

Quelle est la place de l'homme dans une organisation logistique performante?

A l'occasion du salon MANUTENTION Equipements & Systèmes 2006, Expositum a demandé au cabinet Gaultier & Associés d'analyser l'évolution des métiers de la manutention depuis les vingt dernières années, et de prévoir celle des dix ans à venir. A travers les entretiens réalisés auprès de tous les maillons de la chaîne (du directeur d'usine au manutentionnaire, en passant par le responsable logistique, le chef d'entrepôt, etc.) de divers secteurs d'activités (industrie manufacturière - automobile, chimie, métallurgie, agroalimentaire, grande distribution, prestataires logistiques), il est désormais possible de connaître l'évolution des équipements et des hommes et d'évaluer l'image du manutentionnaire dans ce contexte.

La formation, clé de l'évolution de carrière

Le secteur de la manutention se caractérise par une grande variété des itinéraires professionnels. Les **formations initiales** y sont extrêmement diverses (CAP métallurgie, DUT génie mécanique, Bac + chaudronnerie, Bac électromécanique, BTS maintenance, formation acquise dans l'Armée...), voire absentes, y compris parmi les chefs d'entrepôt ou les chefs d'équipe.

En revanche, la **formation continue**, acquise dans le cadre du travail, est extrêmement importante **« Mon poste c'est responsable d'entrepôt logistique... J'ai une formation d'expert comptable... je suis arrivé là par hasard... J'ai fait une formation continue »**. Elle concerne principalement les formations techniques (Caces, formation de l'AFT/IFTIM), l'informatique ou la sécurité.

Ainsi, **47%** des entreprises déclarent avoir réalisé des formations continues en logistique pour leur personnel en 2004*.

Le recrutement, qualités requises et opportunités

Les recruteurs sélectionnent les opérateurs selon leur **formation**, leur **expérience**, mais aussi leur **polyvalence**, ou leur aptitude globale à s'adapter, à apprendre, à se former.

En 2004, **85%** des entreprises déclarent avoir connu des problèmes dans le recrutement d'opérateurs de manutention*.

Pour recruter les opérateurs, les employeurs privilégient des opérateurs stables pour la prise en charge de tâches nécessitant le plus d'implication (CDI), et des personnels d'appoint de façon permanente ou ponctuelle (CDD, intérim).

Comment ces entreprises trouvent-elles les ressources humaines qui leur manquent ?

En général, le recrutement s'effectue selon trois canaux principaux : en **interne** (auprès des personnels de production ou de maintenance, dans des filiales), au travers de l'**apprentissage** ou au travers des relations nouées dans le cadre de **contrat d'intérim**.

Leur intérêt se pose également sur **des personnes ayant déjà des expériences professionnelles dans d'autres secteurs**. On privilégie alors la formation qu'on va donner à l'opérateur pour qu'il soit plus particulièrement adapté au poste auquel il est destiné.

Quelle est la place des femmes ?

Même si on ne note aucun rejet à cet égard, la **place** des femmes est **encore très limitée** parmi les opérateurs de manutention. **« Sur la préparation des commandes, les contrôles qualité**

* chiffres 11^{ème} enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique – AFT IFTIM 2005

** Chiffres CNAM 2004

produits, on a des femmes... Autrement, c'est souvent des hommes ». Mais il est communément admis que les femmes seront de plus en plus présentes. « **Depuis 4/5 ans, on embauche essentiellement des femmes... Les femmes disponibles sur le marché du travail ont plus de potentiel... Il y a un niveau d'éducation et d'aptitude plus fort, en général** ».

Comment évolue le recrutement ?

Plusieurs tendances d'évolution se font sentir. **Les recruteurs montrent un intérêt croissant pour les profils intégrant un minimum de formation initiale** (même si elle a peu de rapport avec l'activité), qui selon eux garantit **une meilleure capacité à se former** « *Le Bac, pro ou général, pour que la personne ait une ouverture d'esprit* ».

Pour les fonctions techniques ou d'encadrement, on recherche plus volontiers des personnels dotés de formation spécifique.

Le développement de la formation permanente, notamment en **informatique** et **sécurité**, permet de garder les bons éléments et de les faire évoluer. Elle stabilise également les personnels formés (car la formation est un investissement et on a tendance à garder les personnels formés).

La mobilité, une qualité humaine primordiale pour l'évolution de carrière de l'opérateur de manutention

Les itinéraires personnels sont extrêmement variés. Ils peuvent être liés à **un secteur d'activité**, voire à **une entreprise**, comme ces responsables logistiques, responsables d'entrepôt « *entré par la petite porte* », « *je suis rentré comme cariste saisonnier et j'ai monté les échelons progressivement* ». Ils peuvent résulter d'expériences acquises dans des secteurs d'activité différents.

La possibilité d'accéder à des postes de responsabilité est source de motivation pour les opérateurs « **J'ai le bac...J'ai été amené à travailler comme magasinier, comme responsable logistique et maintenant, je dirige le service distribution...J'ai trente sept ans, je dirige trois personnes** ».

La **polyvalence** s'exerce tant entre métiers dans une même entreprise ou un même secteur d'activité (passage de la production, de la maintenance à la logistique) « *quand on manage des hommes, peu importe l'expérience, c'est fortement similaire* », qu'entre secteurs d'activité différents « *J'ai été dans la logistique du médicament, comme répartiteur, et avant, j'étais dans la logistique de l'agroalimentaire* » « **on peut facilement passer d'un secteur à un autre, les fondamentaux sont les mêmes** ».

Les expériences professionnelles variées sont un moyen d'acquérir une valeur professionnelle reconnue. La mobilité et la polyvalence sont des accélérateurs d'expérience professionnelle et une qualité fondamentale à la réussite professionnelle.

Ainsi, pour **32%** des techniciens et **38%** des opérateurs, la mobilité externe reste la deuxième cause de recrutement.*

Une partie des interlocuteurs interrogés est même issue d'autres métiers, d'autres filières professionnelles. Dans un premier temps, pour les jeunes, l'évolution de carrière dépend de la capacité à devenir polyvalent (dans le service, ou au travers d'une expérience multi-entreprises).

Dans un second temps, l'évolution de carrière peut s'effectuer de diverses façons. Soit en accédant à l'encadrement d'équipe (chef d'équipe, chef de service), soit en accédant à des postes de management et/ou de gestion administrative (à condition d'intégrer des compétences informatiques), tels contrôleur qualité, responsable qualité

« *il y a des gens qui évoluent, j'ai un responsable de site qui a commencé comme préparateur de commandes* », soit en intégrant une équipe d'agence dans une société d'intérim.

* chiffres 11^{ème} enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique – AFT IFTIM 2005

** Chiffres CNAM 2004

Par ailleurs, les réorganisations de services logistiques et l'augmentation des prestations logistiques offertes sont des facteurs supplémentaires à la sollicitation de la polyvalence des opérateurs de manutention.

La sécurité, facteur de responsabilisation du manutentionnaire

La sécurité est l'**une des préoccupations majeures** des professionnels, même si tous reconnaissent que l'évolution des matériels, « de plus en plus sécurisants et sécurisés », apporte un meilleur confort et plus grande sécurité « *les ceintures sont devenues obligatoires alors qu'il ya deux ans il n'y en avait pas* », « *nécessité de porter des lunettes de sécurité* ».

Pourquoi ce souci pour la sécurité ?

Plusieurs facteurs expliquent ce souci croissant pour les questions de sécurité. Depuis plusieurs années, les diverses **réglementations** n'ont cessé d'évoluer, impliquant toujours plus la responsabilité de l'entreprise en cas d'accident « *il y a eu de réels progrès au niveau de la sécurité avec des réglementations de plus en plus sévères* ». En multipliant les contrôles, les institutions augmentent la pression sur les entreprises « *On a des contrôles d'Euro-Veritas qui contrôle tout notre matériel pour voir s'il est aux normes* ». En cas d'accident, les conséquences pour l'entreprise, en termes de cotisations sociales mais également au niveau de ses performances, ne sont pas non plus étrangères à cet intérêt « *ma problématique, c'est réduire au minimum les emmerdements pour tirer un maximum de profits* ».

En 2003, les 21 000 accidents de travail enregistrés ont entraîné plus d'un million de journées de travail perdues, avec incapacité temporaire de travail. **

Pour l'entreprise, les **conséquences des accidents de travail sont lourdes** : production bloquée, problèmes commerciaux, problèmes d'image... et répercussions sur le moral des équipes logistiques.

Quelles solutions sont apportées ?

Ainsi, de nombreuses actions sont mises en place à différents niveaux : **l'amélioration de l'ergonomie** des postes de travail « *le travail ne se fait plus comme dans le temps, il ya des évolutions qu'on a vues sur des produits comme les transpalettes* », **le développement de la formation** « *on fait de formations, des études de risques* », la traçabilité des accidents « *nos matériels sont équipés de clés magnétiques personnalisées, et tous les chocs sont enregistrés* », **le développement des moyens de surveillance et des contrôles** « *on fait des visites hiérarchiques de sécurité... pour vérifier que les gens au quotidien appliquent les consignes* ».

L'amélioration de la sécurité est allée de pair avec celle de la productivité, entraînant l'accélération des flux et des tâches, et donc des exigences et contraintes toujours plus fortes « *ne pas casser le produit, être fiable dans les opérations de stockage et de déstockage, ne pas se tromper de produit* ».

Par sa certification, la sécurité a impliqué la **mise en place d'un système de management de la qualité**, qui a « *amené de la rigueur, une façon d'officialiser les choses* ». Comme pour la sécurité, les progrès en qualité sont impossibles sans implication des opérateurs « on les implique avec la démarche qualité... chacun participe à l'élaboration des procédures de travail ».

Une ré-implication de l'homme

Concilier sécurité, performances et qualité contraint à redéfinir la place de l'homme et de son implication. D'ailleurs, pour le plus grand nombre, la sécurité est actuellement le domaine le plus impliquant : formations, information et prévention, élaboration de consignes...

* chiffres 11^{ème} enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique – AFT IFTIM 2005

** Chiffres CNAM 2004

Phénomène nouveau, cette ré-implication de l'homme se fait par la **reconnaissance du travail et des compétences** « *on leur fait comprendre que leur rôle est important* », par des démarches de réflexion, la définition des objectifs...

Cette nouvelle responsabilisation apparaît la condition d'une **autonomie intelligente**. Cette autonomie est encouragée au sein d'équipes « *c'est plus comme avant, on essaie de les laisser plus autonomes* », « *il faut qu'il acquiert une certaine autonomie et donc il est beaucoup plus responsabilisé* ».

Opérateurs / équipements, une relation étroite

Dans certaines entreprises, on constate la **disparition de la manutention *stricto sensu***. Si la manutention s'est structurée et développée, le manutentionnaire, lui, a quasi disparu en tant que simple opérateur. Il doit désormais faire preuve d'une **bonne adaptabilité**, d'une **capacité à se former** et à acquérir de nouvelles compétences, et d'une véritable polyvalence. Encouragée au travers de la formation, cette polyvalence permet une meilleure mobilité et un enrichissement du travail des opérateurs « *maintenant, il faut savoir tout faire* », « *on essaie que tout le monde sache tout faire* ».

L'opérateur est devenu un technicien

Aujourd'hui, les opérateurs de manutention se situent à un autre niveau de compétence : ce sont des **techniciens**. « *on a des gens qui sont plus sur des tâches à valeur ajoutée, avec des notions plus larges et des outils plus performants* », « *le manutentionnaire devient polyvalent, il est amené à travailler sur d'autres secteurs d'activités* », « *à n'importe quel poste, les gens doivent se poser des questions sur la qualité de leur travail, être capable de lire un écran informatique* ». Les opérateurs doivent donc être **capables de s'adapter aux multiples évolutions techniques** relatives aux matériels « *un bon cariste est capable de conduire toutes sortes de chariots* », « *ils doivent être capables de remplacer un type malade et se servir de son chariot* ».

Une implication aussi dans le choix du matériel

D'ailleurs, de plus en plus fréquemment, les opérateurs sont impliqués dans le choix des équipements « **le cariste a son mot à dire pour dire quelle machine il préfère, sur laquelle il est le plus confortablement installé. Je suis toujours à l'écoute** ». Il arrive même parfois qu'on aille chez le fabricant ou dans un salon avec des caristes pour avoir leur avis, pour tester des équipements « **on n'achète absolument rien sans leur accord, quitte à visiter des salons ou les showrooms des fabricants** » ou que la consultation des opérateurs s'inscrive dans des réflexions plus larges que l'achat. Les opérateurs sont d'ailleurs très demandeurs, certains d'entre eux (caristes) développant une relation quasi affective avec leur outil de travail.

Conclusion : le nouveau rôle de l'opérateur manutentionnaire dans une organisation logistique

Comme on l'a vu, l'opérateur manutentionnaire a élargi ses compétences pour jouer un rôle fondamental dans le process de production de l'entreprise et dans la perception qu'en ont les clients de l'entreprise.

Son implication et sa responsabilisation sans cesse renforcées en font un maillon essentiel dans la réussite commerciale et logistique de l'entreprise.

Ses qualités professionnelles définies et reconnues participent à l'évolution d'une carrière : mobilité, autonomie, esprit d'équipe, réflexes de sécurité sont autant d'atouts pour l'entreprise et l'organisation logistique qui l'emploie.

* chiffres 11^{ème} enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique – AFT IFTIM 2005

** Chiffres CNAM 2004

En dépit de ces multiples évolutions, les professionnels de la manutention déplorent l'image négative encore associée à la manutention auprès du grand public : « *C'est l'image de la personne qui n'a pas pu faire autre chose...* », « *C'est le bas de l'échelle de l'entreprise, c'est le gars qui charge et décharge les camions...* ».

En interne, le statut de technicien et le professionnalisme des opérateurs sont souvent reconnus, et la fonction manutention est généralement mieux valorisée, comme nécessitant des qualités techniques et physiques, telles que rigueur, dextérité, précision, endurance « *sans caristes, on ferait pas grand-chose* » « *c'est l'épine dorsale de l'entreprise* ». Pour beaucoup, les métiers de la manutention font l'interface entre la production et l'expédition (« *c'est une plaque tournante, ils font la liaison entre la production et l'expédition* »), sont indispensables à l'entreprise et véhiculent son image à l'extérieur (« *c'est eux qui font et qui défont la société, sans eux je serais rien, ils font notre image auprès du client, ils sont très importants* »)

MANUTENTION Equipements & Systèmes 2006

du 7 au 10 mars 2006 Paris-Nord Villepinte

L'unique événement dédié aux équipements pour la logistique

www.manutention.com

* chiffres 11^{ème} enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique – AFT IFTIM 2005

** Chiffres CNAM 2004