collaborateurs ont travaillé ensemble à la préparation des entretiens avec le service RH.

« J'ai été accompagné d'un de mes collègues, où au niveau de nos fonctions nous étions complémentaires, car nos deux pôles sont différents mais ne travaillent pas l'un sans l'autre. »

« Nous avons préparé l'entretien autour de questions, de thèmes à aborder, de nos attentes... On l'a testé sur les aspects techniques, sur les aspects aussi organisationnels et de management, quel type de management il pratique ? On l'a mis en situation. »

Pour le candidat, cet entretien a également été bénéfique puisqu'il a pu se faire une idée de l'organisation, de son équipe potentielle et des missions précises du service.

« On a renforcé un petit peu la culture de l'entreprise. On a pu développer ce qui se faisait au sein du service. Et c'est là où le candidat a été surpris, et cela a aussi renforcé son souhait d'intégrer l'entreprise et le service. » - Chargé de production

En outre, la mobilisation du collectif encourage tous les salariés à développer des compétences de coopération et cela quels que soient leur ancienneté, leur âge, leur position dans l'organisation.

Soutenir une alternante dans son projet de fin d'étude



Dans le cadre de son projet de fin d'étude, une alternante de chez GT solutions a pu solliciter le collectif pour développer son projet, mais également pour diffuser au-delà de son agence les résultats de son travail.

Le projet consistait à apporter une amélioration dans l'entreprise. Pour recueillir les besoins, l'alternante a dans un premier temps réalisé un tour des différents services de l'entreprise et a eu la possibilité d'interroger les salariés.

À la suite de son travail d'analyse du besoin, elle a pris l'initiative de développer un processus sur l'étiquetage des pneus avec l'aide du responsable d'exploitation, ainsi que des affichages. La procédure a été testée par l'agence de Toulouse. Après un mois de test, l'apprentie a pu récolter les retours d'expérience des salariés via un questionnaire. Cette initiative a été portée à la connaissance du siège de GT solutions et in fine les affiches ont été déployées dans toutes les agences de l'entreprise avec l'aide de la responsable de la communication qui est au siège près de Bordeaux.

« Nous sommes tous très à l'aise les uns avec les autres, il n'y a pas de barrières de statuts, par exemple un responsable ne va pas ignorer un simple manutentionnaire, on est tous au même niveau et on s'entraide tous. Surtout moi qui suis en étude et qui apprend, tout le monde m'a aidé à progresser et il n'y a personne qui a refusé de me montrer ou de m'expliquer quelque chose. » - Alternante

Une organisation devient apprenante quand tous les membres, à tous les niveaux, apprennent, par la coopération et la collaboration, à développer et à améliorer leurs capacités et leurs performances, en étant ouverts et en souhaitant apprendre continuellement les uns des autres.



Cultiver l'intelligence collective

L'intelligence collective peut être considérée comme le fait que plusieurs personnes entrent en relation et discutent, traitent d'un sujet en faisant appel à leurs connaissances, expériences respectives pour atteindre un objectif commun. La combinaison des connaissances, des idées, des opinions, des craintes et doutes permet de créer un résultat supérieur à ce qui serait obtenu via l'addition des contributions de chaque individu.



Chapitre 4.

Cultiver l'intelligence collective



1. Impliquer dans des démarches participatives

Les entreprises apprenantes valorisent l'apprentissage en continu, encouragent leurs salariés à développer constamment leurs compétences et à partager leurs connaissances. Cette dynamique ne peut être entièrement réalisée sans la mise en place de démarches participatives qui permettent à chaque salarié de contribuer activement à l'innovation dans l'entreprise.

Les démarches participatives qui impliquent les salariés dans les processus de réflexion et de mise en œuvre des projets renforcent le sentiment d'appartenance et responsabilisent chacun dans la co-construction. Ainsi, elles sont un levier essentiel pour transformer une entreprise en véritable organisation apprenante, où l'intelligence collective est mobilisée pour relever les défis et saisir les opportunités de manière agile et collaborative.

Les démarches participatives de DB Schenker France pour améliorer la qualité de vie au travail



En décembre 2019, DB Schenker France a signé un accord d'entreprise pour faire de la qualité de vie au travail et la lutte contre les risques psychosociaux une priorité. Dans le cadre de cet accord, DB Schenker France a déployé plusieurs dispositifs et a travaillé de manière collaborative sur les risques psychosociaux et sur la qualité de vie au travail des collaborateurs. Pour ce faire, des cabinets d'experts ont été sollicités, ainsi que des experts métiers de l'entreprise, dans le but d'avoir une vision des métiers de l'entreprise pouvant avoir des particularités.

« On a mené une démarche participative. Nous avons sollicité des experts métiers de l'entreprise, donc des personnes qui n'ont pas un rôle dans la DRH, qui ne sont pas des pilotes RH mais plutôt des personnes qui vont avoir soit des rôles de management, soit des rôles transverses avec une vision de plusieurs agences, plusieurs métiers. » - Responsable des Ressources Humaines

Cette démarche a conduit à la réalisation d'enquêtes quantitatives et qualitatives dans 14 établissements différents du groupe et à la création de postes de référents QVCT (qualité de vie et des conditions de travail), qui ont été désignés et formés dans chaque établissement. Ces référents jouent un rôle de conseil, de soutien des collaborateurs, et formulent des propositions d'actions pour leur agence...

Ces référents QVCT ont ensuite été associés à ce que l'entreprise appelle des Focus Group : groupes de discussions et d'échanges composés de collaborateurs, sans ligne managériale, et de même niveau hiérarchique, qui définissent et travaillent ensemble sur un thème.

Il existe ainsi aujourd'hui différents Focus group au sein de l'entreprise : Focus group directeurs d'agence, Focus group responsables d'exploitation, Focus group ouvriers...

Depuis cette initiative, l'entreprise fait appel chaque année à un consultant extérieur qui réalise des diagnostics QVCT dans 4 établissements préalablement choisis par le comité exécutif de l'entreprise. Des entretiens sont par la suite réalisés auprès des salariés de ces agences. Les collaborateurs de divers services sont invités à s'exprimer ensemble autour de ces sujets.

« Le questionnaire aborde le management, la charge de travail, l'environnement de travail, et d'autres catégories de facteurs de risques psychosociaux. On facilite l'expression des collaborateurs,

c'est interactif, et les services se mélangent, ce qui fait aussi un lieu d'échange où les gens finalement vont se rendre compte des contraintes de chacun. » - Responsable des Ressources Humaines

Lors de cet atelier chacun s'exprime sur ce qui selon lui fonctionne bien, mais aussi ce qui pourrait être amélioré. Les salariés sont invités à proposer ensemble des solutions.

▶ « Il y a vraiment un temps où on va leur dire : « ok vous avez fait ce constat-là, qu'est-ce que vous en tant que collaborateur, vous imaginez ? ». Parce que c'est eux qui connaissent le mieux leurs contraintes au quotidien et ça permet de les associer. » - Responsable des Ressources Humaines

A la suite de cet atelier collaboratif, un retour est fait auprès des participants et un plan d'actions est mis en place.

« C'est un exercice qui est très intéressant. Ça crée de la dynamique parce que les gens se parlent, comprennent les contraintes de chacun, et puis sont aussi porteurs de solutions et d'idées. » - Responsable des Ressources Humaines

La création de groupes de travail transverses est l'opportunité pour une entreprise de réunir des points de vue divers et des expertises variées pour améliorer des process, résoudre une difficulté ou atteindre un objectif spécifique.



Les groupes de travail transverses chez les Transports Delcroix

L'entreprise a mis en place divers groupes de travail transversaux, incluant différents métiers de l'entreprise.

« On essaie de motiver les gens à prendre en charge les groupes de travail. » - Dirigeant

Les conducteurs sont sollicités pour participer à divers groupes de travail comme un groupe de travail prévention-sécurité, un groupe de travail autour des accidents du travail, un groupe de travail pour traiter de la propreté des bennes.

« Pour la commission en lien à la propreté des bennes, le groupe de travail est animé par un responsable méthode, car il y a des techniques de protection de bennes à respecter, et les conducteurs choisissent, testent et se mettent d'accord sur les techniques à adopter. » - Dirigeant

L'entreprise organise également des « causeries sécurités » qui sont des réunions d'échanges courtes, débats, planifiées et organisées régulièrement abordant des thématiques spécifiques liées à la sécurité avec les différents corps de métier de l'entreprise.

Pour faciliter la participation des conducteurs, les échanges peuvent être effectués à distance via la visioconférence. « Tous les conducteurs utilisent Teams et on fait de l'échange à distance via la vidéo, les causeries sécurité notamment. » - Dirigeant.

La **gestion en mode projet** permet à l'entreprise de s'adapter rapidement aux changements, en mobilisant des équipes pluridisciplinaires pour répondre à des besoins spécifiques, des défis émergents ou faire face à des périodes de transition.

La gestion en mode projet : le changement de TMS chez TLM Transports

Le projet informatique du changement du TMS (Transport Management System) a représenté pour l'entreprise un lourd investissement et est venu questionner la stratégie, l'organisation et les processus de tous les services de l'entreprise : exploitation, facturation, commerce...

L'entreprise, qui s'est faite accompagner tout au long du processus, a souhaité une dynamique collective autour de ce changement et a ainsi impliqué l'ensemble des salariés concernés.

La première étape du projet a consisté à identifier les ressources internes et parties prenantes, qui étaient au nombre de quatre : la direction, les utilisateurs des solutions informatiques, les responsables des systèmes d'information et le chef de projet. Une fois l'équipe constituée, le projet a débuté avec plusieurs études de marché pour identifier les solutions existantes et les besoins de l'entreprise et de ses utilisateurs. À la suite de cela, le groupe de travail a élaboré un cahier des charges, un sourcing puis un lancement d'appels d'offres et a analysé collectivement les réponses reçues. La sélection a été discutée en équipe : « *Nous avons fait un appel d'offres et l'ensemble des sédentaires concernés a participé au choix. C'est un choix collectif.* » - Dirigeante

Chaque service concerné a été impliqué et sollicité pour déployer ce nouveau TMS dans le service. Ce changement ne s'est pas fait du jour au lendemain et a nécessité un accompagnement au changement, car malgré le travail de concertation et de prise de décision collective, l'entreprise a été confrontée à une difficulté dans la mise en mouvement de l'organisation et l'appropriation de la solution.

« *Cela a chamboulé les façons de travailler. L'année qui s'est écoulée a été plus importante en termes de démissions au niveau des sédentaires du fait du changement du TMS. La conduite du changement, même avec un accompagnement d'une personne externe, a été compliquée à mettre en place.* » - Dirigeante

La communication a alors été un levier primordial pour apaiser les tensions et les freins aux changements, retrouver le sens du projet.

La direction a ainsi mis en place des réunions d'échanges avec les équipes, dans une salle dédiée, notamment lors de difficultés ou tensions constatées.

« *Chacun au niveau des services devait déployer, devait avancer pour faire avancer le projet. Et quelques fois il y a eu des petites tensions car certains services avançaient alors que d'autres non. Dans cette salle on pouvait se dire les choses de façon plus posée que quand on est dans le vif du sujet ou que l'on va aller voir la personne. Cela permet de crever l'abcès.* » - Dirigeante



Une mobilisation autour des valeurs du dirigeant chez Logivia

Fort de ses expériences passées en termes de management, le dirigeant a souhaité mettre en place un management différent : celui d'une entreprise où le management ne passe pas par une structure pyramidale classique mais via une « *pyramide du travail et de responsabilités* ». Ainsi ce sont les responsabilités qui font les positions de chacun. Les collaborateurs créent la valeur et l'entreprise dispose en interne de ce qu'elle appelle « *une communauté de compétences* ».

Aujourd'hui, l'entreprise est gérée par un comité de pilotage et non un comité de direction. Elle est ainsi co-pilotée par 5 personnes : le dirigeant, la RH (pour « *Richesse Humaine* »), le responsable administratif et financier, la responsable des opérations également adjointe du dirigeant et le responsable de l'activité commerciale.

Au lancement de l'entreprise, dans une perspective de mobiliser des salariés, le dirigeant a établi des principes de fonctionnement de l'entreprise et notamment du comité de pilotage qu'il souhaitait mettre en place.

« *Quand l'entreprise se développait, j'ai cherché les autres acteurs de mon copil. Et au début il fallait bien que ma vision se déploie. Les principes de fonctionnement, c'est au dirigeant de l'entreprise de les poser. Ça c'est mon job.* » - Dirigeant

Ces principes de fonctionnement reposent sur 6 items, respectant les convictions profondes du dirigeant. Chaque membre du comité de pilotage s'engage à les respecter et à les appliquer :

- La loyauté, vis-à-vis de Logivia et des autres parties prenantes internes et externes ; la loyauté c'est la fiabilité, la transparence des informations, des rapports,
- Le courage, c'est la capacité à assumer pleinement ses responsabilités,
- L'exemplarité envers la société civile, l'opinion et les collaborateurs,
- Le respect d'autrui ; le respect des personnes est au cœur de l'exercice de l'autorité,
- L'engagement professionnel,
- La promotion de la qualité de vie au travail.

Le comité de pilotage travaille ensuite ensemble avec l'objectif collectif de faire gagner l'entreprise.

Les valeurs d'entreprise, lorsqu'elles sont bien communiquées et incarnées par les dirigeants, instaurent un climat de confiance au sein de l'organisation et donnent du sens. Cette confiance est fondamentale pour encourager la collaboration, l'échange d'idées et l'innovation. Dans un environnement où les valeurs sont partagées et respectées, les collaborateurs sont plus enclins à travailler ensemble et à se soutenir mutuellement, ce qui renforce la mobilisation collective.

2. Donner du sens

2.1. Transmettre des valeurs

La transmission des valeurs de l'entreprise est essentielle pour mobiliser le collectif et créer une culture d'entreprise forte et cohérente. Les valeurs de l'entreprise servent de guide, de boussole pour orienter les comportements individuels et collectifs. En les transmettant clairement, l'entreprise s'assure que tous les collaborateurs partagent une éthique commune et travaillent dans la même direction.

Les entreprises apprenantes ont généralement développé un socle de valeurs fortes qui jouent un rôle important :

- ▶ elles créent un sentiment d'unité et fournissent une base commune pour la culture d'entreprise ce qui participe à la cohésion du collectif
- ▶ elles attirent des salariés partageant les mêmes valeurs et facilitent l'intégration de nouveaux salariés
- ▶ elles guident les choix et les actions à tous les niveaux de l'organisation et facilitent la prise de décision autonome alignée avec l'éthique de l'entreprise
- ▶ elles créent un environnement de confiance propice à l'apprentissage collectif
- ▶ elles fournissent une base stable lors des changements organisationnels et aident ainsi à naviguer dans l'incertitude

La puissance d'une parole « tête-cœur-tripes » selon le dirigeant des Transports Delcroix

Dans une démarche de travail de transformation profonde de l'entreprise, le dirigeant a impliqué, avec l'appui d'un coach, l'ensemble des équipes pour analyser les enjeux auxquels faisait face l'entreprise. L'objectif de cette mobilisation était de parvenir à un consensus sur les véritables sources de création de valeurs et aussi de destruction de valeurs. Ce travail d'analyse est un révélateur des forces et faiblesses de la situation dans laquelle l'entreprise et ses équipes se trouvent. Il constitue un point de départ sur lequel s'appuyer pour créer une nouvelle dynamique.

Ainsi des plénières ont été organisées.

La première a consisté à réaliser un état des lieux sans concession. Les équipes ont été invitées à mener un travail d'analyse de l'entreprise qui prend en compte l'ensemble des ressources, puis ont ensuite été mobilisées pour proposer des améliorations dans le cadre de groupes de travail dédiés.

« On a des moments en plénière et ensuite on fait des petits groupes avec un rapporteur. »

La seconde a consisté à analyser sur une année précise les foyers de pertes et de gains. « On montrait à ce moment l'IRM, c'est-à-dire un scan sur une année très précise et sur les foyers de pertes qui embarquent les différents angles ».

Il était alors important dans le processus que le dirigeant introduise la seconde plénière en donnant le sens de la démarche auprès de ses équipes.

« J'introduis la séance, et en fait je fais tout via le mental, et ça n'allait pas. Ça se passe, on commence à présenter les résultats et là on fait une pause. Et le consultant me dit : « maintenant tu vas leur parler, tu les prends en main, mais tu ne leur parles pas avec la tête, mais avec ton cœur et tes tripes. »

Et du coup là j'ai parlé de ce qui était important pour moi, ce que j'ai mis dans cette entreprise, et sur le sens... »

Le dirigeant a non seulement partagé les éléments de la problématique, donné les explications nécessaires pour que les salariés puissent intégrer tous les éléments clés de la situation, mais il a aussi partagé ses ressentis et ses besoins. C'est cette parole très personnelle du dirigeant qui a marqué les participants et qui a été le déclencheur de la mise en mouvement vers un objectif devenu l'objectif commun de toute l'équipe.

2.2. Coconstruire une vision partagée

Le développement d'une vision partagée des futurs possibles et désirables pour l'entreprise est de nature à déclencher une dynamique d'apprentissage généralisée à l'intérieur des organisations en favorisant l'engagement de tous les membres et leur motivation à apprendre en continu pour progresser. C'est la raison pour laquelle une organisation apprenante développe sans cesse sa capacité à coconstruire son avenir avec ses membres.

Cette démarche est généralement le prolongement d'une réflexion sur l'identité, la raison d'être et la contribution sociétale de l'entreprise, qui vise à définir quel est l'impact positif que l'entreprise souhaite avoir sur la société.



Définir la raison d'être des Transports Delcroix

Dans la continuité du travail de transformation de l'entreprise, le dirigeant a entrepris un travail collaboratif autour de l'ADN et de l'identité de l'entreprise. Pour ce faire, avec l'appui d'un consultant, des interviews auprès des collaborateurs et des clients ont d'abord été menées.

Ensuite, le dirigeant a proposé à tous les salariés qui le souhaitaient de prendre part à une « plénière » le samedi, au cours de laquelle le résultat de ces interviews a été restitué avec l'affichage des mots les plus cités sous la forme de nuages de mots.

Dans le prolongement, un atelier agile, au format de la méthode du Word Café, a été organisé avec les participants, avec l'idée que les salariés formulent une phrase qui exprime la singularité de l'entreprise. Une dizaine de phrases ont ainsi été proposées, puis un vote collectif a été réalisé pour choisir la phrase la plus pertinente.

Le résultat de ce travail a été l'élaboration de la raison d'être de l'entreprise définie comme : « Faire de nos routes une aventure humaine ».

Le dirigeant a souhaité élaborer ensuite une « profession de valeur » à l'attention plus particulièrement de ses clients : « Par nos services, apporter de la sérénité et de la valeur ajoutée. »

En janvier 2024, le dirigeant a de nouveau organisé une plénière pour aligner la stratégie et la raison d'être de l'entreprise.

Impliquer tous les niveaux de l'organisation pour faire émerger la raison d'être ou la vision d'un futur désirable pour l'entreprise a pour effet d'harmoniser les objectifs individuels et organisationnels et de créer un sens et une direction communs.

Cette démarche renforce le sentiment d'appartenance et de responsabilité partagée. Elle encourage à expérimenter et à innover en ligne avec l'identité et l'ambition de l'organisation, qui deviennent le cadre de l'apprentissage organisationnel.



Faire émerger le socle identitaire et l'ambition de GT solutions

Alors que l'entreprise s'appelait encore GT Location, un travail collectif a été enclenché sur son identité. Le dirigeant a invité les salariés de l'entreprise qui le souhaitait à participer à un séminaire un samedi. Accompagné d'un coach, l'objectif de la journée était de faire émerger tout ce qui pouvait exprimer et caractériser la mission de l'entreprise, l'ambition qu'ils portaient et les valeurs qui les rassemblaient.

La première partie de la journée a consisté à travailler sur la notion de mission, ou raison d'être de l'entreprise. La question posée aux participants était : « Selon vous, quelle est la mission de GT Location ? ». Bien que ce type de travail ne fût pas habituel pour les membres de l'entreprise, assez rapidement, les échanges ont débuté et ont été capitalisés dans un ordinateur au sein d'un logiciel de traitement sémantique pour permettre de mettre en avant les mots les plus récurrents : Client, Humain, Service, Transport, et Solution, qui annoncera le changement de nom de l'entreprise.

A la suite de cette première partie, le groupe a travaillé sur l'ambition « Que proposez-vous comme ambition de GT Location pour les dix, quinze années à venir ? ». Les verbatims se sont rapidement regroupés autour des mots « transport et leader », « international ».

Enfin le thème des valeurs sous l'angle humain a été abordé : « Qu'est ce qui est essentiel pour moi dans notre façon de travailler ensemble ? », et sous l'angle stratégique : « Quelles sont les valeurs à respecter pour que GT Location soit durablement performante sur ses marchés d'aujourd'hui et de demain ? ».

Pour la dimension humaine, ce qui en est ressorti sont les mots « Communication », « Confiance », « Écoute », et « Respect ». Quant aux valeurs stratégiques, c'est « l'Innovation » qui est arrivé en tête.

Une ultime question a été posée : « Dans quel état d'esprit repartez-vous de cette journée ? ».

À la suite de cette journée de travail, une exploitation du contenu, pour synthèse, a été réalisée par la direction avec l'aide de quelques participants et d'une personne en charge de la communication interne. La formulation finale de leur travail a ensuite été validée par un groupe d'actionnaires familiaux de l'entreprise et par les membres de l'équipe de direction.

Bien que ce travail date de plusieurs années, aujourd'hui encore, les valeurs de l'entreprise « Engagement, Courage et Humilité » qui en résultent sont gravées dans les murs du siège de l'entreprise, bien visibles dès le hall d'accueil, et figurent en tête du bulletin d'informations interne mensuel « Le Flash ».

L'écriture de la vision :

Pour poursuivre son parcours de transformation, et écrire la vision de l'entreprise, la direction de GT Location a fait le choix d'inviter l'ensemble des équipes lors de deux jours de conventions.

1er jour : Le dirigeant accueille les participants volontaires par une courte intervention rappelant le sens de ces journées prévues et en quoi la démarche de vision s'inscrit dans la transformation de l'entreprise.

Les 140 participants ont ensuite été répartis autour de tables en groupes de 7-8 personnes. Ces groupes ont été invités à changer de table, de façon à mélanger les échanges. Puis les différents groupes ont restitué pendant 20 minutes leurs échanges.

2ième jour : La journée débute par une première restitution sous la forme d'un mur de mots constitués des éléments de la veille : « client, digital, conducteurs, valeurs, véhicule, énergie durable, et international ».

L'écriture de la vision commence en répondant à plusieurs questions.

- Comment GT Location se distingue-t-elle de façon significative, voire étonnante, de ses concurrents ?
- Quelles ruptures réjouissantes constatons-nous dans notre organisation et notre fonctionnement ?
- En quoi les hommes, l'animation managériale et la culture de l'entreprise sont devenus, encore plus, un facteur clé de réussite de la stratégie GT Location ?
- Quels sont les premiers pas à poser dès cette année ?

Pour chacune des questions, les participants échangent entre eux autour de la table et l'un d'eux envoie le résultat des échanges, au fur et à mesure, par SMS.

À la suite de ces deux jours de conventions, une journée de travail pour réaliser une synthèse a été organisée rapidement : le dirigeant a proposé à huit personnes, issues des filiales opérationnelles de participer.

Étapes de la journée :

- Démarrage et retour bref sur leur vécu de la convention
- Relecture individuelle et en profondeur des verbatims
- Temps de dialogue pour faire émerger les convergences
- Esquisse des prochaines étapes pour élargir la démarche à toute l'entreprise

Durant le temps de relecture, chacun a été invité à sélectionner les verbatims les plus importants, les plus significatifs pour décrire l'entreprise telle qu'elle pourrait être dans 10 ans. Chacun a choisi ainsi des verbatims et en a inscrit le sens sur des Post-it. Puis un temps d'échange est organisé autour des Post-it. Progressivement ils sont regroupés, permettant de faire apparaître des axes communs :

« L'entreprise de transport préférée de ses collaborateurs »

« Le conducteur notre force »

« Innover avec nos clients »

« L'international représente une part significative de l'activité de GT Location »

Les participants ont ensuite été répartis en quatre groupes pour approfondir le contenu de ces axes et passer à une projection concrète qui prépare la mise en œuvre.

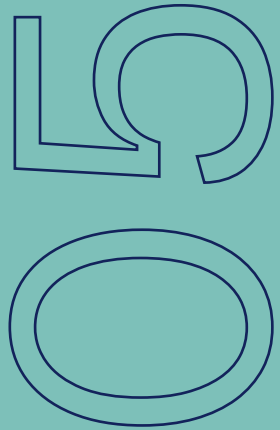
La dernière partie de la journée a permis d'établir les prochaines étapes pour déployer la vision dans l'entreprise.

Les jours suivants, deux personnes du groupe ont mis en forme la « production » et divers échanges à la suite ont permis de stabiliser les quatre axes stratégiques. Quatre groupes de travail sont alors constitués pour proposer des plans d'actions et mettre en œuvre la vision à dix ans :

- Le bien-être au travail
- Innover avec nos clients
- Le conducteur notre force
- Le développement international

Cette démarche a été décrite par Michel Sarrat dans son ouvrage : *Nous réinventons notre entreprise*, 2018.





Encourager l'autonomie et les initiatives

Une entreprise apprenante encourage l'apprentissage continu, l'adaptation et l'innovation à tous les niveaux. Pour cela, il est essentiel que les salariés disposent de l'autonomie nécessaire pour explorer, expérimenter et développer leurs compétences de manière proactive. L'autonomie des salariés dans ce contexte signifie qu'ils sont habilités à prendre des décisions, qu'ils ont de la flexibilité pour organiser leurs activités et qu'ils ont la possibilité de faire des choix pour réaliser leur travail, sans être constamment supervisés. Elle implique également une responsabilisation des salariés dans leur propre apprentissage et développement professionnel. Cette autonomie encourage la créativité, l'engagement et le sentiment d'appartenance, car les salariés se sentent valorisés et investis dans la réussite collective de l'entreprise.



Chapitre 5.

Encourager l'autonomie et les initiatives



Pour que cette autonomie soit véritablement bénéfique, elle doit être soutenue par un environnement favorable. Cela inclut un accès transparent à l'information, un soutien managérial qui encourage la prise d'initiative, ainsi qu'une culture d'entreprise qui valorise le droit à l'erreur comme une opportunité d'apprentissage. Des pratiques telles que la délégation de responsabilités et l'application du principe de subsidiarité, selon lequel les décisions sont prises au niveau le plus pertinent, renforcent cette autonomie.

1. Posture des leaders

A l'origine de toute pratique orientée vers l'intelligence collective, et la participation des salariés, se trouve un dirigeant ou leader qui a le souhait de développer un mode managérial différent qui fait davantage place à l'humain.

Témoignage du dirigeant de Logivia

« Avant 2016, j'étais un manager, comment je vais dire « old school ». Je savais tout puisque je suis autodidacte, il fallait que je sois partout et je détenais la vérité suprême ou pas loin et je prenais la pression de tout le monde, j'étais une ressource continue pour toute l'entreprise. C'est à dire que dès qu'il y avait un problème, on venait me solliciter. J'aimais bien ça, ça flattait mon ego d'être sollicité. Mais j'étais aussi fatigué de cela. Puis à un moment donné, je me suis dit qu'il était possible de manager autrement. » - Dirigeant de Logivia

« Si le chef d'entreprise n'a pas la volonté et bien ça ne le fait pas. Et c'est vrai que ça fait peur de se mettre en route. Il faut le reconnaître, pour un chef d'entreprise, ça fait peur de se dire à un moment on y va et puis on verra bien. » - Dirigeant de Logivia

Ce leader définit une intention claire, un « vouloir » qui va faire de lui un « porteur de sens ». Il est aussi garant du processus, de la cohérence entre le point de départ et celui de l'arrivée.

« Mon rôle en tant que dirigeant est de donner de la pérennité aux salariés, le sens des choses, pourquoi on est là. A moi aussi de mettre en œuvre un environnement de travail dans le comité de pilotage pour que mes collègues se sentent bien pour y travailler. Ensuite ils travaillent entre eux » - Dirigeant de Logivia

Des dirigeants témoignent du fait que s'ouvrir au changement pour donner plus d'autonomie aux équipes les a amenés à modifier leur manière de faire ou de voir, lâcher prise, accepter les idées des autres et de ne pas toujours avoir raison. Ils ont « désappris » pour apprendre à réorienter leur attention et adopter certains comportements : inviter à la participation, renoncer à la primauté de son savoir, écouter le collectif, ajuster constamment. Ils ont appris à se positionner comme une ressource plutôt que comme ceux qui fixent à l'avance les éléments de l'action.

« Lorsque je suis arrivé dans l'entreprise, j'avais un staff où je pensais qu'il fallait des hommes métiers, compétents transport. Je regardais beaucoup plus les hard skills que les valeurs. Puis, j'ai suivi un parcours d'accompagnement et il en est ressorti que j'avais une aspiration profonde à aider l'autre à s'accomplir. Je me suis dit que je pouvais aussi la transposer dans l'entreprise. Donc aujourd'hui j'essaie de le faire un maximum. L'accomplissement c'est la rencontre pour moi entre les besoins de l'entreprise, et une personne qui a des aspirations, une envie de... Si elle n'a pas les compétences, ce n'est pas très grave, vous pouvez aller les chercher quelque part, mais l'envie de faire, son adhésion aux valeurs et au mode de fonctionnement, et la confiance, c'est un triptyque super important. »
- Dirigeant des Transports Delcroix

Le leader a une posture focalisée sur le processus, c'est celle du facilitateur qui veille à ce que tout le monde soit impliqué, qui est responsable du confort de chacun et qui propose un cap et des outils soutenant l'objectif. Si le but est de résoudre un problème, ce n'est pas à lui de trouver la solution. Il est chargé d'accompagner les autres. Il tient le cadre du processus permettant que les autres puissent le faire.

2. Transparence de l'information

La transparence de l'information joue un rôle important dans les entreprises apprenantes pour plusieurs raisons :

- ▶ Elle assure que tous les salariés comprennent les objectifs et la stratégie de l'entreprise et facilite la cohérence des actions à tous les niveaux,
- ▶ Elle facilite l'apprentissage collectif, en permettant à tous les employés d'accéder aux connaissances et expériences de l'entreprise et en favorisant le partage des meilleures pratiques,
- ▶ Elle donne aux salariés les moyens de prendre des initiatives ou des décisions éclairées, et favorise l'autonomie et la prise de responsabilité en réduisant les erreurs dues à un manque d'information,
- ▶ Elle stimule la génération d'idées, la créativité et les solutions en donnant accès à un large éventail d'informations et permet à un plus grand nombre de personnes de contribuer à la résolution des défis,
- ▶ Elle contribue à la confiance et l'engagement des salariés, en créant un sentiment de respect et d'inclusion,
- ▶ Elle encourage le dialogue, les échanges constructifs, et réduit les silos organisationnels,
- ▶ Elle facilite l'acceptation et l'adaptation aux changements organisationnels et réduit les résistances dues à un manque d'information.

Les communications corner et les briefs chez DB Schenker France

Dans l'optique de sa démarche de qualité de vie au travail et d'égalité des chances pour l'ensemble des collaborateurs, DB Schenker France a réalisé une enquête sur les leviers de motivation des collaborateurs.

« Il y avait toujours un sujet qui ressortait : « la communication ». On avait déployé des outils mais ce que voulait le collaborateur, ce n'était pas recevoir des informations ou de l'affichage, il voulait un manager qui lui parle, qui lui raconte des choses. » - Directrice des Ressources Humaines

Dans la continuité de cette enquête, des actions concrètes ont été déployées dont les « briefs » quotidiens ou hebdomadaires pour améliorer la communication entre les managers de proximité et les salariés, mais également des « communications corner ».

Le « *communication corner* » est un espace visuel avec des panneaux définis, des affichages où les collaborateurs peuvent trouver des informations, des données chiffrées abordées dans le brief, des messages sur la vie de l'entreprise...

Le « *brief* » est un dispositif qui permet aux collaborateurs d'avoir accès aussi bien à des informations sur l'activité que sur la vie des équipes et de l'entreprise.

« *À la base c'est : moi manager, je rencontre mes collaborateurs et je viens leur parler, leur donner en direct de l'information et eux en direct remontent aussi de l'information du terrain* ». »

Pour que les managers soient à l'aise avec la mise en place des briefs, des formations ont été déployées dans tous les établissements.

« *On a formé les managers au brief, on leur a donné les outils réalisés avec un consultant pour préparer efficacement un brief et qu'il soit utile.* »

« *Nous avons des fiches RH pour expliquer ce qu'est le brief, ce qu'on aborde, ce qu'on n'aborde pas. Les managers ont reçu des trames types, car l'idée, c'est que le brief se prépare en 5 min.* » - Responsable des Ressources Humaine pour la région Nord

Ces outils de communication sont régulièrement améliorés, modifiés pour répondre au mieux aux besoins des managers.

« *On a collaboré avec nos services qualité dans une démarche d'amélioration continue, on a du Lean, plein de choses qui sont venues alimenter ce brief. On a fait une observation de chaque manager en brief avec un consultant. Les managers ont participé en nous transmettant leurs retours d'expérience, en nous indiquant par exemple les informations moins pertinentes ou qui n'intéressaient pas spécialement les opérationnels, les conducteurs. A ce moment-là nous avons suggéré avec les consultants une autre façon de communiquer par exemple en commentant, expliquant, un résultat au lieu de simplement donner un chiffre. C'est toujours un process d'amélioration continue.* » - Responsable des Ressources Humaines pour la région Nord

La transparence de l'information est primordiale dans une organisation mettant en œuvre le principe de subsidiarité, car elle garantit que chacun dispose des éléments et informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées.



Les « réunions de palier » chez GT solutions

La gouvernance proposée chez GT solutions vise à mettre en œuvre le principe de subsidiarité et s'inscrit dans la démarche baptisée « *Grandir Tous Ensemble* ». Cette gouvernance s'appuie sur une information partagée et accessible à tous. Une communication fluide est par conséquent au centre du dispositif.

Une fois par mois, l'entreprise organise des « *réunions de palier* » dont le but est de donner les actualités de l'entreprise aux différents collaborateurs. Cette réunion est organisée au siège de l'entreprise, sur les différents paliers (un escalier est au centre et dessert 4 étages), et rassemble les grands pôles de l'entreprise qui présentent à tour de rôle leurs actualités.

« *Tous les grands pôles interviennent pour donner des actualités, les directeurs commerciaux et le directeur financier donnent les chiffres, on peut parler de l'épargne, de l'arrivée de nouveaux clients ... Ça permet aussi aux gens de poser des questions.* » - Dirigeant

Pour permettre à tous de suivre cette réunion, ou de disposer des informations, la réunion est filmée et mise sur le réseau social interne de l'entreprise.

En favorisant la transmission d'informations et leur transparence (données chiffrées de l'entreprise, objectifs, bonnes nouvelles, problématiques...), les membres d'une entreprise disposent de données fiables et précises qui leur permettent de se situer par rapport aux enjeux de l'entreprise et d'avoir une action cohérente avec la stratégie de l'entreprise.

Cela permet de responsabiliser les salariés, mais évite également les enjeux de pouvoir liés à la détention des informations.

3. Cadre protecteur pour encourager la prise d'initiative

Structurer des process pour permettre l'autonomie des salariés peut apparaître comme paradoxal, mais en réalité un cadre clair est nécessaire pour délimiter l'espace au sein duquel l'autonomie peut se développer de manière efficace et productive. En structurant l'organisation, chaque salarié comprend ses responsabilités spécifiques ainsi que celles de ses collègues. Il sait ainsi où commence et où finit son autonomie, ce qui réduit les ambiguïtés et les conflits, et encourage la prise d'initiative dans le périmètre défini.



Le cadre sécurisant de ABS Hontas

La structuration de l'entreprise est une hiérarchie aplatie où la direction se montre très proche des collaborateurs. C'est l'ADN familial de l'entreprise, qui souhaite avoir un lien humain avant tout.

« *Il y a ce côté humain que j'ai perçu chez le gérant. Et c'est vrai que ça m'a beaucoup touché parce que cette qualité humaine, je ne l'ai pas retrouvée dans d'autres sociétés où j'ai pu travailler et il y a un dialogue qui est permanent.* » - Salarié chef d'équipe

Avec l'arrivée du responsable QHSE, une organisation plus structurante a pu être mise progressivement en place, et acceptée par les collaborateurs, permettant ainsi de définir les processus et de fournir à tous un cadre plus sécurisant et limitant les sources de conflits.

Cette organisation a été développée grâce à une écoute proactive des salariés, une analyse des modes de fonctionnement de chacun et une adaptation progressive et globale. La structuration a consisté à mettre en place des indicateurs, des plans d'actions, une salle de réunion, un espace collaboratif en ligne. « *Chacun doit prendre ses responsabilités. Je ne veux pas que les déménageurs ne se sentent pas pris en considération et qu'ils soient la fin du maillon. Pour cela, au niveau administratif, on s'organise à partir d'un logiciel qui s'appelle Trello qui est hyper participatif et dans lequel on apporte des solutions.* » - Responsable QHSE

Chacun dispose des grands objectifs fixés par la direction mais a l'entière confiance des dirigeants pour les mettre en œuvre. Les équipes sont constituées par le responsable d'exploitation, par activité et en fonction de la complexité du déménagement.

Chaque équipe dispose de chefs d'équipe qui ont la possibilité d'organiser le travail de leur équipe sur le chantier de déménagement. Le chef d'équipe affecte à chacun un rôle, en fonction des points forts et faibles de ses équipes.

« *De façon individuelle. C'est à dire que le chef d'équipe doit connaître son équipe pour connaître les points forts et les points faibles de chaque déménageur afin d'affecter des consignes ou de les emmener là où ils veulent, là où ils sont plus à l'aise. Suivant les personnes, on va mettre un tel plus à l'emballage du fragile, un tel plus au démontage, un tel plus au chargement du camion. Donc c'est les laisser en autonomie, mais en fait on leur attribue des tâches en fonction de leurs compétences, par connaissance de chaque déménageur.* » - Salarié chef d'équipe

Dans chaque équipe, le chef d'équipe affecte à chacun un rôle, puis laisse aux déménageurs la possibilité de s'organiser librement vis-à-vis des tâches qui lui ont été attribuées. L'entreprise s'est organisée de sorte à structurer les équipes et les procédures pour limiter au maximum l'inconnu quand les déménageurs arrivent sur site et leur permettre une entière autonomie.

Dans une entreprise apprenante, le cadre sécurisant permet à chacun de prendre des initiatives, de devenir autonome dans son rôle et sa fonction spécifique tout en restant au service du collectif.



Le triangle des responsabilités chez Logivia

Le dirigeant a mis en place au sein de son entreprise une pyramide des responsabilités qui n'est pas une hiérarchie pyramidale classique.

« La hiérarchie se construit sur la responsabilité et non pas sur un pseudo pouvoir de la connaissance ».

Autorité statutaire et autorité de compétence ne s'opposent plus mais se complètent car chacun est reconnu et valorisé à la place qu'il occupe. La pyramide repose sur la responsabilité que le comité de pilotage a envers l'organisation, et envers les collaborateurs qui sont aux yeux du dirigeant une communauté de compétences.

Le dirigeant n'est pas un sachant tout-puissant, mais une personne au service de la communauté collaborative qu'il dirige, entouré de collaborateurs qui sont des personnes expertes dans leur domaine sur lequel il prend appui pour réussir collectivement.

Chacun, en fonction de ses compétences, a des responsabilités au sein de l'entreprise. Le dirigeant fixe un cap stratégique et managérial : « expliquer le pourquoi et non pas le comment ».

Dans sa vision, le dirigeant doit « mettre en œuvre un environnement de travail au sein du comité de pilotage pour qu'ils se sentent bien pour travailler. Ensuite c'est au comité de pilotage de mettre en œuvre un environnement pour leurs collègues et équipes pour qu'ils s'y sentent bien pour travailler. Notre responsabilité est de leur donner un environnement de travail, un équilibre de travail, qui leur permettent de faire leur job, de bien travailler, et l'autonomie pour moi fait partie de cela. Ce n'est pas tu es bon tu n'es pas bon. Comme on a la responsabilité, on est au service de, et ce n'est pas l'inverse. La question à se poser est : « qu'attendent les équipes de moi, qu'est-ce que je dois faire pour que cela tourne ? » Pour cela il faut beaucoup de bienveillance mais aussi beaucoup d'exigence. On doit être exigeant envers soi-même et envers ses équipes pour atteindre le niveau que l'on a défini. L'exigence est tournée vers nous et les équipes. Elle est tournée vers nous : comment je te donne un environnement favorable au travail ?

Et envers les équipes : maintenant que tu as cet environnement favorable au travail, il faut être à l'attendu. On est tous co-engagés. »

Le comité de pilotage promeut le principe de décision responsable où toute personne est habilitée à prendre une décision dans son périmètre de responsabilités.

L'entreprise part du principe que c'est le salarié qui fait qui sait, et propose un cadre qu'elle appelle le « triangle des responsabilités » qui s'articule autour de 3 points :

- Est-ce que la décision que je vais prendre va aider mon client ?
- Est-ce que la décision que je vais prendre est en faveur de l'entreprise ?
- Est-ce que la décision que je vais prendre respecte la loi et les règlements ?

Si le salarié est en mesure de répondre seul à ces questions, il peut alors prendre la décision lui-même. En revanche s'il ne parvient pas à mesurer l'impact de son action, il doit solliciter son N+1.

« Dans leur mission, tant qu'ils répondent aux 3 points, ils ont une complète liberté. »

En cas de difficulté, tout collaborateur a la possibilité de demander de l'aide aussi bien à un manager qu'au dirigeant.

« Ils ont de l'autonomie et ils se sentent bien car ils savent aussi qu'il y a quelqu'un qui peut venir les aider quand ils en ont besoin. »

Le cadre donne à chacun un espace de liberté, un terrain de jeux où il pourra l'exercer en souveraineté.

4. Culture de la délégation et de la subsidiarité

La culture de la délégation et de la subsidiarité joue un rôle important dans le développement des entreprises apprenantes. Ces organisations, qui privilégient l'apprentissage en continu et l'adaptabilité, accordent une forte importance au fait de répartir les responsabilités et de laisser aux équipes la liberté et l'autonomie nécessaires pour prendre des décisions au plus proche des réalités opérationnelles.

La délégation permet de responsabiliser les salariés en leur confiant des tâches et des missions qui leur permettent de développer leurs compétences et d'apporter leur contribution à la performance globale de l'entreprise. Parallèlement, le principe de subsidiarité assure que les décisions sont prises au niveau le plus pertinent, au plus proche du terrain. C'est lorsqu'une situation va au-delà des compétences d'une équipe qu'elle est transmise à un échelon hiérarchique supérieur.

Dans une entreprise apprenante, délégation et subsidiarité incitent chaque membre de l'organisation à devenir acteur de son propre apprentissage et à contribuer activement à l'évolution de l'entreprise. En adoptant ces principes, les entreprises ne se contentent pas seulement d'améliorer leur efficacité opérationnelle, mais elles cultivent également un vivier de talents capables de s'adapter rapidement aux défis et aux opportunités de l'avenir.



La sociocratie comme modèle de gouvernance chez les Transports Delcroix

Le dirigeant de l'entreprise des Transports Delcroix et de Logways, s'inspire de la sociocratie comme pratique de gouvernance avec la volonté de vouloir « aider l'autre à s'accomplir ». La sociocratie est un modèle de fonctionnement en intelligence collective qui allie à la fois un mode d'interactions particulier et un partage du pouvoir grâce à « la gouvernance partagée » que le dirigeant nomme « cadre partagé ».

L'entreprise ne dispose pas de comité de direction avec une prise de décision centralisée. L'organisation « sociocratique » de l'entreprise se présente sous forme de « cercles » qui fonctionnent à leur échelle en équipe autonome. Chacun des cercles est perçu comme une micro-entreprise au sein même de l'organisation.

Chacun des cercles dispose de son domaine de responsabilité et fonctionne de manière semi-autonome, en prenant des décisions relatives à son domaine, tout en consultant les personnes impactées.

Concrètement, le dirigeant a mis en place un processus qui permet de déléguer des décisions. Par exemple, il laisse aux membres des cercles la liberté de s'arranger entre eux pour la gestion du télétravail, les congés, les astreintes...

« On fait tout pour que les managers n'interviennent pas ; s'il y a besoin d'un arbitrage c'est un échec, mais c'est rare. » - Dirigeant

Ces cercles autonomes sont toutefois reliés dans leur fonctionnement assurant une communication bidirectionnelle et une cohérence entre les différents niveaux de l'organisation. Par exemple, tous les 3 mois, les équipes des différents « cercles » se réunissent autour d'un « rituel de résultats ».

« Tous les 3 mois, on a un rituel de résultats où les gens présentent les résultats de leur mini entreprise à tous les autres. » - Dirigeant

« L'avantage que l'on a avec cette boutique tout de même c'est d'être notre propre patron. En fait je gère l'entreprise chimique, citerne, environnement et on me laisse tout faire. » - Salarié Exploitant

Dans un cercle sociocratique, aucune décision d'orientation ne sera prise si un des membres y oppose une objection raisonnable et argumentée. Cette règle favorise l'impossibilité pour quiconque dans le cercle de devoir abandonner sa liberté et sa responsabilité entre les mains d'un autre. Elle permet aussi, dans le dialogue et la confrontation si besoin, d'apprendre à relativiser ses préférences et à découvrir la puissance du collectif.

En continuité de son modèle de fonctionnement inspiré de la sociocratie, le dirigeant des Transports Delcroix a mis en place une méthode de prise de décision par consentement qui implique que toute prise de décision dans l'entreprise mobilise toutes les personnes impactées.



La prise de décision par consentement chez les Transports Delcroix

La prise de décision par consentement est l'une des quatre règles de la méthode sociocratique de gouvernance formalisée par Gerard Edenburg. Elle vise à installer l'équivalence entre les membres d'une équipe et permet de prendre des décisions robustes et partagées qui construisent le « NOUS ».

À la différence du consensus, qui implique que tout le monde dise « oui », il y a consentement lorsque personne ne prononce un « non argumenté », c'est-à-dire une « objection ».

Ainsi, toute décision prise dans l'entreprise implique d'avoir consulté toutes les personnes impactées par cette décision.

« Si je prends des décisions qui le concernent, si je veux qu'il soit responsable, je le sollicite ».

Par exemple, un groupe travaille sur un sujet, opte pour une décision, mais la soumet à toutes les personnes concernées. Choix du matériel, d'un logiciel, planning... tout sujet en lien à la vie de l'entreprise peut être exposé.

« Là par exemple on change de matériel. On lance une information où on explique que l'on envisage de changer de matériel et on leur demande ce qu'ils en pensent ».

Les personnes concernées sont invitées à voter, s'exprimer (via un outil numérique de collaboration interne) sur le sujet, de manière responsabilisée. C'est-à-dire que toute opinion est assumée (pas d'anonymat) et justifiée.

« On assume son vote, c'est public, ce n'est pas une enquête d'opinion, c'est une consultation pour une décision. Donc vous votez pour, contre, et vous dites pourquoi car ce qui nous intéresse est de savoir pourquoi vous êtes contre ».

Une objection doit être formulée et argumentée pour que l'équipe, y compris la personne qui objecte, puisse travailler à lever l'objection en amendant la proposition.

Des objections qui vont dans le sens du bien commun peuvent être prises en considération et permettent d'ajuster certains points soulevés par les salariés.

« C'est une entreprise familiale dans laquelle les salariés doivent être considérés. À mon sens, chacun devrait pouvoir se sentir artisan dans son collectif. Cela nécessite d'aimer son travail mais aussi d'avoir une certaine autonomie et une liberté dans un cadre partagé. » - Dirigeant

Le processus, très structuré, de prise de décision par consentement vise à permettre à chacun de comprendre l'intention et les enjeux de la décision à prendre, de donner son avis librement sur la proposition qui est faite dans une démarche constructive, et d'être co-responsable de la décision prise.

En adoptant le principe de subsidiarité, l'entreprise délègue une part significative de pouvoir décisionnel à ceux qui sont les plus directement impactés par ces décisions. Dans un contexte où parler des salaires est culturellement tabou en France, l'application du principe de subsidiarité à la fixation des rémunérations peut apparaître comme particulièrement radicale : les décisions concernant les salaires et les primes ne sont pas prises de manière centralisée par la direction, mais plutôt par les équipes elles-mêmes, en concertation avec les personnes concernées.

La fixation collégiale des rémunérations chez GT solutions

Dans la continuité de sa transformation, l'entreprise a proposé à ses directeurs de se lancer dans une expérimentation autour des questions de rémunération.



Tous les ans, les membres du comité de direction se réunissent pour établir conjointement une revalorisation de leurs salaires.

Avant la réunion, chacun prépare le bilan de l'année écoulée en prenant en compte le retour des directeurs de filiales à l'égard du service et aussi celui de ses collaborateurs.

▶ Au cours de la réunion, à tour de rôle, chaque membre du comité de direction présente son bilan, tel qu'il l'a préparé, et propose le taux de revalorisation qu'il envisage pour lui-même.

Une fois la présentation terminée, les autres membres du comité font un retour sur la façon dont ils perçoivent le bilan qu'ils viennent d'entendre. Cela donne lieu à un échange riche.

Quand le tour de table est terminé, un temps est pris pour que la personne concernée revienne sur le taux de revalorisation qu'elle a proposé pour le modifier ou le confirmer.

5. Encourager l'expérimentation par le droit à l'erreur

L'entreprise apprenante favorise un climat d'apprentissage et d'expérimentation. La culture fondée sur la compétition de « tous contre tous » laisse place à une nouvelle culture fondée sur l'empathie et l'humilité de « ne pas savoir mais d'apprendre » pour instaurer la coopération de « tous avec tous ». L'idée est ainsi de penser l'échec comme une opportunité de remise en question, source de motivation pour apprendre et indirectement constamment innover.

Expérimenter, c'est ainsi prendre le risque d'échouer et être capable d'en parler sans peur d'être jugé ou rejeté, car c'est la seule façon d'apprendre en équipe.



Le droit de se tromper chez Logivia

Pour Logivia, sortir de sa zone de confort, du connu, nécessite d'oser faire des erreurs et de recommencer. La prise de décision est une prise de décision rapide pour éviter toute longueur et process.

« On a pris l'habitude dans l'entreprise de décider vite et du coup si on se trompe l'erreur n'est pas grave car vite on fait autrement. Si on a des processus de prises de décisions qui sont lents, qui nécessitent des validations, si on fait une erreur, on mettra autant de temps à prendre une autre décision et en attendant on a fait l'erreur et on continue. »

Nous on a instauré le droit à l'erreur, on a le droit de se tromper.

C'est tout de même assez fréquent que des personnes passent la porte de mon bureau, par exemple un exploitant qui vient me voir et me dit « Sylvain, je me suis planté ». Dans ce cas on se voit en équipe et on trouve une solution. » - Dirigeant

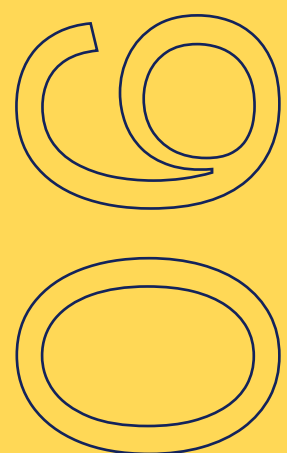
Ce principe est ancré dans les valeurs de l'entreprise. À son arrivée, tout nouveau collaborateur reçoit un document, une charte des collaborateurs, reprenant les principes de l'entreprise :

« Tu as le droit de ne pas tout savoir, de demander des précisions, de demander la signification des acronymes des termes techniques. »

Tu as le droit de faire des erreurs, de demander de l'aide, de dire non si tu es trop occupé.

Tu as le droit d'aller voir directement les gens pour parler, te présenter, donner ton avis.

Tu as le droit de te déconnecter pendant les pauses. De préférer le thé au café et de passer une agréable journée. »



Un système ouvert sur l'environnement

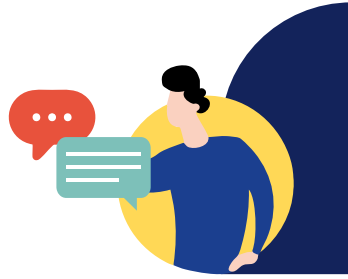
« La pensée systémique est une discipline qui consiste à voir les phénomènes dans leur intégralité. Elle permet d'étudier les interrelations plutôt que les éléments individuels, d'observer les processus de changement, plutôt que des images statiques » - Senge 2015.

La pensée systémique, consiste à penser le monde et les organisations comme des systèmes vivants, composés d'éléments en interaction. Or une organisation apprenante se considère comme faisant partie intégrante d'un tout plutôt que comme un élément séparé et autonome. Aussi attache-t-elle un soin particulier à établir des interactions harmonieuses, tant au sein de l'organisation, qu'entre l'organisation et ses différentes parties prenantes.



Chapitre 6.

Un système ouvert sur l'environnement



1. Décloisonner l'entreprise

Les entreprises évoluent au sein d'un écosystème composé de divers acteurs économiques et sociaux (clients, fournisseurs, confrères, partenaires, investisseurs, collectivités territoriales, établissements de formation, communautés locales...).

Les entreprises apprenantes entretiennent des relations dynamiques et mutuelles avec cet écosystème à travers notamment :

- ▶ **Une collaboration active** : partenariats stratégiques avec d'autres entreprises, cocréation de valeur et d'innovation.
- ▶ **Un dialogue ouvert et continu** : communication transparente avec toutes les parties prenantes, écoute active des feedbacks et des suggestions.
- ▶ **Un apprentissage mutuel** : échange d'informations et d'expériences avec l'écosystème, participation à des communautés de pratique et des réseaux.

1.1. Ouvrir l'entreprise aux familles des salariés

Les familles des salariés constituent un premier cercle de proximité auquel l'entreprise peut trouver intérêt à s'ouvrir, avec à la clé :

- ▶ **Une amélioration de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle** : les salariés se sentent moins tiraillés entre leurs responsabilités professionnelles et familiales ; cela peut réduire le stress et améliorer le bien-être général.
- ▶ **Un renforcement de l'engagement des employés** : les salariés apprécient que l'entreprise reconnaisse l'importance de leur vie familiale ; cela peut augmenter leur loyauté et leur motivation au travail.
- ▶ **Une meilleure compréhension du travail par les familles** : les proches comprennent mieux l'environnement de travail et les défis professionnels du salarié ; cela peut réduire les tensions familiales liées au travail.
- ▶ **Une amélioration de l'image de l'entreprise** : perçue comme humaine et soucieuse du bien-être de ses employés.
- ▶ **Un renforcement de la culture d'entreprise** : crée un sentiment de communauté élargie ; cela peut favoriser une atmosphère de travail plus chaleureuse et familiale.
- ▶ **Des opportunités de networking** : les événements ouverts aux familles des salariés peuvent créer des liens informels entre collègues et leurs familles ; cela peut parfois mener à de nouvelles opportunités professionnelles ou collaborations.
- ▶ **Une meilleure gestion des situations familiales** : l'entreprise comprend mieux le contexte familial de ses employés ; cela peut faciliter la gestion de certaines situations personnelles.

La journée du patrimoine chez Depaeuw



Une fois par an, depuis 8 ans, l'entreprise organise une journée appelée « *Journée du patrimoine* », et ouvre ainsi ses portes aux familles des membres de l'entreprise. Lors de cette journée, une collection de véhicules anciens (camions) est exposée sur le parc de véhicules du site de Lompret (59), dans le but de raconter l'histoire du transport, mettre en avant l'évolution du matériel (le patrimoine), l'évolution du métier. L'entreprise donne également la possibilité de conduire ces ensembles sur le parc en présence d'un conducteur de l'entreprise.

Cette journée favorise le partage, les découvertes, mais aussi valorise le secteur en mettant l'accent sur sa dimension patrimoniale, et sensibilise aux évolutions des métiers de la route.

Pour aller plus loin dans sa démarche et permettre aux salariés de partager leur quotidien professionnel avec leurs proches, l'entreprise Depaeuw a mis en place, l'année dernière, la semaine des familles.



La semaine des familles chez Depaeuw

En mai 2023, l'entreprise a mis en place la première édition de ce qu'elle a nommé la « *semaine des familles* » pour les collaborateurs conducteurs routiers notamment. L'entreprise donne ainsi la possibilité aux conjoints, enfants, parents, grands-parents, cousins... d'accompagner pendant une journée un conducteur membre de leur famille dans son quotidien professionnel.

En terme organisationnel, pour la préparation de cette semaine des familles, l'entreprise a ouvert une liste d'inscription sur une période donnée, et une trentaine de candidatures ont été reçues.

Cette journée a été l'occasion de sensibiliser aux métiers du transport et de la logistique, de les valoriser, de faire découvrir plus particulièrement celui de conducteur routier, et potentiellement de créer des vocations.

1.2. Créer du lien avec les partenaires de l'entreprise

Dans une entreprise apprenante, les salariés sont encouragés à interagir avec l'écosystème de l'entreprise, à solliciter de manière régulière le retour des parties prenantes, à utiliser ces informations pour l'amélioration continue. De manière générale, les initiatives individuelles de réseautage y sont valorisées.

Naturellement, les clients sont souvent au premier rang de la recherche de renforcement des liens de l'entreprise avec son écosystème.

Tisser des liens forts avec les clients, par une communication transparente et authentique, présente de nombreuses vertus :

- ▶ **Fidélisation** des clients qui se sentent valorisés et respectés.
- ▶ **Amélioration** continue de l'entreprise grâce aux feedbacks constructifs des clients, qui sont plus enclins à partager leurs opinions honnêtes.
- ▶ **Stimulation** de l'innovation pour la création de nouveaux services, sur la base des besoins réels des clients.
- ▶ **Confiance** accrue des clients, qui permet notamment une gestion plus efficace des crises et facilite la résolution des conflits.
- ▶ **Amélioration** de la réputation de l'entreprise, les clients en devenant des ambassadeurs, ce qui permet d'attirer de nouveaux clients et partenaires...

Faire rentrer l'extérieur à l'intérieur et faire sortir l'intérieur à l'extérieur chez Logivia



Le dirigeant de l'entreprise Logivia conçoit son entreprise comme un système vivant évoluant dans un environnement qui lui-même change et évolue.

L'un des rôles du comité de pilotage est ainsi de faire rentrer l'extérieur à l'intérieur de l'entreprise, c'est-à-dire le client, l'environnement économique, le réglementaire... et d'expliquer à l'extérieur ce qui se vit à l'intérieur de l'entreprise. Pour ce faire, les membres du comité de pilotage sont très régulièrement en déplacement chez les clients. ▶

« *On ne vend pas que du transport. On vend du service et pour comprendre vraiment ce que veut le client, il faut le voir toutes les semaines, aller avec lui et avec ses opérationnels et voir exactement où est le problème, ce qu'il veut, comment on peut l'aider* ». - Dirigeant

De la même manière qu'avec ses collaborateurs, le dirigeant crée un véritable lien de confiance et de transparence avec ses clients, qu'il considère comme des partenaires.

▶ « Nous sommes sur les sites de nos clients, nous sommes des partenaires de nos clients. C'est un vrai partenariat, c'est-à-dire que nous sommes transparents. Je leur montre mes comptes, ils savent combien je gagne avec eux. Ils savent que si je gagne moins, ils doivent augmenter leurs tarifs. Et à l'inverse, si un client a un problème, nous trouvons ensemble une solution ». - Dirigeant

La qualité et la densité des relations qu'entretiennent les entreprises apprenantes avec leur écosystème les aident à rester agiles dans un environnement en constante évolution. Elles leur permettent de s'ajuster rapidement aux changements de cet environnement et d'anticiper les tendances et besoins futurs. Cela peut devenir une source de différenciation concurrentielle, en donnant un avantage compétitif lié au fait que les concurrents ont moins d'informations ou sont moins transparents.



La préparation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 par GT solutions

Dans le cadre de la préparation des Jeux Olympiques de Paris, GT solutions Ile-de-France a participé à toutes les réunions préparatoires du Club Demeter sur le sujet et a ainsi anticipé son organisation en dialoguant avec les parties prenantes concernées.

Le Club Demeter est une association qui regroupe différents acteurs de la chaîne logistique (industriels, distributeurs, transporteurs, logisticiens, institutions) dont l'objectif est de mener des expérimentations dédiées aux livraisons urbaines, en prenant en compte les contraintes environnementales liées à la gestion des flux.

Depuis plusieurs mois, deux directeurs des filiales Île-de-France Sud et Nord, concernées par la logistique des jeux ont participé et assisté aux échanges.

« Le but des échanges au sein du Club Déméter est de préparer tous les changements d'organisation, avec l'ensemble des opérateurs de transport et de logistique, ainsi que les distributeurs... Toutes les parties prenantes sont autour de la table. » - Directeur de la filiale GT Île-de-France Nord.

L'important étant que tout le monde accède au même niveau d'information, afin de comprendre les contraintes, puis d'échanger avec les donneurs d'ordre sur les aménagements indispensables au niveau des modalités de livraison. GT solutions a donc mis en œuvre toutes les actions de communication nécessaires pour accompagner ses clients et leur fournir les détails disponibles.

En interne au sein de GT solutions, « un comité JO » a été créé pour échanger et anticiper l'impact des changements. Tous les pôles concernés étaient présents : exploitation, ressources humaines, commercial, communication...

2. Ouvrir la gouvernance

Dans une entreprise apprenante, l'approche collaborative de la gouvernance est non seulement un levier pour améliorer la performance, mais aussi un outil de développement personnel et collectif. Elle permet aux salariés de s'approprier les objectifs et la vision de l'entreprise, tout en renforçant leur engagement, leur créativité et leur développement personnel.



Les salariés actionnaires chez GT solutions

En 1987, l'entreprise GT solutions a signé son premier accord d'intéressement qui prévoyait qu'en fonction des résultats, une prime d'intéressement pouvant atteindre jusqu'à 10 % du salaire net annuel soit versée à l'ensemble des salariés.

À la suite de la participation du dirigeant à une conférence sur le système d'actionnariat salarié, au cours de la même année, l'entreprise a mis en place un Plan d'Épargne Entreprise (PEE) qui permet aux salariés d'investir directement en obligations GT solutions. C'est ce qui a permis de proposer aux salariés dès le printemps 1988 de placer leur épargne dans un PEE, avec l'argument réel que leur épargne servait à financer leur outil de travail, et l'achat de nouveaux véhicules.

« À l'origine, l'idée était plutôt d'offrir un placement aux salariés pour faire fructifier leurs économies et de renforcer l'adhésion à l'entreprise en se disant que pour les conducteurs, le camion qu'ils conduisaient leur appartenait en partie. » - Dirigeant

À l'époque, plus de 60% des salariés ont répondu positivement à cette proposition.

Par la suite, l'entreprise a proposé aux équipiers qui le souhaitaient de devenir actionnaires de l'entreprise. Cette opportunité n'est pas uniquement offerte aux cadres et aux dirigeants, mais à toute personne de l'entreprise à condition qu'elle ait au moins 6 mois d'ancienneté.

Aujourd'hui 600 salariés sont actionnaires et 5,29 % du capital de l'entreprise est ainsi détenu par les salariés.

« C'est pratiquement 1/3 des salariés qui sont actionnaires de l'entreprise, parfois pour des petits montants. Lors des campagnes de versement d'intéressement, les salariés peuvent investir directement l'argent qu'ils reçoivent en actions de l'entreprise. » - Dirigeant

L'actionnariat des salariés a été aussi l'occasion pour l'entreprise de développer depuis plus de 20 ans une pédagogie économique auprès des salariés de GT solutions, ce qui a favorisé en interne l'émergence d'une réelle maturité sur les questions économiques relatives à l'entreprise, et le sentiment d'appartenance à l'entreprise s'en est trouvé renforcé.

« C'est aussi un autre lien qui se crée avec les salariés. Ils ont un lien hiérarchique avec leur chef, ils ont un lien de salarié avec la filiale à laquelle ils appartiennent et ils ont un lien d'investisseur actionnaire avec l'entreprise, ça crée différents niveaux de liens. » - Dirigeant

Offrir aux salariés une voix dans la gouvernance de l'entreprise crée un engagement plus profond et renforce la fidélisation à l'entreprise. Il en va de même lorsque ce sont des clients qui entrent au capital de l'entreprise.



Les clients actionnaires chez Logivia

Environ 50% des clients de Logivia sont des coopératives agricoles, qui sont également des actionnaires de l'entreprise.

Dès la création de l'entreprise, en 2016, le dirigeant a en effet fusionné trois sociétés qui avaient pour actionnaires des coopératives agricoles et qui ont apporté 60% de ses flux.

3. Faire appels à des ressources externes

Faire appel à des ressources externes est un levier essentiel pour une entreprise apprenante, qui se définit par sa capacité à s'adapter, à évoluer en continu et à innover. En s'ouvrant à des partenaires, des experts, des consultants ou d'autres parties prenantes externes, l'entreprise enrichit son apprentissage et renforce son agilité.

Les ressources externes, telles que les consultants, experts, coach, formateurs, ou réseaux, apportent un regard différent, des compétences spécifiques et des connaissances approfondies que l'entreprise ne possède peut-être pas en interne. Ces expertises, permettent à l'entreprise apprenante d' :

- ▶ Enrichir ses savoirs,
- ▶ Acquérir des techniques et de nouvelles méthodes,
- ▶ Apporter des perspectives différentes, qui permettent de remettre en question les habitudes et pratiques internes.

3.1. Éclairer ses pratiques

Dans le cadre d'une amélioration continue du fonctionnement d'une entreprise, le recours à des consultants spécialisés permet un éclairage des pratiques et apporte une expertise externe et des perspectives nouvelles.

L'analyse des pratiques de l'entreprise permet aux professionnels de réfléchir sur des situations professionnelles concrètes et les encourage à adopter une approche réflexive par rapport à ces pratiques.

Se faire accompagner pour analyser ses pratiques

La qualité de vie au travail et la lutte contre les risques psychosociaux, priorité de DB Schenker France, a fait l'objet d'un accompagnement par des consultants externes à l'entreprise.

Grâce au cabinet de consultants, l'entreprise a pu réaliser des enquêtes terrain quantitatives et qualitatives relatives aux leviers d'amélioration en matière de risques psychosociaux auprès de 14 agences sélectionnées. A la suite de ces enquêtes, les consultants ont réalisé un travail de consolidation et ont édité un rapport présentant les différents facteurs de protection et de risques.

En intégrant efficacement des expertises externes, une entreprise peut non seulement améliorer ses processus, mais aussi instaurer une culture de l'amélioration continue et de l'innovation.

Une étude pour améliorer l'organisation du travail chez ABS Hontas déménagement

À la suite d'une étude en ergonomie réalisée au sein de l'entreprise, un travail en interne a été réalisé et a permis de développer des outils de gestion et d'organisation limitant les facteurs de stress inutiles chez les déménageurs, comme l'envoi d'une check list détaillée au client pour vérification avant déménagement...

« Ce qui est ressorti, c'était hyper intéressant, c'était surtout de l'organisationnel qui était à améliorer. »
- Responsable QHSE

L'entreprise a ensuite mis en place des sensibilisations des personnes travaillant au niveau de la gestion et de l'administration pour leur faire prendre conscience de l'impact de leurs actions sur le travail des déménageurs : un cubage qui n'est pas bon, une demande de stationnement qui n'a pas été faite, un manque de cartons...

3.2. Se faire accompagner dans la transformation de l'organisation

Bien souvent le projet de transformation au sein d'une organisation se focalise sur les objectifs du changement, les moyens, les coûts et les délais, ce qui peut être comparé à la partie visible émergée d'un iceberg. Or, en dessous de cette surface visible, réside une partie de l'iceberg non visible comportant de nombreuses dimensions individuelles et collectives, qui, si elles ne sont pas considérées, peuvent durablement impacter la réussite du projet de transformation et l'atteinte des objectifs.

Dans ce contexte, l'accompagnement du dirigeant, des managers et des collaborateurs apparaît comme un facteur clé pour la réussite du projet de transformation.

Faire appel à des ressources externes pour être accompagné dans sa transformation

Une réinvention de l'entreprise ne saurait advenir sans un travail sur soi du dirigeant. Ce travail ne peut souvent pas être réalisé seul. Certes, il y a au départ une volonté, une réflexion et une décision individuelle de changement. Cependant, la mise en mouvement nécessite au préalable une prise de recul à l'occasion de temps de ressourcement, d'introspection et de recherche de sens.

Au cours du processus de transformation de son entreprise, le dirigeant de l'entreprise **GT solutions** a été guidé par un organisme spécialisé qui accompagne dirigeants et équipes de direction dans la libération et la transformation de leur entreprise.

Le dirigeant de l'entreprise **Transports Delcroix**, dans son processus de transformation, a fait appel à l'accompagnement de différents coachs auprès desquels il s'est formé et qui l'ont soutenu dans sa démarche.

3.2. S'insérer dans des réseaux

Pour le dirigeant d'une entreprise apprenante, son intégration dans des réseaux professionnels peut apporter de nombreux bénéfices selon la nature et l'objet de ces réseaux :

- ▶ **Influence sectorielle** : participation à des groupes de réflexion ou de défense des intérêts de la filière, contribution à l'évolution des pratiques du secteur.
- ▶ **Opportunités de partenariats** : rencontres avec des partenaires potentiels, développement de collaborations stratégiques.
- ▶ **Veille stratégique et informations** : accès à des informations privilégiées sur le marché et les tendances, anticipation des changements.
- ▶ **Benchmarking** : comparaison des performances avec d'autres entreprises du secteur, identification des axes d'amélioration,
- ▶ **Résolution de problèmes** : accès à un pool d'experts pour des conseils sur des défis spécifiques, partage d'expériences sur des problématiques communes.
- ▶ **Innovation** : stimulation de la créativité par l'exposition à diverses perspectives, découverte de nouvelles technologies ou méthodologies.
- ▶ **Apprentissage continu** : échange de bonnes pratiques avec d'autres dirigeants, exposition à de nouvelles idées et approches managériales.
- ▶ **Soutien personnel** : échange avec des pairs confrontés à des défis similaires, développement d'un réseau de soutien professionnel.
- ▶ **Développement personnel** : amélioration des compétences de leadership et de communication.



Organisations professionnelles et groupement d'entreprises

TLM Transports, entreprise familiale, améliore ses pratiques et ses offres grâce à la force d'un groupement de près de 80 entreprises (10 000 salariés environ) du transport.

L'entreprise adhère à un groupement de transporteurs routiers et logistiques dont le but est de développer des synergies dans les métiers du secteur, permettre aux entreprises d'être plus compétitives et de proposer aux clients des solutions répondant à des problématiques spécifiques comme le transport frigorifique, le grand volume... Le slogan du groupement est « *l'individualité au service du collectif.* »

Le groupement met à disposition une gamme de services : veilles juridiques, commissions spécialisées, formations sur des thématiques telles que le développement personnel.

« *Aujourd'hui, grâce au groupement de transporteurs auquel on adhère, nous avons accès à de nombreuses possibilités de formations que l'on peut proposer à nos salariés.* » - Directrice

Il favorise également l'émergence d'échanges constructifs entre les membres.



Le réseau EVH

Parmi les entreprises rencontrées, certaines font partie du réseau EVH, qui est une association de leaders en quête de sens fondée en 1994 par Bertrand Martin.

Ce réseau est un lieu qui permet aux leaders d'aborder la complexité des situations dans leur entreprise. Les leaders de différentes entreprises se réunissent 4 fois par an en groupe de 6 à 8 dirigeants de leur région, en présentiel ou en visioconférence, pour prendre du recul sur leur posture de dirigeant. Ils abordent en confidentialité leurs questionnements, sur un format de cercle de coaching entre pairs, accompagnés par un professionnel de l'accompagnement de dirigeants d'entreprise (coach-animateur).

Grâce à une écoute active, des feedbacks entre pairs, des interpellations exigeantes et bienveillantes, ils accélèrent leur processus d'évolution. Progressivement les échanges entre les dirigeants et le coach-animateur permettent de développer chez les dirigeants une capacité à pleinement oser la confiance dans leur entreprise.



Conclusion

Au travers de ce document, l'une de nos intentions était de démystifier l'entreprise apprenante en démontrant qu'elle est accessible à tous : petites, moyennes et grandes entreprises, et que les pratiques des organisations apprenantes sont tout à fait transférables dans des entreprises de transport et logistique. D'autant qu'elles peuvent apporter des réponses concrètes aux nouveaux challenges rencontrés par les entreprises : enjeux économiques (qualité du service, adaptation aux évolutions métiers, adaptation aux clients, innovation...), mais aussi sociaux et sociétaux (attractivité, fidélisation, amélioration des conditions de travail, cohésion d'équipe...).

Les illustrations données ici sont le fruit de réflexions individuelles et collectives de dirigeants, leaders, professionnels fortement impliqués dans la recherche d'amélioration des pratiques organisationnelles, le développement en continu des compétences des collaborateurs et de l'intelligence collective, la qualité de vie et le bien-être au travail. Ils ont à cœur de développer un mode managérial qui fait place à l'humain dans toutes ses dimensions.

Les différents témoignages reçus démontrent que transformer une entreprise pour la rendre apprenante ne consiste pas seulement à déployer des méthodes ou à faire évoluer des processus, c'est fondamentalement toucher « *les intelligences et les cœurs* » des salariés pour créer avec eux une nouvelle façon de travailler ensemble. Ainsi les dirigeants et les managers sont amenés à faire évoluer leur posture et leur état d'esprit en profondeur.

Porter cette démarche de transformation nécessite que les leaders développent dans leur entreprise une culture fondée notamment sur des relations authentiques, la communication, l'écoute, une information transparente, la remise en question, la reconnaissance de l'autre, le lâcher prise et le droit à l'erreur.

L'étude n'a pas réellement permis d'interroger les managers et dirigeants sur leur vision de l'évolution du rôle traditionnel des managers intermédiaires. Nous pouvons toutefois supposer que ce rôle sera amené à évoluer avec l'apparition d'organisations du travail apprenantes. En dehors de leurs rôles de supervision, de gestion de l'organisation du travail et de la communication entre les équipes et la direction, ils pourront jouer un rôle stratégique central axé sur le développement des talents, l'accompagnement du changement, et la collaboration. Ils devront potentiellement posséder des compétences métiers, mais aussi devront être capables de développer des compétences « en coaching », en gestion du changement, et en facilitation de l'intelligence collective. Pour cela, il est essentiel que les managers intermédiaires soient accompagnés dans leur propre processus de développement, afin qu'ils puissent soutenir leurs équipes.

Néanmoins, il n'existe pas un chemin, ni un modèle unique, pour aller vers des organisations apprenantes. Le parcours décrit par les entreprises rencontrées le met en évidence. Dans certaines entreprises, c'est la mise en place de nouveaux outils de travail, comme un logiciel, qui est venue questionner l'organisation entière d'un service ou de l'entreprise. Dans d'autres entreprises, la transformation du management et de l'organisation est apparue au dirigeant comme une impérieuse nécessité pour changer ce qu'il vivait personnellement dans son entreprise, être davantage aligné avec ses valeurs, et plus authentique avec son entourage professionnel.



Annexes

Description de l'échantillon des entreprises



ABS Hontas Déménagement	Société de déménagement, de levage et manutention	▶ 50 salariés
Cambrai Logistique Services (CLS)	Société de transport de marchandises : déchets, matières dangereuses, agroalimentaire...	▶ 10 salariés
Datac Transport	Société de transport poids lourd et manutention – levage	▶ 23 salariés
Groupe DB Schenker	Fournisseur de services logistiques au niveau mondial, via le transport routier, le fret aérien et maritime international, la logistique contractuelle et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. 125 agences en France	▶ 6400 salariés
Groupe Excess International	Le groupe regroupe deux entreprises : activité de transitaire commissionnaire en douanes, prestation de services, organisation de transports, aérien, maritime	▶ 60 salariés
Groupe Primever	Société de transport spécialisée sur les métiers du transport et de la logistique de fruits et légumes	▶ 3000 salariés
GT solutions	Société de transport proposant des prestations de location de poids lourds avec conducteur, service de distribution spécialisée	▶ 1900 salariés
Logivia	Société de transport spécialisée en flux agro-agris	▶ 170 salariés
TLM Transports	Société de transport routier, maritime (container) et aérien, réception et stockage de marchandises, logistique, conditionnement et expédition	▶ 50 salariés
Transports Bousquet	Société de transport routier de marchandises, avec comme cœur de métier la location de véhicules avec conducteurs, spécialisé dans le transport en vrac	▶ 70 salariés
Transports Bray	Société de transport routier de marchandises en lot complet ou groupage et propose une offre logistique	▶ 230 salariés
Transports Delcroix	Société de transport route de matières dangereuses	▶ 150 salariés
Transports Depeauw	Société de transport avec plusieurs activités : distribution, transports spécifiques, sidérurgie et industrie	▶ 400 salariés
Transports Florczak	Société de transport de messagerie et express	▶ 68 salariés
Transports Guidez	Société de transports routiers de fret interurbain	▶ 560 salariés
Transports Sauzay Rene	Société de transports publics de marchandises transports, par citernes pétrolières tous transports et groupage - loueur de véhicules industriels Commissionnaire de location - entretien de véhicules de transports	▶ 20 salariés



TRANSPORT & LOGISTIQUE
Créativité pour l'emploi

82 rue Cardinet
75017 Paris

www.aft-dev.com