

La pénurie est bel et bien là

Le marché du travail en logistique est tendu et pourtant, les établissements continuent à agir sur le court terme pour tenter de résoudre leurs difficultés de recrutement... Si cela fait les beaux jours des sociétés d'Interim, les problèmes de fond subsistent.

C'est ce qui ressort de la 14^e enquête de l'AFT-Iftim sur les besoins en emplois et en formations dans la logistique.

P plus d'un quart des établissements interrogés début 2008 par l'institut de formation transport logistique AFT-Iftim ont déclaré avoir accru leurs effectifs d'opérateurs logistiques en 2007. L'essor est particulièrement net chez les prestataires de services. Un établissement sur cinq compte à nouveau augmenter ses effectifs en 2008, notamment dans le commerce et la prestation.

Globalement, tous les secteurs sondés observent une recrudescence de leurs recrutements durant l'année 2007 par rapport à 2006 : 44,4 % ont recruté des opérateurs (+ 12,8 points), 13,7 % des techniciens et des agents de maîtrise, 11,5 % des cadres (+ 4,1 points). Principaux motifs : surcroît d'activité donc créations de poste, devant le remplacement des personnes parties ailleurs.

Les effectifs de cadres et d'agents de maîtrise devraient suivre également un trend hausier en 2008, quoique moins important que ceux des opérateurs. Le comportement d'embauche des cadres se modifie : recrutés à des postes opérationnels en 2006, le regain de 2007 a porté sur des fonctions de stratégie et d'organisation

logistique. Et plus du quart des établissements ont également procédé en 2007 à des embauches d'agents de maîtrise destinés à exécuter la stratégie logistique. Selon l'AFT-Iftim, cela augure de nouvelles réorganisations logistiques à l'avenir.

Attention, les réorganisations sont à double tranchant ; tout n'est pas rose en matière d'emploi, loin sans faut. Certains établissements ont revu à la baisse leurs effectifs d'opérateurs en 2007, à travers une logique de non remplacement des départs en retraite ou dans le cadre de leur réorganisation logistique, le plus souvent motivée par la chasse aux coûts (cf encadré p.61). Une astuce employée dans bien d'autres métiers...

Le bassin d'emploi négligé

Pourtant, les entreprises ne semblent pas avoir bien saisi les enjeux en matière de ressources humaines quand il s'agit d'organiser leurs établissements logistiques. L'atout cité prioritairement pour la localisation des sites, à 42,1 %, reste la proximité d'infrastructures de transport routier, tandis que celle d'un bassin de main d'œuvre n'est citée qu'à 6,6 %. Un chiffre qui tombe même à

5,4 % dans le commerce et à 1,8 % chez les prestataires, un paradoxe ! On comprend mieux les difficultés de recrutement particulièrement ardues que rencontrent ces entreprises, dont on pourrait attendre une véritable prise de conscience, plutôt qu'une négation du problème... 47,1 % des prestataires affirment avoir éprouvé des difficultés à recruter sur l'ensemble des postes l'année dernière (+26,1 points par rapport à 2006), 43,4 % des entreprises du commerce (+21,3 points).

Tous secteurs confondus, 84,5 % disent avoir eu du mal à embaucher des opérateurs. « *Le manque est à la fois quantitatif et qualitatif* », constate Jean-André Lasserre, Directeur Adjoint de l'Institut Pédagogique du Transport et de la Logistique de l'AFT-Iftim. Les entreprises mettent d'abord en avant le manque de motivation et la pénurie de candidats.

Mais d'où vient ce manque de motivation, selon nos responsables d'établissements ? Sans surprise, des rémunérations trop faibles (43,7 %) et de la pénibilité du travail (40,3 %) Qui a envie de se lever avant l'aube pour prendre quelques trop rares transports en commun parce qu'il ne peut pas se

Chiffres

47,5 %

C'est la part des établissements qui emploient en permanence des intérimaires

84,5 %

Plus de quatre établissements sur cinq ont des difficultés à embaucher des opérateurs



SeD

Fashion

LA LOGISTIQUE DU TEXTILE



Gérer
vos flux physiques



Mettre en œuvre
les technologies adaptées



Accompagner
votre stratégie de distribution



Maîtriser et variabiliser
vos coûts logistiques



Recentrer
vos investissements



Immeuble "Le Grand Roissy"
ZA du Gué - 35, rue de Guivry - 77990 Le Mesnil Amelot
Tél.: +33 (0)1 60 54 55 08 - Fax : +33 (0)1 60 54 55 35

www.sedlogistique.fr

Contact : Nathalie Podvorny - nathalie.podvorny@sedlogistique.fr

payer une voiture et pour aller faire des tâches répétitives dans un entrepôt mal chauffé ? De moins en moins de monde...

Réflexion indiquée noir sur blanc dans l'étude : « *On peut penser que, dans un contexte où les ménages, extrêmement sensibles aux variations de l'inflation, sont préoccupés par le maintien de leur pouvoir d'achat, la question de la revalorisation des revenus d'activité revienne au premier plan.* »

Dans de telles conditions, à qui s'adresser pour (bien) recruter ?

Les agences d'intérim devant l'ANPE !

« *Pour la première fois, les agences d'intérim passent devant l'ANPE en tant qu'organisme de placement pourvoyant aux postes d'opérateurs logistiques* », met en avant Jean-André Lasserre, Responsable des Etudes et Recherches. Petite révolution dans notre pays ô combien tancé pour son monolithisme public : elle fait

suite à la loi du 18 janvier 2005 qui mettait fin au monopole de l'ANPE. Cette ouverture du placement au secteur privé permet aux réseaux de travail temporaire d'élargir leur activité au recrutement pour les postes permanents.

Côté cadres et agents de maîtrise, l'influence des annonces dans la presse perd du terrain.

Méthodologie de l'enquête

La 14^e enquête annuelle sur les besoins en emplois et en formations dans la logistique de l'AFT-Iftim a été réalisée par téléphone du 22 janvier au 8 février 2008 auprès d'un échantillon de 663 établissements représentatifs d'une population de 7.331 établissements d'au moins cent salariés, dont 78% font partie d'un groupe. Ils appartiennent à sept secteurs d'activité clés en matière d'effectifs logistiques :

- ◆ industries agricoles et alimentaires ;
- ◆ pharmacie, parfumerie et entretien ;
- ◆ industrie automobile ;
- ◆ industrie des équipements mécaniques ;
- ◆ chimie, caoutchouc, plastiques ;
- ◆ commerce (essentiellement commerce de gros)
- ◆ prestataires transport/logistique.

L'étude porte sur les actions réalisées en 2007 et les intentions des établissements pour 2008.

Sans que cela ne profite à Internet, dont l'utilisation recule pour le recrutement d'opérateurs, ni aux candidatures spontanées qui se tarissent !

Ce sont véritablement les agences d'intérim qui tirent leur épingle du jeu, car désormais elles peuvent aussi placer cadres et techniciens en CDI. Elles y gagnent sur les deux

Chasse aux coûts et sous-traitance au cœur des préoccupations organisationnelles

Ça repart ! 57,1 % des établissements ont déclaré en 2008 avoir réorganisé leur logistique au cours des trois dernières années (+13,4 points par rapport à l'année précédente). Cause principale citée par 30,1 % d'entre eux : la maîtrise des coûts et l'optimisation terrain, par exemple celle du chemin de préparation de commandes. Deuxième raison : l'augmentation de l'activité (24,6 %). Plus de la moitié des établissements des industries automobile et des équipements mécaniques sont marqués par la réorganisation de leur logistique client. Pour évaluer leurs améliorations,

le taux de service est l'indicateur clef cité par la moitié des sondés, indissociable d'une gestion subtile des ressources humaines. Aussi, pendant les pics d'activité où les opérateurs font face à une surcharge de travail et où des intérimaires viennent renforcer les équipes, les taux d'erreurs sont plus élevés.

Deuxième tendance : 88,7 % des entreprises font appel à la sous-traitance d'une partie de leurs opérations transport ou logistique. C'est même l'intégralité des entreprises de la chimie et de l'agroalimentaire, du jamais vu auparavant ! 83,6 % sous-traitent

totallement ou en partie leur transport, choix d'organisation qui apparaît irréversible. 36,2 % ont recours à la sous-traitance pour l'entreposage et le stockage, en premier lieu pour s'adapter aux fluctuations de leur activité. Mauvais chiffre pour les prestataires : la moitié de leurs commanditaires, en particulier ceux de l'agroalimentaire, sont en contrat de gré à gré ou de moins d'un an avec eux...

A noter, l'intégration de la logistique des retours comme nouvelle fonction logistique, citée en 2008 pour la première fois par la moitié des répondants.

tableaux, puisque, notamment pour pallier aux difficultés de recrutement, désormais les trois quarts des entreprises font appel aux intérimaires (+8,8 points sur un an). Parmi la plus forte croissance de recours à l'intérim en 2007, on retrouve là encore la prestation de services et le commerce. Signe de la précarisation des employés, 47,5 % des établissements emploient en permanence des intérimaires. Les missions sont plus longues que dans l'économie française en général, la plupart étant comprises entre deux semaines et trois mois.

Le flou artistique de la gestion des parcours professionnels

Quatre postes sur dix ont été pourvus à travers la mobilité interne, notamment pour ceux d'agents de maîtrise : « *des promotions liées à des compétences techniques* », assure M. Lasserre et pas forcément aux compétences de management, ce qui serait préférable...

A l'origine des promotions, des



Jean-André Lasserre (à gauche) et **Bernard Prolongea** AFT.Iftim.

actions de formation continue (57,7 %) et plus étonnant, la validation des acquis d'expérience (VAE, 23,3 %) et le droit individuel à la formation (DIF, 21,1 %), nouveaux outils pourtant encore peu usités en réalité. Pas à ce niveau en tout cas, les déclarations semblent donc surestimées. Bernard Prolongea, Président Délégué Général du Groupe AFT-Iftim, se dit étonné de ce chiffre, mais « *qui prouve que la VAE va se développer à l'avenir; comme les gens en parlent.* »

Idem pour la disproportion des

réponses en matière de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), dont l'obligation de négociation triennale avant le 18 janvier 2008 a été instaurée par la loi du 18 janvier 2005 pour les entreprises de plus de 300 salariés. Elle n'a cependant fait l'objet d'adoption d'accords que dans peu d'entreprises en France. Ce qui n'empêche pas près de quatre sondés sur dix de déclarer avoir mis en place un plan de GPEC pour faire face au vieillissement de la population. D'après M. Lasserre, « *en fait, ils prennent en compte la pyramide des âges de l'entreprise plutôt qu'une vraie gestion des carrières, des compétences et de la mobilité interne. Et ces plans sont dictés par des obligations légales plus que par une conscience des enjeux RH.* » De plus, concernant le maintien de l'emploi des seniors, les intentions d'actions concrètes restent fort basses.

Globalement, en matière d'outils RH (référentiels métiers, formation...), le responsable de

Claude Samson, Monoprix, TLF

« *Arrêtons la schizophrénie au niveau des salaires* »



Claude Samson, Directeur de la filiale logistique de Monoprix, Samada, est à la tête de la commission sociale de la fédération TLF : « *Les adhérents veulent revaloriser*

l'image du métier mais font preuve de schizophrénie : ils savent que le bas niveau de salaire est un problème pour recruter, mais ne font rien ! Je me bats pour

des minima de salaire. Il faut mettre en balance la rémunération face aux contraintes de transport, d'horaires ou de pénibilité du travail ». Dans le site de Marly-la-Ville, M. Samson a dû mettre en place tout seul en août 2006 une navette pour ses employés. Il a monté un groupe de travail à TLF sur l'évolution de l'emploi et les difficultés de recrutement ; elles peuvent être très localisées, à quelques kilomètres près.

Lui tient aussi à cœur l'emploi des seniors, même s'il n'a pas de solution-miracle : « *la préparation de*

commandes, ça use à la longue. Utiliser les seniors comme tuteurs, formateurs ? Oui, mais il faut des aptitudes et il y a peu de postes ». Il s'insurge contre l'utilisation de l'intérim en longue durée. Si l'intérim est utilisé à un niveau de 18 % dans son entreprise, il souhaite privilégier les recrutements en CDD et CDI en 2008, comme il l'a déjà fait en 2007. Même s'il reconnaît que l'intérim est aujourd'hui la vraie seule source de recrutement chez Samada, en tant que pré-embauche, au-delà des remplacements et des pics d'activité.

l'étude de l'AFT-Iftim note deux parents pauvres, le commerce et les prestataires transport-logistique, à nouveau.

L'embellie de la formation continue

L'étude permet de constater en 2007 une baisse de la prise en compte des formations logistiques spécifiques dans le recrutement de candidats à tous les types de postes, même si cadres et agents de maîtrise sont mieux lotis que les opérateurs, pour qui désormais « dans le commerce où l'agroalimentaire, on prend le tout venant », dit J.-A. Lasserre.

Côté agents de maîtrise, le BTS Transport est de plus en plus apprécié. Côté cadres, la réforme LMD (licence master doctorat 3-5-8) ne semble pas

Marc Mossenta, DHL Logistics

« La logistique n'est pas assez sexy »

Pour Marc Mossenta, Directeur Développement RH et formation de DHL Logistics (DHL Exel Supply-Chain/DHL Global Forwarding), l'intérim permet de sélectionner ceux que l'on souhaite garder. Face aux



difficultés de recrutement, il reconnaît que la concurrence est rude entre prestataires logistiques sur certains bassins. Et regrette que les métiers soient mal connus des lycéens, dotés d'une « image pas sexy ». La faiblesse relative de la prise en compte des diplômes que montre l'étude ne l'étonne pas : « c'est un secteur très terrain où l'expérience prime. Les salariés peuvent y évoluer rapidement, au mérite. » Son dernier commentaire porte sur les besoins des cadres en techniques de communication et management : « notre secteur est paradoxalement une profession où aujourd'hui l'on ne communique pas bien, de façon ascendante comme descendante. »

Inscrivez-vous

Pour être sûr de recevoir GRACIEUSEMENT les prochains numéros de Supply Chain Magazine

Renvoyez ce coupon à Brigitte Le Coniac - SCMag - Service Diffusion - Lisveur - 56410 Erdevén - France

Nom _____ Prénom _____

Fonction _____

E-mail _____

Téléphone _____

Société _____

Adresse _____

Code Postal _____ Ville _____

Pays _____ (Pour l'étranger 60 euros pour un an de contribution aux frais d'envoi)

Secteur d'activité _____

Taille de l'entreprise Moins de 50 salariés De 51 à 500 salariés
 De 501 à 2 000 salariés Plus de 2 000 salariés

Soyez toujours au plus près de l'information

Conformément à la Loi informatique et libertés, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des informations vous concernant.

rentrée dans les mœurs puisque les diplômés d'écoles et d'universités à Bac+4 sont plus privilégiés que les Bac+5.

La conséquence de la moindre prise en compte des diplômés est l'embellie de la formation continue. Deux tiers des salariés ont suivi une telle formation en 2007, et même 89,1 % parmi les opérateurs ! Moteur essentiel : pallier le déficit en compétences d'un personnel d'opérateurs peu qualifiés au moment de l'embauche. D'où des besoins en formation axés principalement sur les gestes et postures, ainsi que sur la sécurité.

Formation au management pour les cadres, la priorité

Côté techniciens et cadres, les besoins prioritaires pour 2008 ne nous étonnent pas : à côté de la sécurité et la prévention des risques, toujours indispensables, les techniques de management font un bond tout comme celles de communication (respectivement citées à 52,7 % et 45,5 %). Leur utilité dans les postes logistiques à responsabilité avait été soulignée dans notre enquête parue en janvier « *Recettes pour faire un bon chef* ». Avec la problématique du développement durable, apparaissent par ailleurs des demandes de formation sur la gestion des déchets, le bilan carbone ou les économies d'énergie.

Les prévisions d'embauches étant bien orientées pour 2008, l'accès à la formation continue devrait être intensifié cette année. Conclusion : les réseaux d'intérim se frottent les mains, et les prestataires logistiques tout comme le commerce sont appelés à faire des efforts.

Christine Calais

CHRONIQUE DU SC MANAGER

2 Le sens du bien commun

Echange « vif » entre Thierry, Directeur Commercial et Denis, Directeur Supply-Chain, d'une société de distribution de jouets cotée en bourse. La scène se déroule lors d'un comité de direction, quelques semaines avant Noël....

Thierry au DG : « Comment veux-tu que je réalise mes ventes avec les stocks actuels que nous avons ? »

Denis : « Je signale que ces stocks sont basés sur des prévisions que tu as validées en juin et que nos objectifs de BFR sont drastiques. La clôture de cette fin d'année nécessite que l'on respecte cela »

Thierry : « C'est ridicule, les prévisions auraient dû être revues, le business change... Que ce soit clair, je ne prends aucune responsabilité sur la catastrophe du mauvais chiffre d'affaires qui s'annonce pour notre campagne de Noël. »

Denis : « Ce n'était pas à moi de te relancer pour cela, chacun son job. Mon département a fait son travail »

Ce conflit d'objectifs classique qui peut revenir dans certaines entreprises, au-delà du manque de clarification des rôles, dénote souvent un mauvais sens du bien commun, voire une absence totale !

L'un pousse à augmenter les stocks pour assurer son CA et sans doute un meilleur taux de service livraison à ses clients ou à ses magasins, l'autre, en bon Directeur Supply Chain, doit baisser le niveau des stocks pour réduire les coûts et passer le cap de l'objectif de fin d'année du fameux Besoin en Fonds de Roulement (BFR).

Ces deux Directeurs gagneraient pour

mieux collaborer à réapprendre ou à se rappeler ce qu'est le bien commun. Ce sera en effet dans leur propre intérêt de travailler plus ensemble en amont sur leurs objectifs qui peuvent sembler parfois contradictoires.

Eviter donc à votre DG de se tirer les cheveux et d'avoir affaire à des chamailleries de ce genre; sans valeur ajoutée, elles ne sont pas constructives et sont souvent preuve de manque de hauteur de la part de chacun, voire d'intérêts carrière personnel bien limités....

Comme un tabouret tient bien sur ses trois pieds, si l'un prend trop d'importance, les clients comme les actionnaires (mais aussi les employés !) verront bien vite qu'il y a quelque chose de bancal dans votre entreprise et dans votre comité de direction !!!

Prenez du recul, anticipez les problèmes et pensez au bien commun qui passera peut-être avant la réalisation de vos propres objectifs. Un DG normalement constitué et honnête sera le premier à le reconnaître. Cela vous évitera de venir avec votre armure à vos comités de direction pour vous défendre et montrera à tous votre niveau de manager.

« La difficulté n'est pas de trouver les hommes qui obéissent ou les hommes qui commandent, mais les hommes qui marchent ensemble. » Georges Bernard SHAW



Christophe Larivé
Fondateur d'OPTIMclé
clarive@optimcle.com

