



Pr: Diaria  
Tirada: 250  
Dif: 250

Secc: OTROS Valor: 30,74 € Area (cm2): 515,7 Ocupac: 61,48 % Doc: 1/1 Autor: PROPOS RECUEILLIS PAR BRUNO JACQUOT bjac Num. Lec: 1000

PROPOS RECUEILLIS PAR

BRUNO JACQUOT [bjacquot@lefigaro.fr](mailto:bjacquot@lefigaro.fr)

**MANAGEMENT** Arrivé chez XPO Logistics France en 2020, Bruno Kloeckner en a pris la direction générale deux ans plus tard. Auparavant, il était passé par Hertz et Avis. En France, le groupe emploie 7 000 personnes, dont 3 500 conducteurs. En 2022, il a réalisé un chiffre d'affaires de près de 1,3 milliard d'euros.

**LE FIGARO.** - XPO Logistics France, filiale d'un grand groupe américain, était jusqu'en 2015 une entreprise familiale française, Norbert Dentressangle. Comment conciliez-vous ces deux cultures ? **BRUNO KLOECKNER.** - Au sein du groupe XPO, la France occupe une place particulière. D'une part, c'est le marché le plus important hors des États-Unis. D'autre part, elle exerce toutes les activités : lots complets, lots partiels, global forwarding, dernier kilomètre... Mon rôle de manager est de respecter cet héritage d'entreprise familiale et de le concilier avec une culture américaine de la performance et de l'efficacité.

**Comment cela se traduit-il ?**

Norbert Dentressangle s'est bâti en partie sur la croissance externe et, en France, XPO est encore composé de trente entités juridiques différentes. Depuis 2015, le groupe s'est réorganisé avec un objectif : satisfaire les besoins des clients avec les meilleures solutions et leur offrir un seul point de contact quelle que soit leur demande. Quand je suis arrivé, en 2020, comme directeur général adjoint chargé des ventes, j'ai travaillé dans ce sens : nous sommes passés d'une direction commerciale par activité à une direction commerciale unifiée qui puisse proposer tous nos services à un client. Sur ce point, nous avons fait l'essentiel du chemin. Deux strates managériales sur quatre ont disparu dans cette réorganisation et XPO y a gagné en agilité. Notre défi, tout aussi important, est désormais la décarbonation du transport routier.

**Avec moins de camions à moteur thermique ?**

En ligne avec les objectifs fixés par l'Union européenne, il s'agit de réduire nos émissions de gaz à effet de serre de 40 % d'ici 2030. Nous exploitons déjà 250 camions roulant au gaz, 100 camions électriques, ainsi que des véhicules roulant au biocarburant HVO ou B100. Mais c'est au client de choisir une prestation décarbonée et notre rôle est de l'y aider. Trois



## Bruno Kloeckner

### « Le transport routier a besoin de conductrices »

Pour le PDG de XPO Logistics France, recruter des femmes est nécessaire car la profession manque de bras.

cents salariés ont été formés pour les guider dans ce choix.

**Est-il difficile de recruter des conducteurs ?**

C'est un métier « pénurique » mais nous rencontrons aussi des problèmes de recrutement avec les caristes, les mécaniciens et les exploitants qui travaillent avec les conducteurs pour organiser leurs tournées. Nous nous sommes aperçus que les conducteurs nous quittent souvent pendant leur période d'essai. Nous avons essayé de comprendre pourquoi en interrogeant les démissionnaires. Les raisons sont variables : ils ne s'entendent pas bien avec leur exploitant, le modèle de camion ne leur convient pas, la distance entre le domicile et le lieu de prise de poste est trop grande...

**Que pouvez-vous faire ?**

Il est toujours possible de trouver une solution si quelqu'un n'est pas bien à son poste, et c'est ce que nous faisons. Nous nous efforçons aussi d'améliorer les conditions de travail des conducteurs selon les demandes qu'ils peuvent formuler. Tous les trois mois, je participe au comité de groupe, qui dure une journée. C'est lors d'une de ces réunions qu'est remontée une question de confort. Les conducteurs souhaitent que la climatisation des camions puisse fonctionner même lorsque le moteur est coupé. De

« Sur nos 3 500 conducteurs, 117 sont des femmes, soit une hausse de 15 % sur un an. Elles viennent souvent parce que quelqu'un, dans leur famille, les a convaincues que c'est un super métier », souligne Bruno Kloeckner.

STUDIO ARNOGRAPHY

même, ils souhaitent avoir un réfrigérateur à bord. Nous avons pu apporter ces améliorations.

**N'est-ce pas un métier qui manque de reconnaissance ?**

Pas chez nous. Dans le cadre de notre plan Bonne Conduite, les véhicules sont équipés d'un boîtier qui recueille les données de conduite. Ce n'est pas du flitage mais, au contraire, un instrument de reconnaissance. Chaque mois, avec son bulletin de paie, le conducteur reçoit une note qui, en moyenne, est de 8,5 à 9 sur 10. Nous organiserons en 2024 au Creusot une compéti-

tion des meilleurs conducteurs. Ce souci de reconnaissance concerne toute l'entreprise. Chaque mois, les équipes désignent leur meilleur élément qui reçoit une lettre de félicitation du codir (comité de direction).

**Vous tenez à recruter des femmes... Est-ce parce qu'elles conduisent mieux que les hommes ?**

On entend souvent dire qu'elles ont une conduite plus douce que celle des hommes. Je ne sais pas si c'est exact. Le transport routier a besoin de conductrices pour une tout autre raison. Nous avons déjà des difficultés de recrutement et nous savons que nous manquons de conducteurs dans les prochaines années avec les départs à la retraite. La meilleure solution est donc de recruter des femmes qui cherchent à gagner leur autonomie professionnelle et leur indépendance financière.

**Comment les convaincre que le transport routier n'est pas forcément un métier d'hommes ?** Sur nos 3 500 conducteurs, 117 sont des femmes, soit une hausse de 15 % sur un an. Elles viennent souvent parce que quelqu'un, dans leur famille, les a convaincues que c'est un super métier qui n'implique pas forcément d'être loin de chez soi toute la semaine. Le camion électrique peut aussi les

convaincre. Il offre un grand confort - avec un moteur silencieux et sans vibrations - et c'est un véhicule d'une conduite plus souple.

**Et la sécurité ?**

Pour bien comprendre leurs attentes, nous organisons un séminaire des conductrices. La deuxième édition s'est déroulée en septembre, dans le cadre des 24 Heures du Mans Camions. Dès la première, elles ont évoqué leur préoccupation en matière de sécurité, notamment lorsqu'elles font halte sur une aire de repos. Nous avons levé ce frein en renforçant le système de verrouillage du camion.

**Est-ce plus simple de recruter dans les autres fonctions ?**

Nous recrutons au total 600 à 700 personnes par an. Pour les jeunes diplômés, nous avons mis en place le Graduate Program. Huit jeunes salariés titulaires d'un diplôme bac + 4 sont chargés de trois missions successives qui les mènent dans les filiales du groupe en Europe afin de leur donner une vision globale de l'entreprise. ■

## CONFIDENCES

**POUR QUELLE ERREUR D'UN SALARIÉ AVEZ-VOUS LE PLUS D'INDULGENCE ?**

La première, à condition d'avoir un bon management qui explique pour éviter que l'erreur ne se répète.

**LA TÂCHE QUE VOUS APPRÉCIEZ DANS VOTRE VIE DE DIRIGEANT ?**

Les moments où on célèbre un succès et où l'équipe se sent bien.

**UNE DEVISE ?**

Cette phrase du poète roumain Mihai Eminescu : « La vie est un bien perdu quand on ne l'a pas vécue comme on l'aurait voulu. »

**LE TALK** Retrouvez, du lundi au vendredi, LE « TALK DÉCIDEURS ». Aujourd'hui : Cyril Bravard, directeur général de Smart France. En vidéo sur [lefigaro.fr/decideurs](http://lefigaro.fr/decideurs)