

Comité Normand des Professionnels du Transport



Etude relative aux besoins en terme d'emplois et de qualifications professionnelles dans le domaine de la logistique en Haute-Normandie

*Réalisée par le
Département des Etudes et Recherches
du Groupe AFT-IFTIM*



Novembre 2007

Cette étude a été réalisée par :

- **Julien DAYDOU**, chargé de projet
- **Valérie CASTAY**, chargée de recherches
- **Virginie BUSSAT**, chargée de recherches
- **Cécile HERVY**, assistante

au sein du Département des Etudes et Recherches du Groupe AFT-IFTIM,
sous la direction de **Jean André LASSERRE**, Responsable des Etudes et Recherches, Directeur Adjoint de l'Institut Pédagogique du Transport et de la Logistique.

L'équipe remercie les collaborateurs du Centre de Ressources et de l'UACSE et Conchita PEREDA CREACH pour leurs efforts et disponibilité.

L'équipe a bénéficié de l'expertise, de l'implication et des contributions du comité de pilotage et des groupes de travail, composés des membres suivants :

- **Nathalie ANCIOT**, UNOSTRA
- **Monique BABLON**, DRE
- **Jean-Marc BELOUET**, Groupe Promotrans
- **Christian BOULOUCHER**, TLF Normandie
- **Jean-Pierre COLLIGNON**, Rectorat d'académie de Rouen
- **Christelle COUDREAU**, Rowenta
- **Pascal DUCROTTE**, OPCA Transport
- **Didier EVRARD**, DR ANPE
- **Jean-Pierre GERON**, Conseil Régional
- **Sébastien JEANNE**, CREFOR
- **Jacky LECANU**, Comité Régional de la Formation Professionnelle dans les Transports
- **Frédéric LEFAUX**, Rectorat d'académie de Rouen
- **Guy LE GUERN**, Cité des métiers
- **Jean-Michel MONNOIS**, Délégation régionale AFT-IFTIM
- **Nancy NOEL**, TLF Normandie
- **Françoise PANCHOUT**, Conseil Régional
- **Jean-Marc PELLAZA**, FNTR Haute Normandie
- **Céline ROGEZ**, FNTR Haute Normandie
- **Jean-Louis VERDIERE**, UNOSTRA

Elle a également bénéficié de la disponibilité **des entreprises et des institutions rencontrées** dans le cadre de l'étude, qu'elles en soient remerciées.

SOMMAIRE

Introduction	1
❖ Le champ de l'étude	1
❖ Les outils de l'étude.....	4
❖ La Haute-Normandie, un territoire logistique varié.....	8
1. LA LOGISTIQUE HAUT-NORMANDE	12
1.1. Une activité soutenue.....	12
1.2. Une localisation des activités logistiques structurée par la Seine	18
1.3. Les différents secteurs industriels et leur logistique	21
1.4. Les dynamiques logistiques haut-normandes	33
1.5. Eléments de synthèse : la logistique en Haute-Normandie, une présence forte, des organisations pointues tournées vers la maîtrise de la qualité	36
2. L'EMPLOI LOGISTIQUE HAUT-NORMAND : DESCRIPTION ET EVOLUTIONS	38
2.1. Localisation des emplois.....	41
2.2. Des emplois logistiques plus industriels que dans le reste de la France	48
2.3. Recrutements	54
2.4. Vers une hausse des besoins en emplois.....	61
2.5. Compétences et besoins qualitatifs concernant les formations	76
2.6. Eléments de synthèse sur l'emploi et ses évolutions quantitatives et qualitatives	100
3. L'OFFRE DE FORMATION	102
3.1. Une offre complète	102
3.2. Les effectifs formés	109
3.3. L'offre de formation face aux besoins en emplois.....	113
3.4. Eléments de synthèse : une offre de formation à optimiser	116
4. L'INSERTION DES FORMÉS, LES PRATIQUES DE RECRUTEMENT ET PARCOURS PROFESSIONNELS	117
4.1. De la situation d'origine au choix de la formation.....	117
4.2. Les pratiques de recrutement	123
4.3. L'insertion des formés en Haute-Normandie.....	135
4.4. Mises en évidence des parcours.....	153
4.5. Des formations qui répondent aux attentes des formés, mais qui ne « rassurent » que les niveaux post bac	160
4.6. Eléments de synthèse : une insertion satisfaisante malgré des pratiques de recrutement tournées vers les savoir-être plus que les qualifications.....	163
5. INFORMATION ET MOBILITE	165
5.1. Des entreprises qui déclarent être informées mais des niveaux de connaissances très variables.....	165
5.2. VAE et DIF, encore peu d'initiative mais un intérêt croissant	167
5.3. La problématique de la mobilité : un problème pour les opérateurs.....	169
5.4. Eléments de synthèse : une connaissance des formations inégales et peu de mouvements	176
6. PROSPECTIVE ET RECOMMANDATIONS	178
6.1. La logistique, une activité identifiée comme relais de croissance pour l'activité régionale	178
6.2. Les conséquences sur les compétences.....	179
6.3. Le vieillissement de la population, une problématique peu prise en compte avec le recrutement comme seule solution	180
6.4. Recommandations relatives aux emplois, compétences et qualifications logistiques.....	181

Introduction

Les représentants régionaux de la branche transport et logistique, avec le soutien du Conseil Régional Haute-Normandie, ont mandaté le Département des Etudes et Recherches du Groupe AFT-IFTIM pour mener une étude relative aux besoins en terme d'emplois et de qualifications professionnelles dans le domaine de la logistique en Haute-Normandie. Celle-ci doit permettre de mieux appréhender les emplois logistiques dans la région, les formations proposées, leurs effectifs et d'analyser les besoins en formation.

Ce rapport constitue la synthèse de l'ensemble des travaux menés dans le cadre de cette étude.

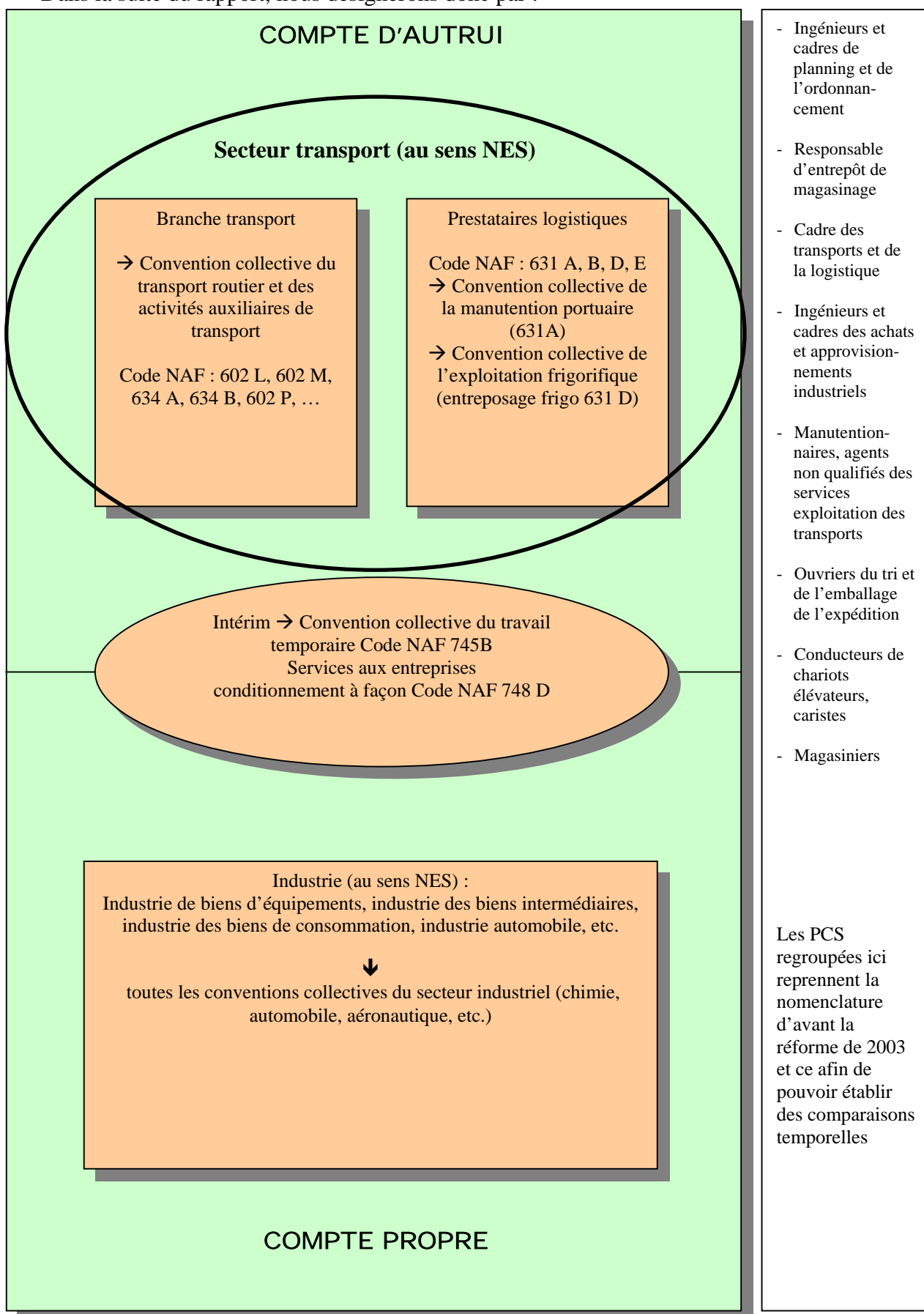
❖ Le champ de l'étude

La logistique est difficile à cerner de part la diversité des activités qu'elle recouvre. C'est une fonction « support », sa raison d'être passe par les bonnes conditions d'exercice qu'elle permet à d'autres activités de l'entreprise : la production, la vente de ses produits, le traitement des retours, etc. Le terme logistique désigne à la fois l'activité des prestataires logistiques et une activité présente dans l'immense majorité des secteurs économiques. On peut alors parler, au même titre que pour le transport, de logistique pour compte propre et de logistique pour compte d'autrui. C'est pourquoi il est difficile de l'isoler dans les statistiques :

- En tant que secteur (logistique pour compte d'autrui), parce qu'il n'existe pas de code « prestataire logistique » dans la Nomenclature d'Activité Française (NAF) de l'INSEE qui sert à enregistrer l'activité des établissements. Ces prestataires de logistique sont donc « dispersés » sur plusieurs codes NAF. La Nomenclature Economique de Synthèse (NES), autre outil de l'INSEE, réunit sous l'intitulé Transport le transport quel qu'en soit le mode, aérien, ferroviaire, fluvial, maritime et routier (fret et voyageur), la manutention et l'entreposage ainsi que l'organisation du transport de fret. Cette nomenclature est utilisée pour produire des statistiques économiques agrégées.
- Dans le reste de l'économie (logistique pour compte propre), les activités logistiques sont parfois très profondément « imbriquées » dans le processus de production. Toutefois, via les Professions et Catégories socioprofessionnelles (PCS) de l'INSEE, on peut isoler les emplois logistiques du reste des emplois, quel que soit le secteur d'activité considéré.

Le schéma ci-après reprend l'ensemble du champ de l'étude.

Dans la suite du rapport, nous désignerons donc par :



Emploi logistique

L'ensemble des personnes enregistrées sous les PCS suivantes :

- PCS 3843 Ingénieurs et cadres de planning et de l'ordonnancement
- PCS 6792 Manutentionnaires, agents non qualifiés des services exploitation des transports
- PCS 6793 Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition
- PCS 6514 Conducteurs de chariots élévateurs, caristes
- PCS 6515 Magasiniers
- PCS 4891 Responsables d'entrepôt, de magasinage
- PCS 4892 Responsables de manutention
- PCS 3861 Cadres des transports et de la logistique
- PCS 3842 Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels

Prestataires logistiques

L'ensemble des établissements enregistrés sous les codes NAF explicitement logistique soit ceux de l'entreposage et de la manutention :

- 631 A Manutention portuaire
- 631 B Manutention non portuaire
- 631 D Entreposage frigorifique
- 631 E Entreposage non frigorifique

Branche transport

L'ensemble des établissements signataires de la convention collective nationale des transports routiers et des activités auxiliaires de transport, soit les codes NAF suivant :

- 602 M Transport routier interurbain
- 602 L Transport routier de proximité
- 602 P Location de camion avec conducteur
- 602 N Déménagement
- 746 Z Enquêtes et sécurité (partie transports de fonds)
- 602 B Transports routiers réguliers de voyageurs
- 602 G Autres transports routiers de voyageurs
- 712 Location d'autres matériels de transport terrestre (partie)
- 631 E Entreposage non frigorifique
- 851 J Ambulances
- 634 A Messagerie, express
- 634 B Affrètement
- 634 C Organisation de transports internationaux
- 641 C Autres services de courrier

Le secteur transport au sens de la NES

L'ensemble des entreprises du transport aérien, ferroviaire, fluvial, maritime et routier, fret et voyageur, la manutention et l'entreposage ainsi que l'organisation du transport de fret. Le secteur transport au sens de la NES inclut donc les deux précédents ensembles, les prestataires logistiques et la branche transport, dans un ensemble plus grand puisqu'il s'y ajoute au transport que routier les autres modes.

❖ Les outils de l'étude

Cette étude repose sur différentes méthodes de collecte d'information. Outre la consolidation et l'exploitation des données existantes sur l'emploi et la formation logistiques en Haute-Normandie, elle vise à produire une information inédite qui s'avère indispensable pour anticiper les besoins en formations. Pour cela, elle s'appuie sur un appareil méthodologique combinant des approches quantitatives et qualitatives.

✓ *Le recensement et l'analyse des données et études existantes*

Les sources statistiques publiques utilisées proviennent principalement de l'INSEE et de ces différents outils : le recensement de 1999, les enquêtes annuelles de recensement à partir de 2004, les enquêtes ESE (jusqu'en 1998), les DADS (Déclaration Annuelle des Données Sociales) et le répertoire SIRENE. Nous avons aussi utilisé les statistiques de l'ANPE, de l'UNEDIC, du ministère des transports et de l'équipement et de la caisse régionale d'assurance maladie. Enfin, nous avons fait appel aux ressources internes du groupe AFT-IFTIM et notamment aux enquêtes de l'UACSE (Unité d'Appui et de Conseil au Système Educatif) qui soutient l'action de plusieurs établissements scolaires dans la région.

Durant ce travail d'analyse des données existantes, un panorama des études, documents et publications sur la logistique et la formation en Haute-Normandie a été menée. Il en ressort que peu d'études publiques traitent de l'économie logistique de la Haute-Normandie. On trouve par contre plus de travaux abordant la logistique à travers les questions d'emploi, de marché du travail et qualification-formation. L'ensemble de ces travaux offre un large éventail d'information disponible. Par ailleurs, le recensement des statistiques publiques y est très complet, notamment grâce aux travaux du CREFOR. On peut remarquer toutefois que les nomenclatures d'emplois utilisées ne sont pas toujours satisfaisantes pour notre analyse. Ainsi dans la nomenclature du GFE 13 (Groupe Emploi Formation transport, conduite, manutention, magasinage) les PCS suivantes ne sont pas intégrées :

- techniciens de planning, d'ordonnancement, de lancement ;
- ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels ;
- ingénieurs et cadres de planning, ordonnancement ;
- cadres des transports et de la logistique.

Mais les nomenclatures sont construites dans un objectif particulier. Et, force est de constater que peu d'analyse porte uniquement sur la logistique, les emplois logistique étant très rarement dissociés des emplois transport. Ce choix peut amener à analyser deux réalités distinctes comme un seul phénomène et ainsi négliger des évolutions spécifiques de la logistique voire à assimiler la logistique au seul secteur des transports, ce qui est un peu trop réducteur, en particulier en Haute-Normandie.

Par ailleurs, l'analyse des débouchés des formations et des conditions d'accès à l'emploi est souvent marginale dans les travaux disponibles. Cet état de fait reflète le peu d'information disponible sur ces questions dans les statistiques publiques. Paradoxalement, il apparaît que plusieurs initiatives, provenant du rectorat via l'enquête du SPRESER ou des organismes de formation, s'intéressent à la problématique de l'insertion. Mais ces initiatives ne couvrent qu'un champ particulier, par exemple les sortants d'une école, ou ceux de la formation initiale

professionnelle toutes sections confondues. Il est donc nécessaire, lorsque l'on souhaite aborder ces thèmes dont l'analyse est primordiale dans l'évaluation de l'efficacité des politiques de formation, de mettre en place des enquêtes et des traitements ad hoc afin de bénéficier d'une méthodologie unique.

Enfin, on trouve peu de documents publics caractérisant le « profil logistique » de la région. La difficulté à cerner la logistique dans l'ensemble de ses dimensions évoquée plus haut explique le peu d'indicateurs pertinents, entraînant le manque d'analyses exhaustives.

✓ *L'enquête qualitative*

Des entretiens ont été menés dans 21 entreprises de la région de décembre 2006 à avril 2007. L'objectif de cette enquête a été d'analyser les modes de gestion des emplois et des qualifications dans le domaine de la logistique, selon les spécificités des entreprises régionales, ainsi que les modes et voies de recrutement auxquelles ont recours ces entreprises.

L'échantillon est composé d'entreprises appartenant à des grands secteurs d'activité identifiés comme importants au regard de leurs effectifs en emplois logistiques en Haute-Normandie. Les entreprises ont été choisies pour couvrir un panel représentatif de la diversité des situations : de la PME de 40 salariés à l'établissement de plus de 1000 salariés d'un groupe international. Le tableau suivant répertorie ces entreprises, par secteurs d'activité, et mentionne le département d'implantation (ou celui de la commune où l'entretien s'est déroulé dans le cas de plusieurs implantations en région).

	Eure	Seine-Maritime	Total
Transport et logistique	2	4	6
Industrie de biens intermédiaires (Verrerie, emballage, composants pharmaceutiques, etc.)	3	2	5
Industrie des biens d'équipements (Chaudronnerie, électronique, câblage)	1	2	3
Industrie des biens de consommation (Electroménager, DVD)	2		2
Industrie automobile (constructeur et sous-traitant)		2	2
Commerce	2	1	3
Total	10	11	21

Les entretiens semi-directifs, réalisés grâce à des guides d'entretiens différenciés par secteurs, ont été réalisés par secteur auprès des responsables logistiques ou ressources humaines. Ils ont été complétés par des entretiens auprès d'acteurs institutionnels de l'emploi, de la formation (ANPE, CREFOR, Rectorat...) et des agences d'intérim.

✓ L'enquête quantitative

210 entreprises de Haute-Normandie ont été interrogées.

Le champ de l'enquête est celui des établissements de plus de 20 salariés dans quatre secteurs importants pour l'emploi logistique en Haute-Normandie. La méthode de sondage utilisée est celle des enquêtes par quota. Pour produire les résultats de l'enquête, les traitements statistiques consistent principalement à produire des tris par quota et à réaliser des redressements en fonction de la population de référence, en d'autres termes du nombre d'établissements dans les secteurs d'activité inclus dans le champ de l'enquête. Afin d'assurer une plus grande qualité aux données sur le secteur des transports, un plus grand nombre d'entreprises a été interrogé dans ce secteur. Les établissements ont été interrogés par taille en distinguant trois catégories, de 20 à 49 salariés, de 50 à 99 salariés et de plus de 100. Il n'a malheureusement pas été possible d'interroger les établissements du secteur automobile, ceux-ci étant trop peu nombreux, les données n'auraient pas été significatives.

Nombre d'établissements enquêtés et représentativité de cet échantillon dans la classe des établissements de plus de 20 salariés

	Echantillon	Population de référence*
Industrie de biens de consommation (IBC)	30	134
Industrie de biens d'équipements (IBE)	30	235
Industrie de biens intermédiaires (IBI)	30	470
Commerce	30	678
Transports	90	417
TOTAL	210	1934

* Source : UNEDIC

Les réponses de l'échantillon ainsi réalisé, qui s'appuie sur la répartition sectorielle des entreprises en Haute-Normandie, peuvent être considérées comme représentatives de la situation et de l'opinion des établissements de la région vis-à-vis de l'emploi, des qualifications et de la formation en logistique. L'enquête a été conduite au moyen d'un questionnaire passé par voie téléphonique auprès des directeurs ou responsables logistiques, ou à défaut auprès des responsables dans des fonctions de la logistique (approvisionnement, entreposage, distribution...) ou encore auprès des responsables de personnel.

La réalisation d'une enquête quantitative exhaustive vise à donner une photographie :

- des politiques logistiques en vigueur,
- de l'évolution des activités et des effectifs,
- des modes de recrutement,
- des niveaux de qualification des salariés embauchés durant l'année,
- des formations continues réalisées durant l'année.

L'enquête quantitative a été articulée avec l'Enquête logistique nationale réalisée tous les ans par le Département des Etudes et Recherches de l'AFT-IFTIM depuis 1994.

Afin d'opérer une analyse territoriale pertinente, il a été identifié 5 grandes zones :

- Le Nord Est : Dieppe, la vallée de la Bresle et le Pays de Bray
- Le Nord Ouest : Le Havre, Fécamp et Lillebonne
- L'Ouest : Pont Audemer et Bernay
- Le Sud : Verneuil sur Avre, Evreux, Vernon et Gisors
- Rouen dont la taille est suffisante pour être pertinente

✓ *Caractérisation de l'offre de formation*

Il s'est en premier lieu agi d'identifier les formations dispensées ainsi que leur contenu, afin d'en déterminer le caractère « logistique ». Les formations sélectionnées ont été ensuite décrites en fonction de leur nature, de leur durée, du niveau qu'elles permettent d'atteindre, et de leurs effectifs au cours de l'année 2006. L'offre de formation a également été cartographiée. L'ensemble du travail de recensement et d'analyse du dispositif de formation logistique en région a représenté une tâche importante, du fait de la multiplicité des sources d'information et de la nécessité d'exclure les formations ayant un intitulé logistique mais ne couvrant en réalité que des modules transport. Il a donc été choisi d'exclure les formations proposant moins de 20% de leur durée dans des matières explicitement logistique (entreposage, gestion de stock, etc.). Cela a donné lieu à des vérifications systématiques.

✓ *L'enquête d'insertion*

La réalisation d'une enquête d'insertion auprès de personnes ayant suivi une formation « logistique » durant les trois dernières années vise à évaluer l'insertion professionnelle et le parcours des formés, et à identifier d'éventuelles spécificités régionales. Elle concerne les sortants des années 2004, 2005 et 2006, inscrits dans les filières de l'enseignement professionnel logistique des établissements et organismes publics, privés et des centres d'apprentissage, ainsi que les jeunes en alternance et les demandeurs d'emploi.

Les établissements et centres de formation ont été sollicités pour communiquer la liste de leurs anciens élèves et stagiaires et leurs coordonnées. Il est à noter que l'obtention de ces listes a été une tâche très difficile, nécessitant de multiples relances par courrier, fax, téléphone et e-mails. Certains organismes ont refusé de communiquer leur liste des effectifs tandis que d'autres ne se sont pas montrés réactifs.

Toutefois, 20 organismes ou établissements nous ont fourni les coordonnées de 1661 formés qui ont reçu un questionnaire distribué par courrier. 244 réponses se sont révélés être exploitables, soit 16,5% des questionnaires envoyés.

❖ La Haute-Normandie, un territoire logistique varié

- ✓ *Rappel d'ordre général sur la région : une région jeune, industrielle, au niveau de formation à améliorer et forte utilisatrice de l'intérim*

De l'analyse des quelques chiffres clés présentés plus bas, on peut dire à grand trait que la Haute-Normandie est, par rapport à l'ensemble de la France métropolitaine, une région :

- « moyennement » riche,
- jeune,
- qui connaît un plus fort taux de chômage.

	Haute-Normandie	Picardie	Basse-Normandie	Ile-de-France	France métropolitaine
Population estimée au 1er janvier 2006	1 811 000	1 886 000	1 449 000	11 491 000	62 886 200
En % par rapport à la France métropolitaine	2,9%	3,0%	2,3%	18,3%	
Proportion de personnes de moins de 20 ans	26,7%	27,1%	25,3%	26,3%	25,2
Médiane du revenu fiscal par unité de consommation (1)	15 517	15 130	14 753	18 901	15 849
En % par rapport à la France métropolitaine	97,9%	95,5%	93,1%	119,3%	
Emploi total (salarié + non salarié) estimé au 1 ^{er} janvier 2005	698 800	665 043	566 214	5 345 322	24 368 866
En % par rapport à la France métropolitaine	2,9%	2,7%	2,3%	21,9%	
Nombre de demandeurs d'emploi (catégories 1-2-3) au 31 décembre 2005	79 502	85 676	57 163	523 355	2 616 244
En % par rapport à la France métropolitaine	3,0%	3,3%	2,2%	20,0%	
Taux de chômage au sens BIT au 31 décembre 2005	10,3	10,7	9	9,3	9,6
Proportion de femmes parmi les chômeurs	54,5%	53,7%	54,5%	50,7%	53,9%

(1) L'UC permet de raisonner en équivalant adulte dans un ménage

Source : INSEE

Des régions limitrophes de la Haute-Normandie, la Picardie partage de nombreuses caractéristiques communes : une population en nombre comparable, jeune, qui connaît un taux de chômage au sens du BIT supérieur à 10%..

Parmi les secteurs qui comptent en Haute-Normandie on retrouve essentiellement ceux de l'industrie et notamment la chimie (un secteur 2 fois plus important en Haute-Normandie que dans le reste de la France), l'automobile, la pharmacie. Les services, donc le transport et la logistique, sont eux légèrement sous-représentés en nombre d'établissements. De plus, la forte proportion d'établissements de taille importante, à associer au poids de l'industrie, est une donnée intéressante en terme de logistique car l'on sait que la présence ou pas d'un département logistique est largement subordonnée à la taille de l'établissement concerné.

					En pourcentage par rapport à la France métropolitaine		
	Haute-Normandie	Picardie	Basse-Normandie	France métropolitaine	Haute-Normandie	Picardie	Basse-Normandie
Nombre d'établissements au 1er janvier 2005	64 302	62 147	59 182	2 924 785	2,2%	2,1%	2,0%
<i>Industrie</i>	6 802	6 957	6 394	288 159	2,4%	2,4%	2,2%
<i>Construction</i>	7 852	8 006	8 234	355 826	2,2%	2,2%	2,3%
<i>Commerce et réparations</i>	17 838	16 825	16 953	768 287	2,3%	2,2%	2,2%
<i>Services</i>	31 810	30 359	27 601	1 512 513	2,1%	2,0%	1,8%
<i>Dont 10 salariés et plus</i>	6 279	5 904	5 040	226 492	2,8%	2,6%	2,2%
<i>Dont 500 salariés et plus</i>	54	44	19	1 559	3,5%	2,8%	1,2%

Source : UNEDIC

Pourcentage par rapport au nombre total d'établissements

	Haute-Normandie	Picardie	Basse-Normandie	France métropolitaine
<i>Industrie</i>	10,6%	11,2%	10,8%	9,9%
<i>Construction</i>	12,2%	12,9%	13,9%	12,2%
<i>Commerce et réparations</i>	27,7%	27,1%	28,6%	26,3%
<i>Services</i>	49,5%	48,9%	46,6%	51,7%
<i>dont 10 salariés et plus</i>	9,8%	9,5%	8,5%	7,7%
<i>dont 500 salariés et plus</i>	0,08%	0,07%	0,03%	0,05%

Source : UNEDIC

Comparée à la population de la France métropolitaine, celle de Haute-Normandie est relativement moins diplômée. Un peu plus d'un cinquième de la population métropolitaine possède un diplôme post bac tandis que les haut-normands dans ce cas ne sont qu'un peu moins d'un sur six. Le nombre de personnes sans diplôme est supérieur de 3,4 points à la moyenne métropolitaine et si l'on additionne celles qui n'ont que le BEPC ou un équivalent, l'écart se creuse pour atteindre 4 points.

En ce qui concerne la formation, la Picardie comme la Basse-Normandie connaissent les mêmes types de « retards ».

Au 1 ^{er} juillet 2004	Sans diplôme	CEP-BEPC	CAP - BEP	BAC	Diplôme de 1 ^{er} cycle universitaire	Diplôme de 2 ^{ème} ou 3 ^{ème} cycle universitaire
Haute-Normandie	23%	22,1%	25,1%	13,8%	8,5%	7,7%
Picardie	24,1%	23,4%	23,4%	13,5%	8,6%	6,9%
Basse-Normandie	22,6%	24,2%	24,8%	13,3%	8,2%	7%
Ile-de-France	18,3%	17,1%	16,6%	16,8%	11,5%	19,6%
France métropolitaine	19,6%	21,5%	22,5%	15,5%	10%	10,9%

Source : Recensement annuel INSEE 2004 et 2005

La Haute-Normandie représente 2,9% de l'emploi métropolitain total mais 4% de l'emploi intérimaire. La région est à ce titre, avec les Pays de la Loire, celle qui connaît le plus fort taux de recours à l'intérim.

Taux de recours à l'intérim en 2005, en pourcentage de l'emploi total

Haute-Normandie	5,3
Basse-Normandie	4,5
Picardie	5,0
Ile-de-France	2,9
France métropolitaine	3,9

Source : UNEDIC

Ce « record » s'explique par la présence de secteurs très « consommateurs » de missions intérimaires : l'automobile (9,9 de taux de recours à l'intérim en moyenne en France), l'industrie en général (7,6), la construction (10) et le transport y compris les prestataires logistiques (6,3).

✓ *Un territoire logistique varié*

La Haute-Normandie est du point de vue de la diversité logistique une région très intéressante. On y retrouve de par ses caractéristiques économiques et plus qu'ailleurs les deux dimensions de la logistique : celle réalisée pour compte propre et celle pour compte d'autrui par des prestataires.

La logistique des prestataires bénéficie en Haute-Normandie de deux pôles générateurs d'activité :

- la façade maritime et les ports du nord-nord ouest de la région,
- le bassin de population et d'entreprises de l'Ile-de-France à sa frontière sud est.

Par-delà cette logistique de prestataires, on trouve une importante activité logistique pour compte propre. La région possède une forte tradition industrielle qui se traduit dans la vivacité et l'importance de certaines activités (automobile, verrerie, chimie et pharmacie) source de nombreux emplois logistiques.

La présence de ces deux dimensions explique que ce soit développé sur le territoire haut-normand l'ensemble des composantes que recouvre l'activité logistique : l'international, la distribution, l'approvisionnement, et la Supply Chain.

Cette caractéristique se traduit dans les statistiques par la présence de la Haute-Normandie parmi les premières « régions logistiques » de France. Ainsi, pour ne prendre qu'un indicateur portant sur les emplois, la proportion en Haute-Normandie d'emplois logistiques par rapport à l'emploi total place cette région parmi les premières de France. Cependant, au vu des infrastructures de transport de la région, de sa proximité avec l'Ile-de-France, cœur économique de la France, on peut être surpris que la Haute-Normandie partage la même performance que l'Alsace et connaisse une moins grande proportion d'emplois logistiques que la Picardie ou le Nord-Pas-de-Calais (cf. chapitre 1). Ces régions ont certes des atouts très sérieux. Le Nord-Pas-de-Calais possède des ports internationaux et jouit à la fois de la proximité avec les zones industrielles et portuaires de Belgique et Hollande et de l'implantation du commerce de vente par correspondance. L'Alsace est, elle, région limitrophe de l'Allemagne, premier partenaire commercial de la France. Mais la Picardie n'apparaît pas avoir des atouts bien différents de ceux de la Haute-Normandie : proximité avec l'Ile-de-France et tradition industrielle. La question se pose alors de savoir si les trafics portuaires, en particulier ceux du Havre, se répercutent de façon optimale dans l'activité logistique de la région.

✓ *Un territoire riche en formations logistiques*

Les deux éléments cités plus haut et surtout l'existence de deux grands ports, Le Havre et Rouen, a permis la mise en place de formations aux métiers du transport. Ces formations se sont depuis plusieurs années ouvertes aux problématiques logistiques et ont permis de faire émerger des pôles de formation transport et logistique. De plus la proximité avec ces ports a sensibilisé une partie de la population aux problématiques transport et par extension à celles de la logistique.

Parallèlement à cela, le grand public haut-normand semble encore largement marqué par la forte présence de l'industrie. Son fonctionnement, en particulier dans la gestion des carrières, a influencé les comportements pendant de longues années et imprègne encore les réflexes d'orientation des jeunes haut-normands.

1. La logistique haut-normande

1.1. Une activité soutenue

1.1.1. Une capacité d'entreposage importante

La capacité d'entreposage des régions constitue un indicateur de l'importance que la logistique y tient. Elle peut être approchée par l'analyse de la base de données des permis de construire déposés depuis 1980. Celle-ci enregistre les demandes de construction de bâtiments d'entreposage, quel qu'en soit le demandeur, prestataire logistique, investisseur immobilier ou entreprise industrielle.

A la fin du premier semestre 2006, la France compte 106 millions de m² d'entrepôts dont le permis de construire est postérieur au 31 décembre 1979. Les surfaces de plus de 5 000 m² représentent 30 % des surfaces, dont 20 % pour les seuls entrepôts de plus de 10 000 m². La Haute-Normandie a vu construire depuis 1980 près de 3,7 millions de m² d'entrepôts (3 698 240 m² exactement). La région représente donc environ 3,5% de la surface d'entrepôt de la France métropolitaine, soit autant que la Picardie.

Par rapport à la moyenne nationale, la Seine-Maritime est le 11^{ème} département pour la surface totale d'entrepôts, l'Eure le 30^{ème}, la surface moyenne par département étant de 1 109 621 m², en croissance de 65% depuis 1993.

	Surface au 1 ^{er} semestre 2006	Proportion dans la surface métropolitaine	Evolution depuis 1993	Surface de plus de 10000 m ² en 2006	Part des + de 10 000 dans la surface totale	Evolution surface + de 10 000m ² depuis 1993
Eure	1 281 801	1,2%	45%	252 806	19,7%	91%
Seine-Maritime	2 416 438	2,3%	60%	511 463	21,2%	168%
Haute-Normandie	3 698 239	3,5%	54%	764 269	20,7%	137%
Basse-Normandie	1 980 710	1,9%	61%	191 024	9,6%	183%
Picardie	3 641 370	3,4%	69%	926 705	25,4%	232%
Ile-de-France	17 619 071	16,5%	76%	6 898 439	39,2%	228%

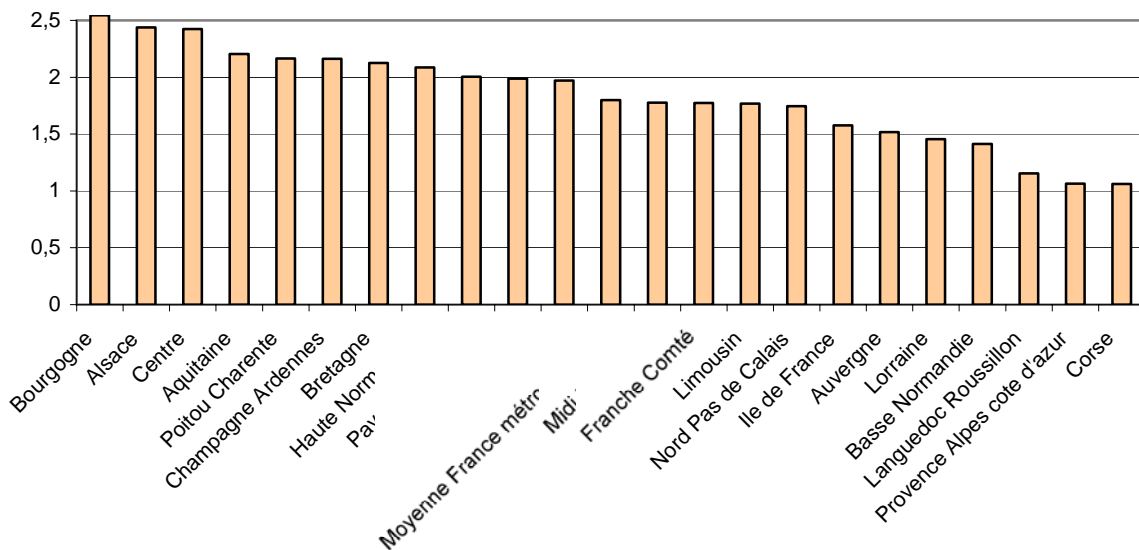
Source : MTETM/SG/DAEI/SESP

Ces entrepôts ont tendance à être légèrement plus grands que dans les autres régions : les entrepôts de plus de 10 000 m² y représentent 21% de la surface totale contre 18,9% en moyenne. C'est surtout vrai en Seine-Maritime où ce sont les grands entrepôts qui ont tiré la croissance de la surface totale.

En Haute-Normandie la croissance de la surface d'entreposage, à l'instar de la Picardie et de l'Ile-de-France, a été portée par la multiplication des grands entrepôts. Entre 1993 et 2006, la surface totale des entrepôts de plus de 10 000 m² a été multipliée par 5,5 dans l'Essonne, 3,3 dans la Seine et Marne, 4 dans l'Oise contre 2,7 en Seine-Maritime et moins de 2 dans l'Eure.

En rapportant la surface de stockage disponible à la population de la région, on peut s'extraire des effets « valeur absolue », et approcher un indicateur de « spécialisation logistique ». Cela permet de constater que la Haute-Normandie n'est que la 8^{ème} région de France selon cet indicateur avec 2,08 m² d'entrepôt par habitant. Elle est tout de même au-dessus de la moyenne nationale (1,8m²/habitant) mais loin de la Bourgogne, première région de France avec 2,54m². Toujours proche de la Haute-Normandie, la Picardie est la 10^{ème} région avec 1,99 m² tandis que l'Ile-de-France, alors qu'elle concentre 16,5% de la surface nationale, n'est que la 16^{ème} région.

Surface moyenne d'entrepot par habitant en m²



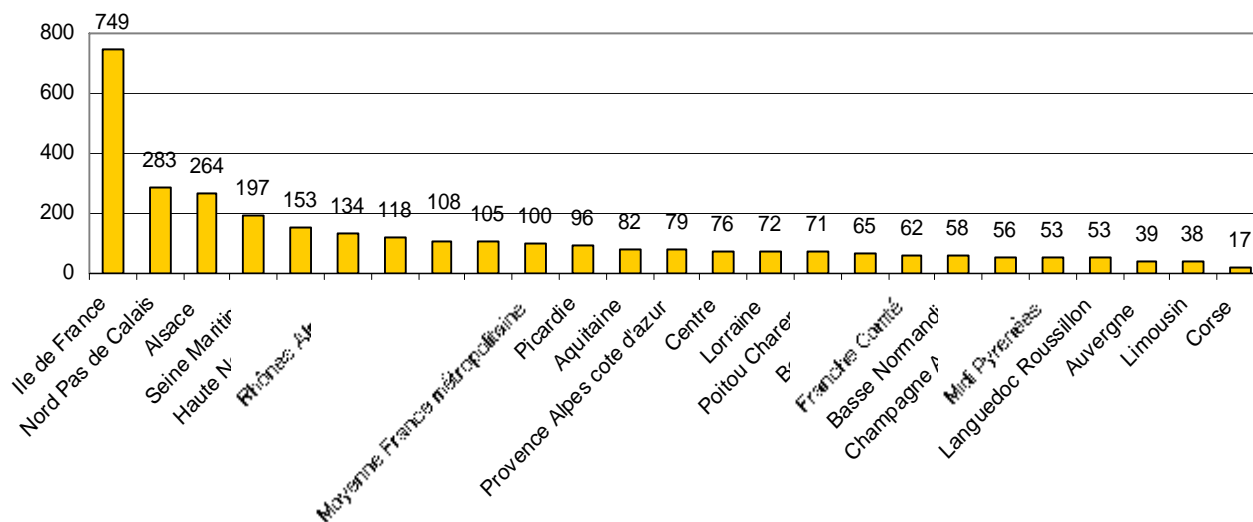
Source : MTETM/SG/DAEI/SESP Calcul AFT-IFTIM

Un autre indicateur disponible est l'indice d'utilisation de la superficie régionale pour des entrepôts. Plus précisément il s'agit de rapporter le nombre de m² d'entrepôt à la superficie de la région. Il s'agit alors de prendre en compte la « disponibilité » de terrain qui joue fortement sur les prix de construction des entrepôts. Ainsi, on explique en partie la forte croissance du nombre d'entrepôt dans l'Oise ou le Loiret par le fait que les terrains y sont meilleur marché qu'en Ile-de-France. Nous avons calculé un indice d'utilisation de la superficie régionale par des entrepôts en base 100 moyenne France métropolitaine soit 0,02% de la superficie métropolitaine.

Cet indice permet de constater que la Haute-Normandie se situe largement au-dessus de la moyenne nationale. Toutefois, elle reste derrière l'Alsace et le Nord-Pas-de-Calais et très loin derrière l'Ile-de-France, région championne de l'utilisation des terrains par des entrepôts puisque c'est la seule à avoir plus d'un millième de son territoire couvert d'entrepôt. Il semble donc que ce n'est pas la seule question de la disponibilité des terrains qui explique la moins bonne performance de la région par rapport à l'Alsace ou au Nord-Pas-de-Calais, deux régions plus densément peuplée (le Nord-Pas-de-Calais présente la même superficie mais plus du double de population, l'Alsace a une population de taille équivalente mais sur une superficie 30% inférieure). A l'inverse l'activité logistique des régions comme la Bourgogne ou le Centre semble tirer largement profit de leur disponibilité de terrains. Ces régions

présentent en effet un ratio m2 d'entrepôt par habitant supérieur à la Haute-Normandie tandis qu'elles se situent largement en dessous en termes d'utilisation logistique de leur surface.

Indice d'utilisation de la superficie régionale par des entrepôts



Source : MTETM/SG/DAEI/SESP Calcul AFT-IFTIM

1.1.2. Un nombre significatif de prestataires logistiques

Lorsque l'on veut cerner l'importance des prestataires logistiques uniquement, on bute sur les délimitations des nomenclatures et sur le fait que l'ensemble des prestataires n'est pas enregistré sous une même dénomination. Du fait d'un local multi-activités, de l'évolution de l'activité au cours du temps, ou de la nature de l'entreprise dont il est issu, un établissement réalisant l'essentiel de son activité dans la logistique ne sera pas nécessairement enregistré sous une dénomination explicitement logistique. C'est particulièrement le cas pour les établissements d'entreposage dépendant d'entreprises de transport ou d'organisation de transports qui sont souvent enregistrés respectivement sous les codes 602 M ou L (transport de marchandises) et 634 A (organisation de transports internationaux).

Si l'on ne sélectionne que les établissements enregistrés sous un code NAF (ou APE) clairement logistique, c'est à dire ceux assurant la manutention et l'entreposage, on compte 134 établissements en Haute-Normandie. Ce décompte est bien sûr restrictif mais est le seul qui permet de ne compter, à coup sûr, que des établissements logistiques.

On constate alors que la Haute-Normandie compte pour 5,2% des établissements de ce type en France métropolitaine alors qu'elle ne regroupe, tout secteur confondu, que 1,3% des établissements métropolitains. Ce pourcentage est largement dû à la manutention portuaire. Si l'on exclut ces établissements, les établissements logistiques haut-normands représentent 4% de l'ensemble des établissements logistiques français, soit le même pourcentage que la Picardie.

Nombre d'établissements en 2004	Haute-Normandie	Picardie	Basse-Normandie	Ile-de-France	France métropolitaine
Manutention portuaire (631 A)	36	0	4	2	128
Manutention non portuaire (631B)	13	10	1	69	298
Entreposage frigorifique (631D)	14	6	15	31	320
Entreposage non frigorifique (631 ^E)	71	82	26	431	1855
Total	134	98	46	533	2601
Manutention portuaire (631 A)	28,1%	0,0%	3,1%	1,6%	
Manutention non portuaire (631B)	4,4%	3,4%	0,3%	23,2%	
Entreposage frigorifique (631D)	4,4%	1,9%	4,7%	9,7%	
Entreposage non frigorifique (631 ^E)	3,8%	4,4%	1,4%	23,2%	
Proportion du nombre d'établissements total par rapport à la France métropolitaine	5,2%	3,8%	1,8%	20,5%	

Source : UNEDIC

L'ensemble de ces 134 établissements logistiques emploie 5612 personnes en 2004.

Effectif total	631 A	631 B	631 D	631 E	Total
Haute-Normandie	2223	250	570	2569	5612
<i>proportion par r/à la France</i>	45,7%	3,4%	5,1%	4,6%	7,1%
Picardie		212	382	3800	4394
<i>proportion par r/à la France</i>		2,9%	3,4%	6,9%	5,6%
Basse-Normandie	44	28	449	255	776
<i>proportion par r/à la France</i>	0,9%	0,4%	4,0%	0,5%	1,0%
Ile-de-France	47	934	1385	11506	13872
<i>proportion par r/à la France</i>	1,0%	12,8%	12,4%	20,8%	17,6%
France métropolitaine	4860	7323	11133	55357	78672

Le poids de l'activité portuaire sur l'emploi est fort. Si l'on ne prend que les secteurs de la manutention (631 B) et de l'entreposage (631 D et E), le total des effectifs haut-normands ne représente plus que 4,3% de l'emploi métropolitain pour ces secteurs.

Toutefois, la méthode de comptage utilisé ci-dessus amène à sous-estimer le nombre d'établissements logistiques. Ce biais est particulièrement fort en Haute-Normandie, où de nombreuses entreprises de commission de transport, d'organisation des transports internationaux et de transport sont installées depuis de nombreuses années. Le temps passant, les établissements n'ont pas toujours revu le code sous lequel ils étaient enregistrés afin que celui-ci reflète leur activité actuelle. Ainsi, l'entrepôt d'un commissionnaire qui a été construit aux abords de l'immeuble de celui-ci sera enregistré sous le même code que l'agence. Il en va de même pour l'entrepôt qui abritait les camions d'une entreprise de transport et qui a été agrandi plusieurs fois pour n'assurer maintenant que des activités d'entreposage.

Aussi est-il intéressant de calculer le nombre d'établissements « potentiellement » fournisseurs de prestations logistiques en ajoutant à ceux déjà sélectionnés plus haut les établissements de la branche transport.

Nombre d'établissements en 2004	Haute-Normandie	Picardie	Basse-Normandie	Ile-de-France	France métropolitaine
Manutention portuaire (631 A)	36	0	4	2	128
Manutention non portuaire (631B)	13	10	1	69	298
Entreposage frigorifique (631D)	14	6	15	31	320
Entreposage non frigorifique (631E)	71	82	26	431	1 855
Transport routier de marchandises de proximité (602L)	308	377	178	2151	10 411
Transport routier de marchandises interurbain (602M)	330	317	215	1 180	10 014
Location de camions avec conducteurs	19	19	7	205	925
Messagerie, fret express (634A)	38	33	24	216	1 480
Affrètement (634B)	26	9	7	131	572
Organisation de transport international (634C)	246	39	27	713	2 609
Total	1 101	892	504	5 129	28 612
Proportion du nombre d'établissements total par rapport à la France métropolitaine	3,8%	3,1%	1,8%	17,9%	100%

Source : UNEDIC

La Haute-Normandie accueillerait alors 1101 établissements potentiellement prestataires de services logistiques, soit 3,8% des établissements français de ce type, près du double de la proportion d'établissements tout secteur confondu. La Picardie en compte 209 de moins, ne représentant plus que 3,1% des établissements français.

1.1.3. Un « indice d'activités logistiques » supérieur à la moyenne nationale

L'activité logistique d'une région peut se calculer à l'aide d'un « indice d'activités logistiques » développé par le conseil général des ponts et chaussées¹. Il est calculé à partir de la base de données SITRAM du Service Economie Statistiques et Prospectives du ministère des transports. Celle-ci porte sur les trafics du transport routier intra et inter région et mentionne le conditionnement utilisé (vrac, palette, conteneurs, autres conditionnements : colis, fûts...). Les tonnages de palettes expédiés par une région (y compris pour des trafics intra régionaux) sont donc indicateurs de la quantité de marchandises traitée par la région, donc de son activité logistique. Les trafics pris en compte concernent les quatre familles de produits qui représentent à elles seules 85% des tonnages transportés par palettes :

- Produits manufacturés (hors matériel de transport, articles métalliques et en verre),
- Produits alimentaires,
- Matériaux de construction,
- Produits agricoles.

En rapprochant le tonnage de palettes expédié par la région à la population de celle-ci, on obtient un ratio représentant le degré de spécialisation logistique de la région.

¹ Le développement des implantations logistiques en France et ses enjeux pour les politiques d'aménagement Rapport du groupe de travail présidé par Dominique BECKER, Conseil général des ponts et chaussées. 2003

Indice d'activités logistiques

Région	Indice d'activités logistiques (tonnage de palettes par habitant)
Alsace	141
Picardie	133
Bourgogne	129
Centre	128
Pays de la Loire	123
Champagne-Ardenne	116
Aquitaine	115
Bretagne	115
Haute-Normandie	115
Nord-Pas-de-Calais	112
Rhône-Alpes	111
Poitou-Charentes	110
Lorraine	102
Basse-Normandie	96
Auvergne	95
Midi-Pyrénées	89
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	89
Franche-Comté	88
Languedoc-Roussillon	83
Limousin	69
Ile-de-France	63
Corse	43
Total (France entière)	100

Source : Conseil Général des Ponts et Chaussées 2003

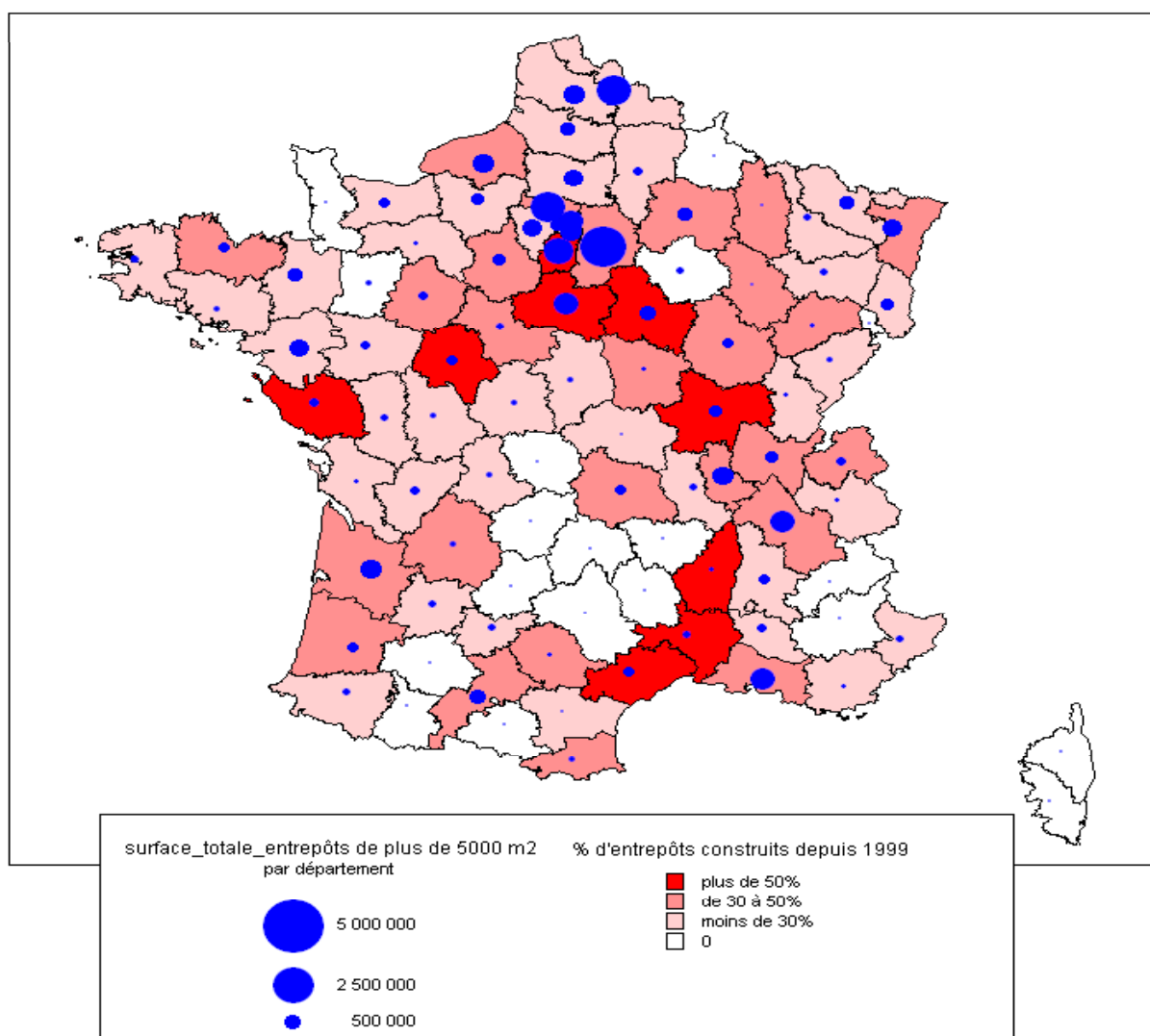
Cet indice place la Haute-Normandie au 9^{ème} rang des régions métropolitaines soit un rang très proche de celui qu'elle occupe pour la surface d'entrepôt par habitant. Mais si l'indice haut-normand est supérieur à la moyenne nationale de 15%, contrairement à celui de la Basse-Normandie tout juste inférieur, il ne place pas la Haute-Normandie dans les régions les plus spécialisées.

Cet indicateur dans sa construction ne prend pas en compte les trafics vrac et conteneurs issus de la région. Or Le Havre est le premier port de France pour le trafic de conteneurs et Rouen génère d'importants trafics de vrac. Si ces trafics sont exclus, c'est parce qu'il est considéré qu'il ne génère que peu d'activité logistique. Si cela paraît vrai pour le vrac, cela l'est moins pour le conteneur, en particulier en ce qui concerne l'export. En effet, on peut estimer que le trafic des conteneurs à l'import ayant subi des opérations logistiques en Haute-Normandie est capté par l'indice puisqu'il y a de grande chance que le contenu de ces conteneurs soit reparti sous la forme de palettes. Cela est moins vrai pour l'export. En effet les conteneurs exportés par le port du Havre sont pour une bonne part empotés dans la région. Et ces trafics ne sont pas captés par l'indice.

On peut donc légitimement affirmer que cet indice sous-estime l'activité logistique des régions exportatrices de conteneurs, la Haute-Normandie étant la région française qui en exporte le plus, c'est celle qui « souffre » le plus de cette sous-estimation. Mais cette correction amènerait-elle pour autant la Haute-Normandie au tout premier rang des régions pour l'activité logistique ? Les indicateurs précédents tendent à montrer que non. Toutefois, on peut imaginer que cela porterait la région parmi les premières en termes d'activité logistique.

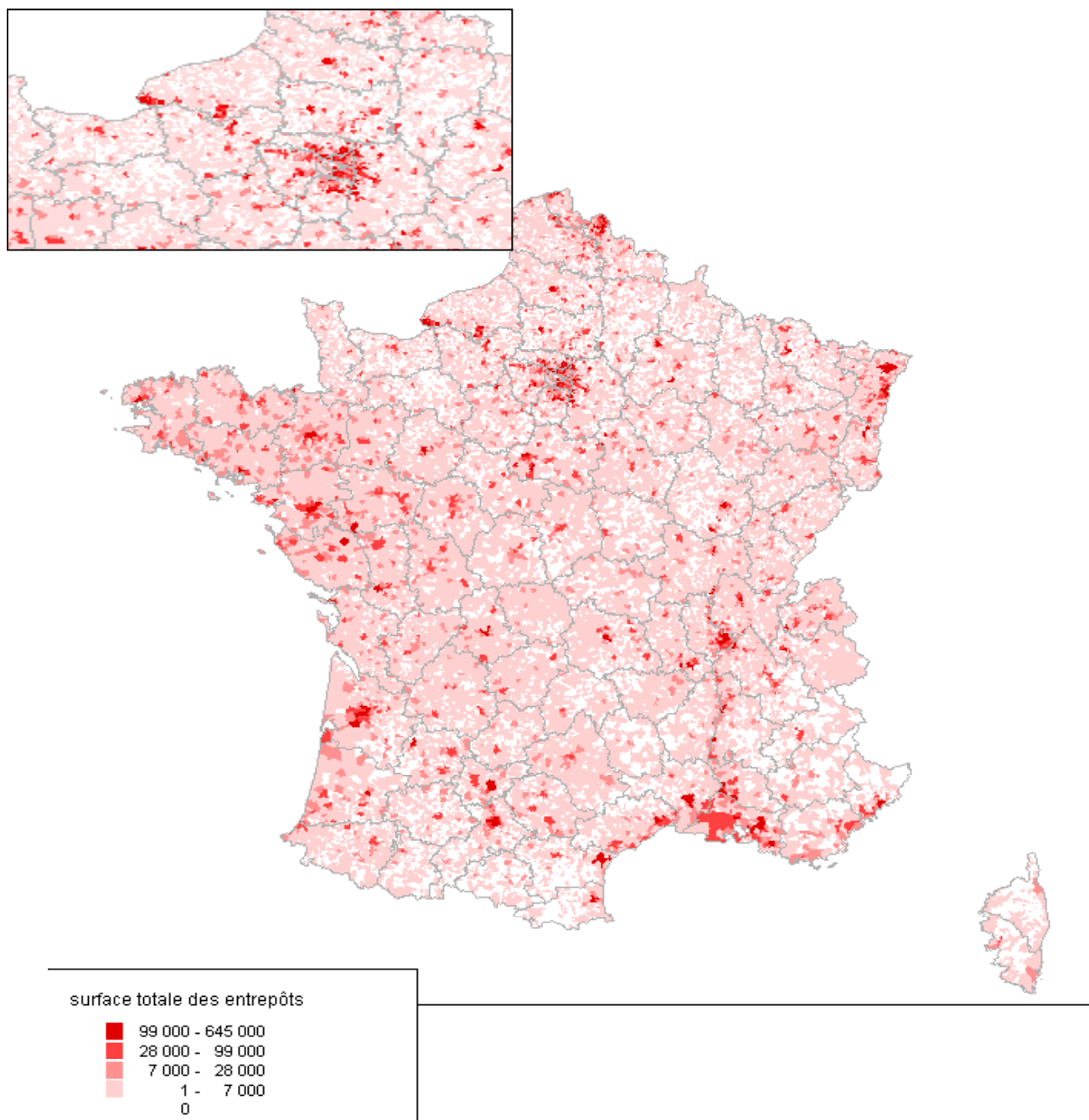
1.2. Une localisation des activités logistiques structurée par la Seine

La répartition de la surface d'entreposage construite depuis 1980 respecte la proportion 1/3 2/3 entre l'Eure et la Seine-Maritime. On retrouve ce même rapport dans l'emploi logistique, l'emploi total ou la population. Toutefois, on constate une évolution légèrement divergente depuis 1993 : la surface totale d'entreposage en Seine-Maritime a crû de façon plus importante que dans l'Eure, ce qui devrait se confirmer avec les effets de Port 2000. Mais cela ne doit pas cacher le fait que la surface d'entreposage par nombre d'habitants est plus importante dans l'Eure (2,3 m²/hab) qu'en Seine-Maritime (1,9 m²/hab).



Source : MTETM/SG/DAEI/SESP

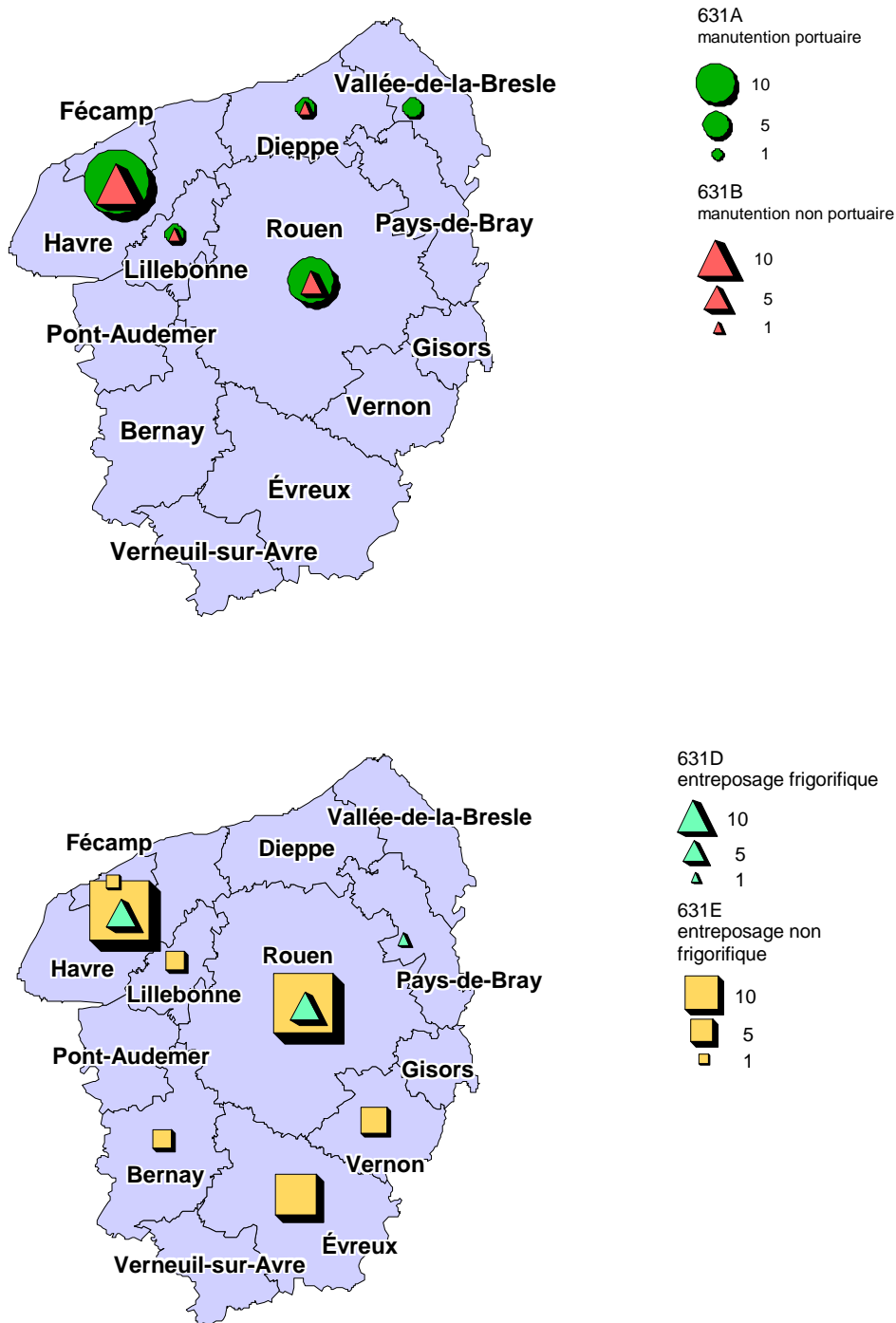
L'ensemble des surfaces d'entrepôts de la Haute-Normandie est principalement situé le long de la Seine. Cette localisation est très « logique » puisqu'elle ne déroge en rien à celle des populations et des industries qui ont historiquement investi la vallée de la Seine. Les grandes zones d'entreposage sont donc d'abord Rouen et Le Havre et dans l'Eure Vernon. En dehors des berges de la Seine, on remarque dans l'Eure les zones de Verneuil et Evreux et en Seine-Maritime, Fécamp et Dieppe rassemblant plus de 99 000 m².



Source : MTETM/SG/DAEI/SESP

Comparé à la carte des prestataires logistiques, on constate que dans la zone de Verneuil aucun établissement d'entrepôt n'ait enregistré en tant que tel. Les entrepôts de cette zone sont souvent le fait de grandes surfaces ou de groupes de la grande distribution. Ce constat est aussi vrai pour Dieppe (entrepôts de grossistes en produits frais enregistrés sous les codes NAF 513.A et suivant) et dans une moindre mesure pour Fécamp.

Localisation des prestataires logistiques en 2004



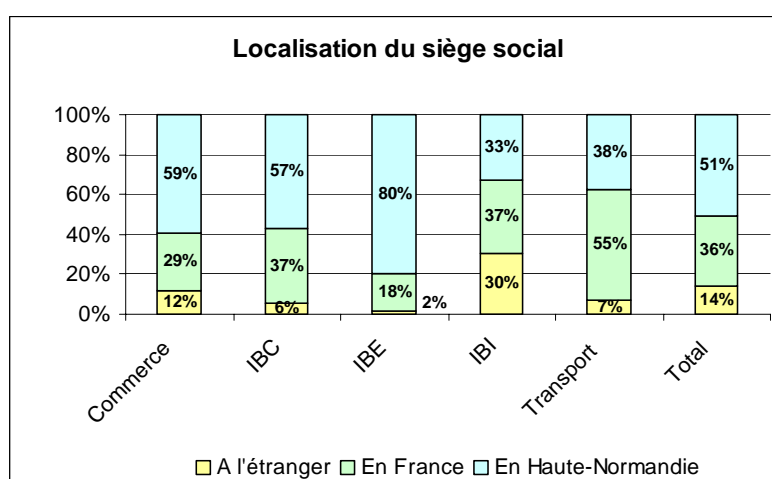
Source : UNEDIC

1.3. Les différents secteurs industriels et leur logistique

Dans le cadre de l'enquête quantitative nous avons interrogé 210 entreprises de différents secteurs industriels importants en Haute-Normandie. L'ensemble des questions posées a permis de dresser une analyse des pratiques des établissements haut-normands en termes de logistique.

1.3.1. La logistique, des décisions qui se prennent pour un tiers des établissements aux niveaux du groupe

Les différences constatées dans la localisation des sièges sociaux des entreprises interrogées sont importantes. Trois secteurs ont des entreprises majoritairement localisées en Haute-Normandie dont un, les industries de biens d'équipement, pour lequel c'est le cas à 80%. Le commerce et les industries de biens de consommation sont eux aussi constitués majoritairement d'entreprises haut-normandes. Mais la part des établissements dont le siège social est dans le reste de la France, voire à l'étranger y est bien plus importante. Le transport est quant à lui le seul secteur dont plus de la moitié des entreprises ont leur siège social en France. Enfin, l'industrie de biens intermédiaires connaît la plus forte proportion de groupes étrangers, un tiers des établissements haut-normands dans ce secteur.



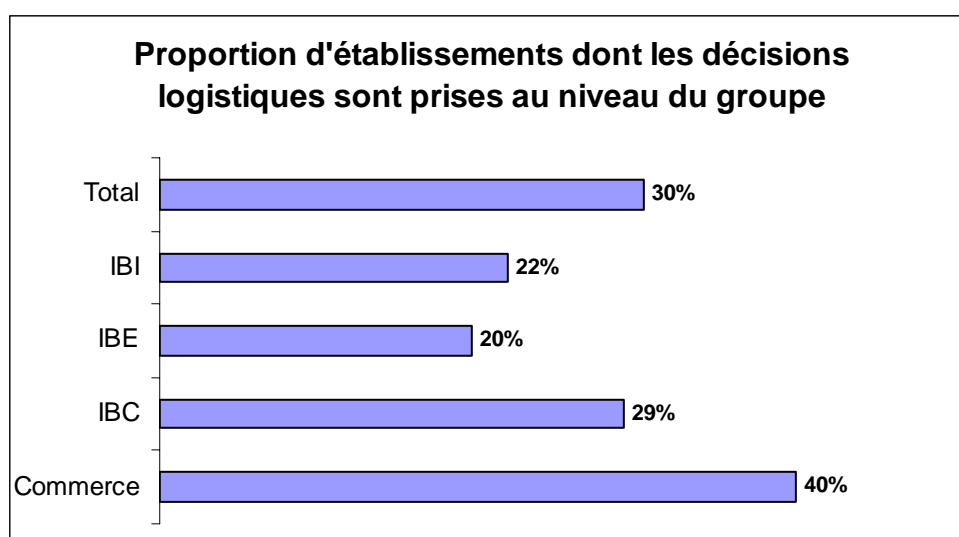
C'est dans le commerce que l'on trouve la plus grande proportion d'établissements dont les décisions sont prises au niveau du groupe. Le secteur automobile est aussi très « centralisateur » en termes de procédures logistiques :

« Sur la base des données transmises par le siège qui conçoit les modèles, spécifie l'ensemble des pièces, le pôle documentation logistique industrielle, sous la responsabilité du service logistique, « calibre » la logistique de production du modèle à l'usine. »

Or les décisions prises au niveau central sont parfois éloignées des réalités locales et ne prennent pas en compte un certain nombre de spécificités régionales (pratiques, qualité d'un prestataire particulier) et peuvent imposer des procédures ou des prestataires inadaptés. Cette problématique est moins forte pour le commerce car une grande proportion de sièges sociaux est située dans la région.

Ainsi, pour une grande entreprise de commerce de produits frais et surgelés pour la restauration hors foyer.

« Le siège est basé à Dieppe et il comprend les services import et expéditions à l'étranger, la responsabilité de l'ensemble des entrepôts et des opérations de transport quelles qu'elles soient : livraison, inter-entrepôt ou distribution. C'est aussi au siège que les process logistique, sont mis au point. Comme nous sommes proches du port du Havre que nous connaissons bien, nos procédures « privilégient » ce port plutôt que ceux du nord parce que l'on connaît mieux le contexte et en cas d'imprévu, cela va plus vite à résoudre ».

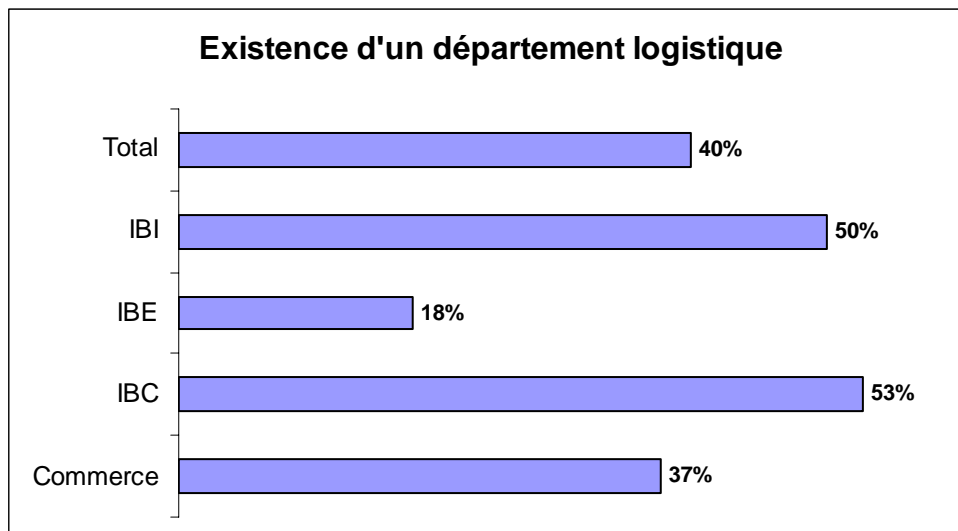


A l'inverse du commerce les établissements de l'industrie des biens d'équipements et de l'industrie des biens de consommation sont plus nombreux à prendre les décisions au niveau de l'établissement. Leur degré de « liberté » est plus grand. Mais ils ne bénéficient alors pas des capacités d'organisation et de formalisation que l'on trouve habituellement dans les directions centrales.

1.3.2. Une activité définie et identifiée dans la majorité des établissements de l'industrie des biens intermédiaires et de l'industrie des biens de consommation

Si la proportion d'établissements ayant un département logistique à proprement parlé s'établit en moyenne à 40%, ce qui est vraisemblablement supérieur à la moyenne française puisque les établissements haut-normands sont en moyenne plus importants que dans le reste de la France, les disparités entre secteurs sont importantes. Les établissements de l'industrie des biens d'équipements se démarquent par une proportion deux fois moindre que la moyenne.

A l'inverse, plus de la moitié des établissements de l'industrie des biens de consommations et de l'industrie des biens intermédiaires possèdent un département logistique. La logistique est donc gérée en interne et de façon spécifique, signe de son importance pour ces activités.



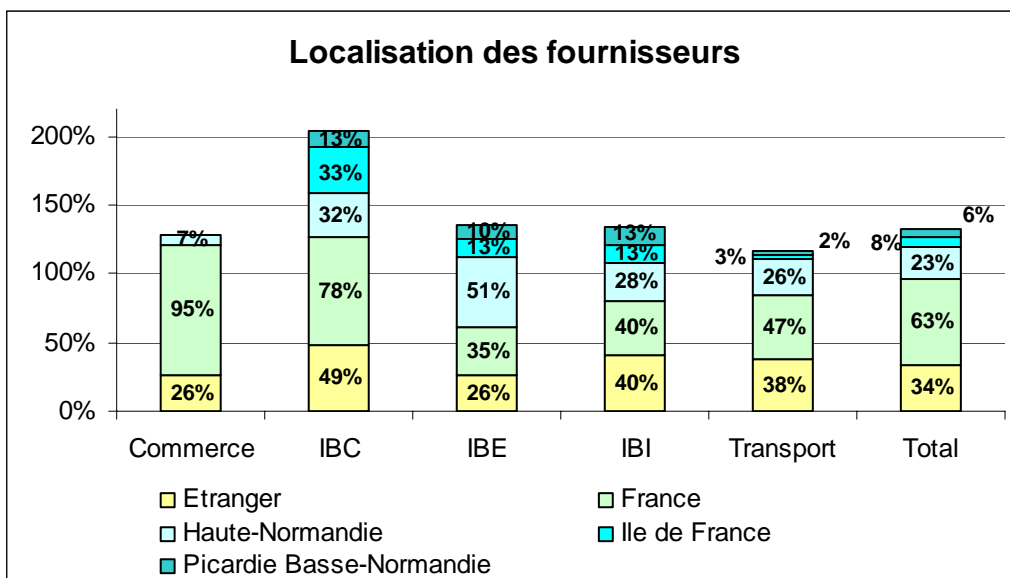
Dans une entreprise de l'industrie des biens de consommation de l'Eure :

« Le service logistique s'est développé et a pris une place encore plus importante depuis 2000, avec une nouvelle organisation. L'objectif était d'optimiser la fréquence et le nombre des expéditions et le pilotage de la production. Les livraisons sont depuis multi-produits et multi-marques. Par ailleurs, le service logistique pilote les approvisionnements en collaboration avec la production. C'est fondamental pour les performances de l'entreprise car il agit à la fois sur les conditions de production et sur la livraison des clients. »

1.3.3. Une grande diversité dans la localisation des partenaires

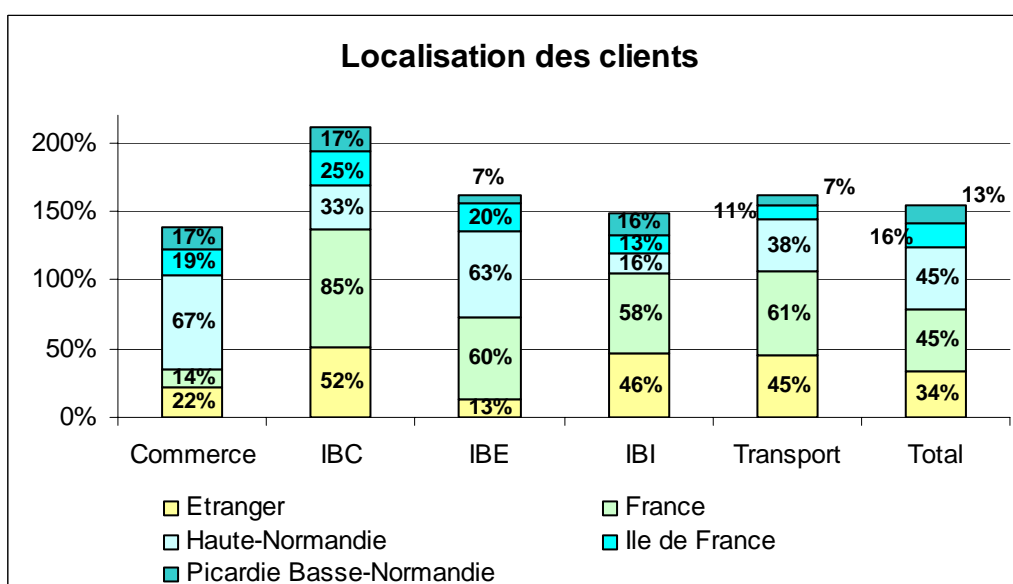
Région de tradition industrielle et bénéficiant de points d'entrée au rayonnement international, les établissements de Haute-Normandie diversifient à la fois la localisation de leurs fournisseurs et celle de leurs clients. Ainsi, tous secteurs confondus, on note :

- Qu'un tiers des établissements se fournissent et vendent à l'étranger,
- Qu'il y a une plus grande diversité des localisations tant des clients que des fournisseurs,
- Que les rapports avec les régions limitrophes ne concernent que peu d'établissements, surtout pour la distribution.



En % de répondants.

Les fournisseurs comprennent les fournisseurs de services, notamment pour le secteur des transports.



En % de répondants

Au-delà des constats généraux, ces tableaux dessinent des Supply Chain différentes selon les secteurs.

Pour les secteurs industriels, la localisation des clients et celle des fournisseurs présentent les mêmes structures. L'industrie des biens de consommation se distingue par la proportion d'établissements concernés par les différentes localisations. La proportion d'établissements distribuant leurs produits à plusieurs échelles géographiques est 30% supérieure à la moyenne. Le rayonnement national est particulièrement marqué avec 80% ou plus des établissements distribuant et se fournissant à cette échelle. C'est aussi un secteur très tourné vers l'étranger, le seul pour lequel plus de la moitié des établissements ont des clients à l'étranger. Enfin, on notera que la proportion d'établissements ayant des clients en Ile-de-France est inférieure à celle des établissements se fournissant dans cette région.

L'industrie des biens de consommation est donc caractérisée par une Supply Chain complexe associant l'international au niveau local tant pour l'amont que l'aval. C'est aussi le cas de l'industrie des biens intermédiaires, qui présente des caractéristiques semblables mais moins marquées, le pourcentage d'établissements ayant répondu plusieurs choix étant moins nombreux.

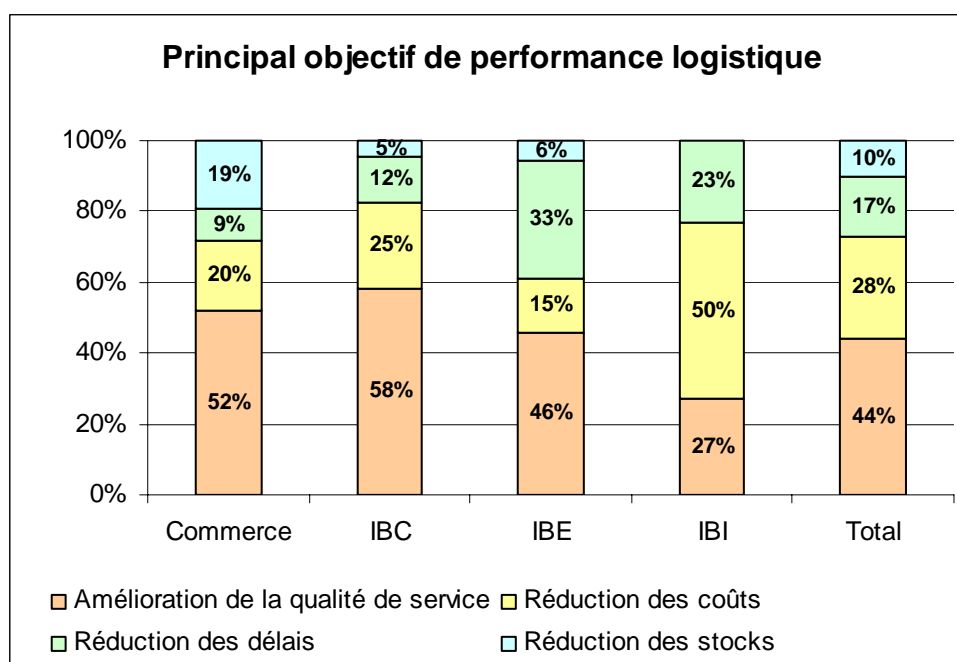
Enfin, l'industrie des biens d'équipements est le secteur industriel le moins tourné vers l'international et le plus tourné vers la Haute-Normandie.

A l'inverse de l'industrie, les clients du commerce ne sont pas localisés de la même façon que leurs fournisseurs. Près de l'intégralité des établissements du commerce ont des fournisseurs en France, seulement un quart à l'étranger et moins de un sur dix en Haute-Normandie. La localisation des clients est plus diverse. Si deux tiers des établissements ont des clients en Haute-Normandie, la proportion d'établissements concernés par les autres localisations (régions limitrophes, France et étranger) oscille entre 15 et 20%.

La différence entre le nombre d'établissements du commerce ayant des clients localisés à plusieurs endroits et celui ayant des fournisseurs localisés à plusieurs endroits peut s'expliquer par le fait que les établissements de ce secteur ont, en général, bien plus de clients que de fournisseurs. Ces clients sont en premier lieu français, puis étranger et enfin Haut-Normand.

1.3.4. *L'amélioration de la qualité comme objectif principal de la performance logistique*

Lorsque les établissements sont interrogés sur leur objectif principal de performance logistique, le premier objectif cité est l'amélioration de la qualité de service. C'est en particulier le cas pour l'industrie des biens de consommation et le commerce, deux secteurs tournés vers la distribution et pour qui la logistique peut constituer un avantage comparatif par rapport au concurrent.



« Dans le commerce, la logistique fait totalement partie de la prestation offerte. D'ailleurs, les réclamations portent largement plus sur des problèmes de commande que sur les produits livrés. Nous travaillons actuellement à la mise en place d'un système de rémunération variable associé à la qualité de la commande via un groupe de travail. L'idée est d'introduire la notion de « maîtrise de l'activité » plus que celle de performance qui effraie un peu et évoque implicitement le « toujours plus ». Le problème est de trouver :

- *un ou des indicateurs fiables. L'information existe avec les systèmes informatiques. Mais le fautif indiqué par le système n'est pas forcément toujours le vrai, d'autre part si l'erreur est rattrapée, on ne sait pas toujours à qui on le doit vraiment.*
- *un système « infaillible » car l'introduction d'un système rémunérateur basé sur un ou des indicateurs peut être à double tranchant.*

La réflexion porte aussi sur la question de l'individualisation de la mesure ou la prise en compte de l'équipe. Les systèmes par équipes peuvent tirer les mauvais vers le haut mais aussi l'inverse et soit il renforce l'esprit d'équipe ou le font éclater. Les systèmes individualisés peuvent mener à mettre en place des stratégies et développer l'égoïsme. Mais cela semble le plus juste puisque l'on n'assume que ses actes. Nous avons par contre abandonné l'idée d'un système de notation par la hiérarchie qui peut « créer des incitations ou démotiver si la notation est perçue « à la gueule du client ». Pour l'instant, le groupe de travail continue à réfléchir et n'a pas encore tranché sur l'idée d'une prime individuelle ou par équipe. Au vu des difficultés rencontrées, l'idée pourrait être abandonnée. »

Par ailleurs, les établissements du commerce s'intéressent, dans une proportion double à la moyenne, à la réduction des stocks, postes de coûts très importants dans ce secteur.

Un tiers des établissements de l'industrie des biens d'équipement souhaitent réduire leurs délais logistiques, ce qui est une problématique généralement associée à des chaînes logistiques non optimisées. Les délais sont aussi l'obsession des entreprises fonctionnant en « juste à temps ». C'est notamment le cas de la construction automobile.

« En tant que sous-traitant dont le site est dédié à un constructeur unique situé juste à côté, nos contraintes en termes de livraison, très serrées, sont fixées par le client qui détermine l'heure exacte de celle-ci. Comme nous travaillons en juste à temps, nous devons ajuster notre organisation en fonction de cela. La logistique est vraiment le nerf de la guerre car elle structure l'ensemble des activités de production. »

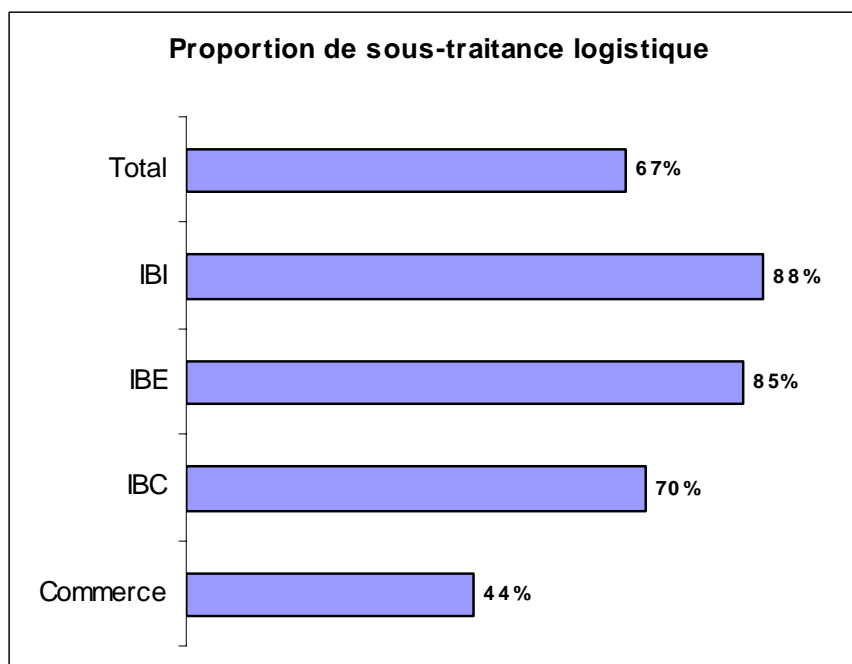
Or une tendance lourde de réduction des délais s'est mise en place dans le secteur automobile renforçant la tension des chaînes logistiques.

« Dorénavant l'objectif est de 15 jours ouvrés de délais entre la commande et la livraison à la concession du véhicule. Or à Dieppe, il n'y a aucune production pour le stock. La logistique de l'usine est donc très pointue puisque les véhicules mis en production sont tous déjà vendus. Comme ce sont des voitures « passion », les demandes d'option sont très fortes, ce qui multiplie les combinaisons possibles et les références à se faire livrer. Du coup la qualité de la logistique doit être parfaite en termes de respect des délais mais aussi de respect de la commande. C'est le service logistique qui fait le contrôle de la commande mais aussi un contrôle qualité. La pression est donc importante pour ceux du service qui gèrent les approvisionnements. S'ils font une erreur ou ne font pas face aux aléas, cela peut rompre la chaîne de production et être « responsable » de jours chômés puisqu'il n'y a que deux jours de stocks dans l'usine. »

Le secteur de l'industrie des biens intermédiaires est quant à lui dans une optique très financière puisque la majorité de ces établissements cherchent à diminuer les coûts de la logistique. Cela se rapporte aussi à la grande proportion d'établissements ayant mis en place la sous-traitance logistique, identifiant clairement cette activité comme un coût, et au fait qu'ils appartiennent pour beaucoup à des groupes, bien souvent cotés en bourse, notamment pour la chimie.

1.3.5. Une utilisation différente de la sous-traitance

En ce qui concerne la sous-traitance logistique, on observe deux secteurs en « pointe », l'industrie des biens intermédiaires et l'industrie des biens d'équipements où près de 9 établissements y ont recours.



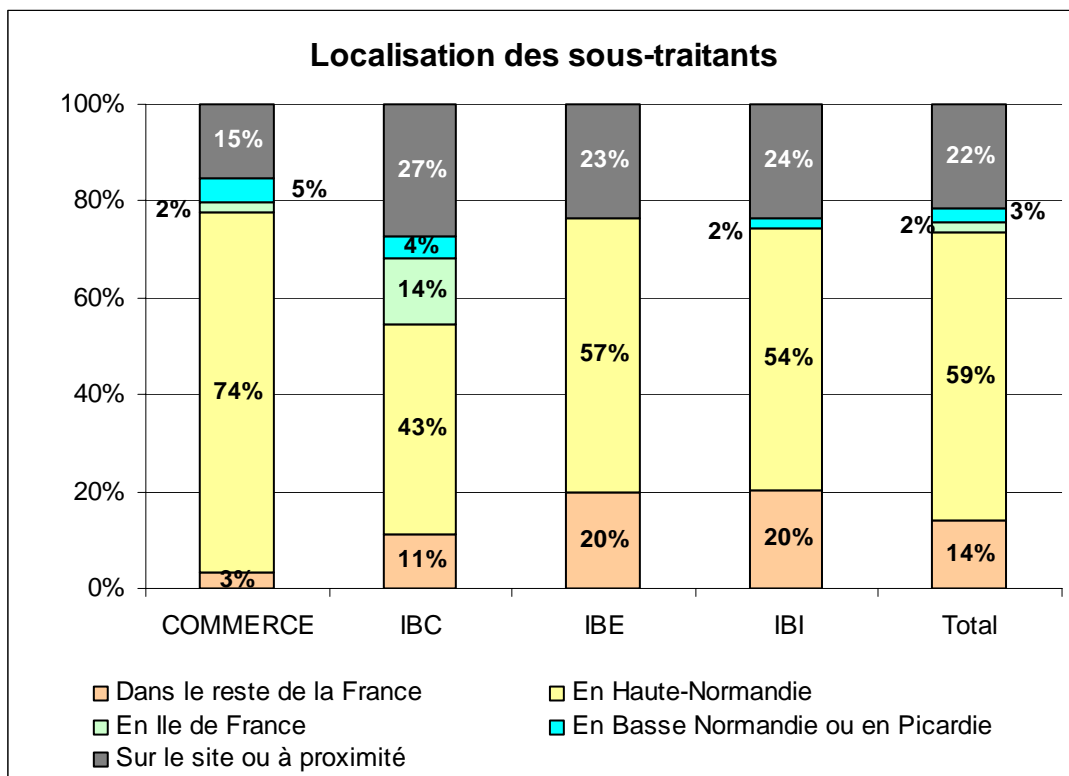
En plus des différences dans le degré de recours à la sous-traitance, les secteurs divergent aussi dans les formes de recours. Le secteur de l'industrie des biens de consommation se distingue par la multiplicité des fonctions logistiques sous-traitées par ses établissements, au premier rang desquelles on trouve l'entreposage, les réceptions expéditions, les achats et, à la limite de la logistique, le co-manufacturing. Par ailleurs, c'est le seul secteur dont certains établissements sous-traitent des fonctions logistiques sans sous-traiter le transport. 7% des établissements de l'industrie des biens de consommation sont dans ce cas. C'est alors le stockage qui est sous-traité, le transport se faisant en propre.

Contrairement aux autres secteurs, les établissements de l'industrie des biens d'équipement sont plus nombreux à sous-traiter les réceptions/expéditions, les achats et l'approvisionnement que l'entreposage. Travaillant sur des petites séries de produits très spécifiques les besoins en entreposage sont moins prégnants que pour les industries de biens de consommation aux séries plus importantes.

Secteur d'activité	Entreposage	Emballage/ Etiquetage	Co-manufacturing	Réception/ Expédition	Achats/ Approv.	Gestion des stocks	Préparation de commandes
Commerce	9%		5%				
IBC	32%	16%	27%	19%	18%	12%	4%
IBE	4%	4%	9%	12%	10%	9%	4%
IBI	24%	12%	3%	3%			3%
Total	16%	8%	7%	6%	4%	3%	3%

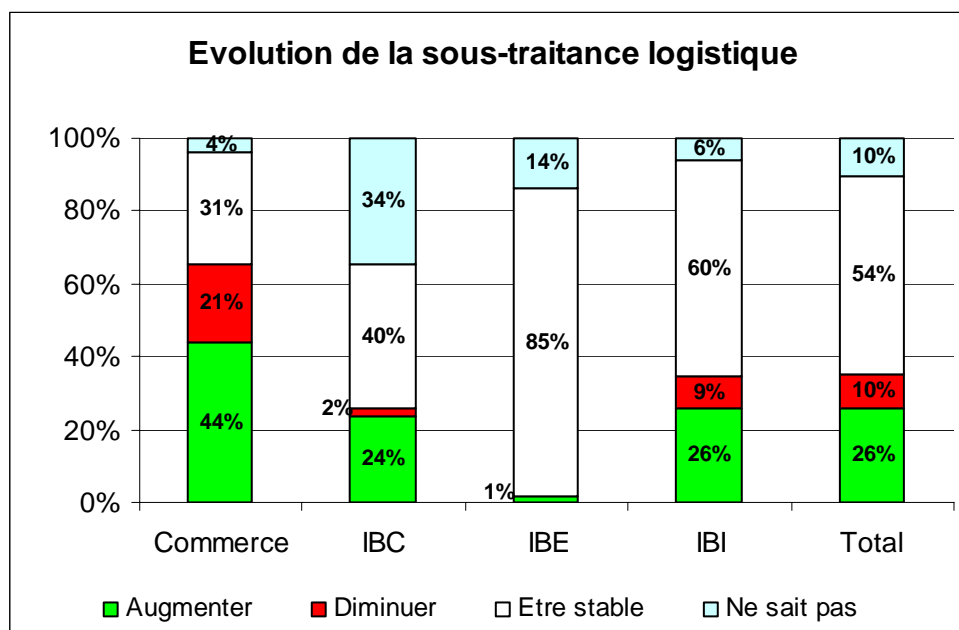
En pourcentage des répondants

Les établissements produisant des biens de consommation sont ceux dont les sous-traitants sont le plus localisés sur le site ou à proximité. Cela s'explique par les exigences particulières que requiert certaines productions, notamment dans la cosmétique. C'est aussi le secteur qui fait le plus appel aux prestataires d'Ile-de-France et le moins à ceux de Haute-normandie, même si ces derniers restent largement majoritaires. A l'inverse le commerce a peu recours à des prestataires sur le site, mais ils sont dans 90% des cas situés en Haute-Normandie. A l'inverse des industries, cela témoigne de besoins souvent moins spécifiques et pour lesquels la réactivité du prestataire sera plus sollicitée que sa capacité à maîtriser des fonctions et contraintes complexes.



1.3.6. L'augmentation de la sous-traitance logistique : une solution envisagée par un établissement haut-normand sur quatre

Globalement, la sous-traitance logistique paraît avoir de beaux jours devant elle en Haute-Normandie. En effet, 24% des établissements déclarent envisager une augmentation de la sous-traitance logistique, qui comprend les prestations de transport. La proportion atteint même 44% pour le commerce.



En pourcentage des répondants

Toutefois, dans ce secteur, la proportion d'établissements qui envisage une baisse de la sous-traitance est également significative. Il est à noter que c'est le secteur dont la proportion d'établissement ne se prononçant pas est la plus faible, preuve que les stratégies logistiques y sont très discutées.

Si l'on calcule un « ratio d'évolution » de la sous-traitance par secteur, obtenu en soustrayant à la proportion d'établissements qui voient la sous-traitance augmenter celle des établissements qui voient la sous-traitance diminuer, deux secteurs se démarquent largement : le commerce et l'industrie des biens de consommation dont le ratio d'évolution de la sous-traitance est respectivement de 23 et 22%.

A l'inverse le secteur des biens d'équipement n'envisage quasiment pas de développer la sous-traitance dans l'avenir, tandis que l'industrie de biens intermédiaires, dont les secteurs phares (chimie, verreries) sont déjà bien avancés dans le processus de sous-traitance, se situe au niveau de la moyenne régionale avec un ratio « d'évolution logistique » à 15%.

Derrière ces pourcentages se cachent des enjeux forts pour les prestataires logistiques et plus généralement pour les emplois et compétences en logistique dans la région. Le commerce représente plus de 20% des emplois logistiques de la région contre 6% pour l'industrie des biens de consommation. Ce dernier secteur est caractérisé par la demande de services logistiques la plus diverse, et donc la plus riche en termes de compétences.

Les besoins, pratiques et évolutions envisagées de la sous-traitance logistique ne sont donc pas les mêmes suivant le secteur considéré. Si globalement on envisage une augmentation de la logistique, cela pourrait se traduire par un « report » des emplois logistiques de l'industrie ou du commerce vers les prestataires. Ce phénomène touche l'ensemble des prestataires quelle que soit leur taille :

« Notre entreprise (PME transport et logistique de l'Eure, 90 salariés) s'est lancée dans des prestations logistiques pour un distributeur de cacao en rachetant l'activité à l'entreprise qui voulait sous-traiter. On a repris tout le personnel, soit une équipe de 10 personnes (9 caristes et un chef d'équipe) et construit un bâtiment puisque le client voulait garder le sien. »

Toutefois, ce phénomène de transfert de personnels ne se traduit pas encore dans les chiffres. Le secteur du transport et de la logistique n'emploie pas plus que dans le reste de la France (21,8% des emplois logistiques en Haute-Normandie contre 21% en moyenne en France). L'emploi de ce secteur ne semble pas, à l'heure actuelle, bénéficier pleinement d'un effet de transfert d'effectif depuis les autres secteurs et en particulier de l'industrie. Les raisons de cet état de fait sont en partie à chercher dans la nature des industries présentes en Haute-Normandie. La possibilité de sous-traiter sa logistique est en effet fonction de la complexité du processus de fabrication et des contraintes que doit respecter la distribution du produit. Une industrie soumise à de fortes contraintes prendra plus difficilement la décision de confier la responsabilité de sa logistique à un tiers et exigera une logistique dédiée, nécessitant plus de moyens et de compétences. Les industries fortement présentes en Haute-Normandie sont pour beaucoup des industries de process (chimie, pharmacie, verre, agroalimentaire). Leurs marchés, « matures » et donc très concurrentiels, exigent de se différencier par une adaptation permanente de l'offre à la demande et de la qualité de service pour leur client. Cela implique une grande maîtrise de la logistique. Dès lors, la mise en place d'une sous-traitance massive, qui a été possible pour le transport notamment dans la chimie, bute sur la nécessité d'intégrer très finement la chaîne logistique aux process et d'adapter celle-ci aux exigences des clients et standards du marché et aux procédures qualité/sécurité spécifiques. Ce sont ces exigences qui ont conduit certaines entreprises, notamment de la pharmacie, à limiter leur recours à la sous-traitance logistique, celle-ci n'ayant pas répondu totalement à leurs attentes.

« Aucune activité n'est externalisée sauf le transport car nous sommes dans une industrie (chimie-plasturgie) où les normes de sécurité sont très importantes qui nécessitent que les opérateurs aient des formations spécifiques, ce qui n'est pas le cas des opérateurs des prestataires logistiques. »

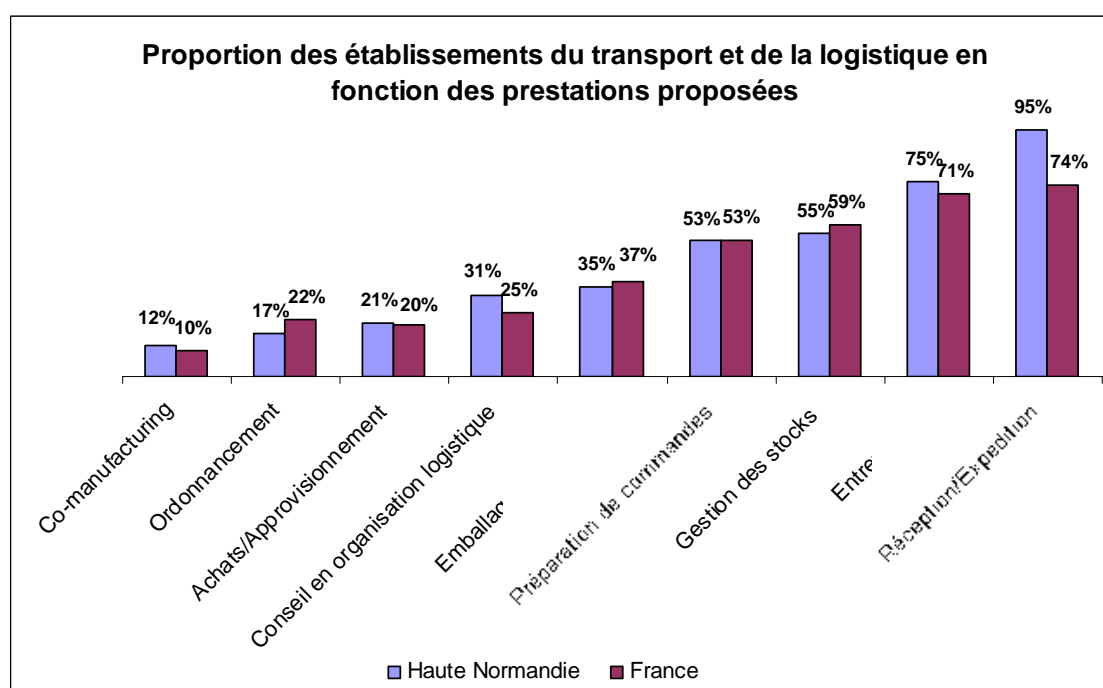
Pour être concrétisé, le potentiel de sous-traitance implique donc la mise en place de solutions logistiques très pointues quant à leurs adaptations aux besoins des clients. Si augmentation des contrats de sous-traitance il y a, elle devrait donc plus profiter aux prestataires logistiques spécialisés dans un secteur donné ou ayant développé une offre propre à un secteur qu'ils pourraient adapter aux besoins du client. La région abrite de nombreux prestataires et devrait donc pouvoir relever ce défi. Toutefois des investissements seront nécessaires, et il est inévitable que ce mouvement profite d'abord aux entreprises assez structurées pour pouvoir offrir des prestations « sur-mesure » et globales.

1.3.7. Les fonctions logistiques offertes par les prestataires

Comparativement au niveau national, les prestataires transport et logistique de Haute-Normandie se distinguent par une proportion particulièrement élevée d'établissements proposant :

- Du conseil en organisation logistique,
- De la réception/expédition,
- Et dans une moindre mesure de l'entreposage.

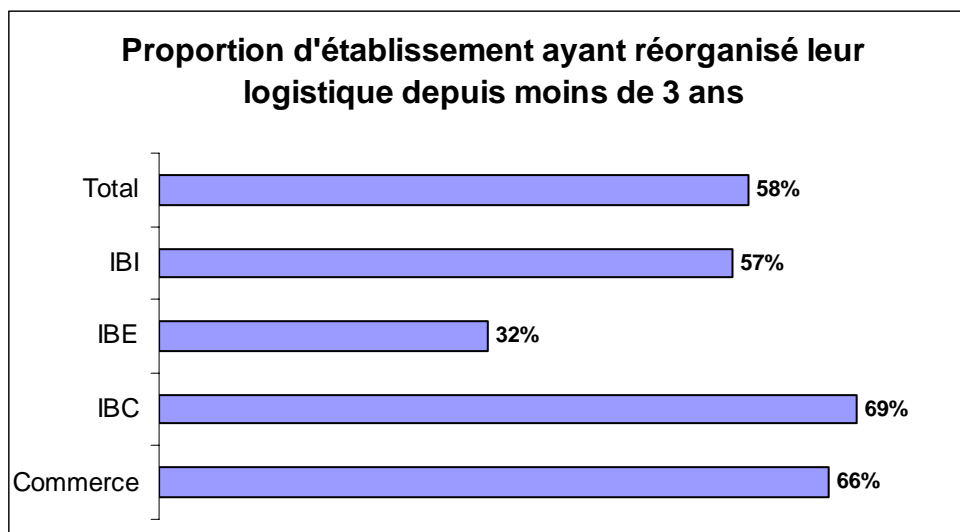
Pour le conseil, les établissements haut-normands fournissant la prestation sont près d'un tiers tandis qu'ils ne sont qu'un quart à l'échelon national. Pour la réception/expédition la différence est encore plus importante, la quasi-totalité des établissements ayant ce service à leur portefeuille.



On peut faire l'hypothèse que ces différences marquées sont dues à la présence des ports et de l'activité qu'ils génèrent. En effet, les prestataires assurant des fonctions de transitaires ou commissionnaires sont amenés à organiser les flux internationaux de leurs clients. Dès lors, comme c'est souvent le cas, notamment pour les clients localisés en dehors de la région, il faudra organiser de l'entreposage avant ou après le passage à quai et assurer les fonctions réception et expédition s'inscrivant dans la logique du passage portuaire. Le passage par le port d'une marchandise nécessite systématiquement l'assemblage de prestations diverses. En développant particulièrement cette compétence, il devient logique pour certains prestataires de proposer leurs compétences d'organisateur de logistique en fournissant du conseil aux entreprises.

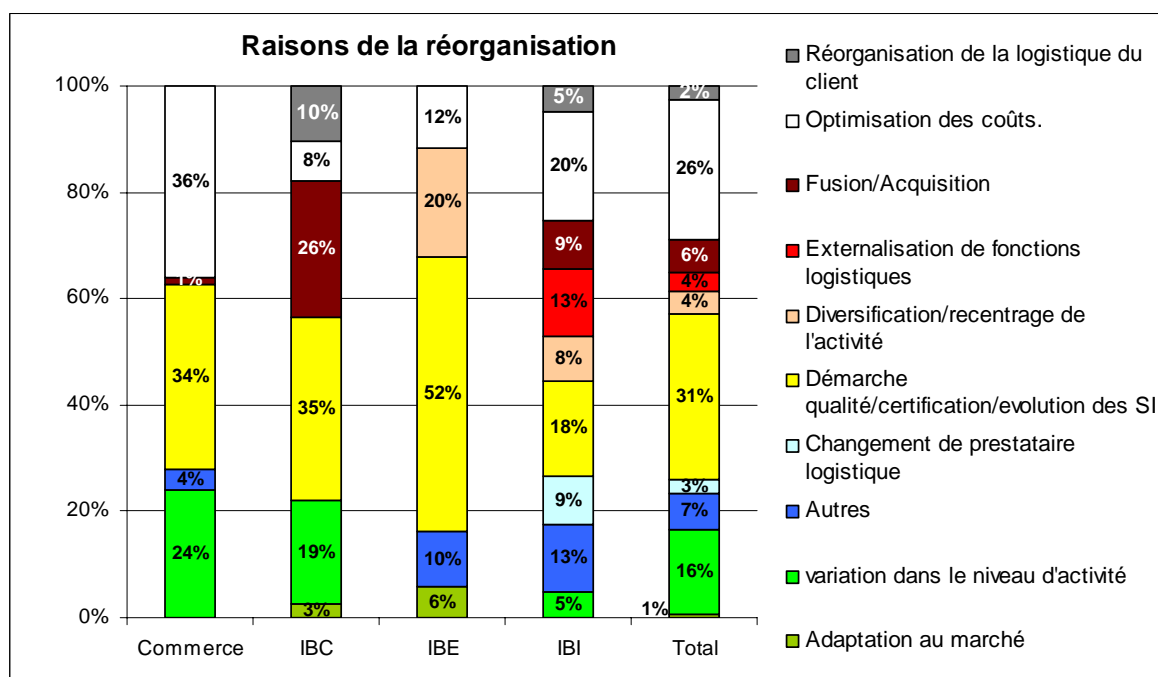
Cet « effet » est très sûrement renforcé par la présence de nombreuses industries qui assurent en propre une grande partie des activités logistiques et qui peuvent donc solliciter un accompagnement sur les problématiques logistiques.

1.3.8. Des réorganisations logistiques récentes avec la qualité comme objectif



En Haute-Normandie, près de 60% des établissements ont réorganisé leur logistique depuis moins de trois ans alors qu'ils ne sont que 44% en France.

En ce qui concerne les secteurs, on constate que la « modernité » des organisations logistiques est moins grande pour les industries de biens d'équipements. Cela peut refléter à la fois la moins grande importance de la logistique pour ces entreprises produisant des biens très spécifiques, sur des marchés où la concurrence porte essentiellement sur les caractéristiques intrinsèques du produit et la relativement plus petite taille des établissements concernés. Au contraire les industries de biens de consommation, soumises à la pression concurrentielle inhérente aux produits standardisés et le commerce sont les deux secteurs qui ont le plus réorganisé leur logistique.



Les raisons de ces réorganisations sont multiples et sont toujours entremêlées. Trois raisons se dégagent tout de même, par ordre d'importance :

- Les démarches qualité et les évolutions des systèmes d'information qui sont toujours liées,
- L'optimisation des coûts,
- La variation dans le niveau d'activité, cette dernière cause, aussi logique qu'elle soit, ne concerne que peu d'établissements.

C'est donc que dans les démarches de réorganisation en Haute-Normandie, la qualité de la logistique prime aux logiques pures de réduction des coûts (même si la non-qualité est un coût), l'adaptation de l'outil au volume traité ne jouant que dans une moindre mesure. Seul le commerce, fait primer l'optimisation des coûts, confirmant le rôle fondamental, de l'activité logistique dans la rentabilité de ce secteur. Les industries de biens de consommation sont elles dans une logique de concentration au niveau mondial, ce qui entraîne des réorganisations pour fusion/acquisition dans un quart des établissements de la région.

1.4. Les dynamiques logistiques haut-normandes

Nous l'avons vu plus haut, la logistique constitue un secteur important pour la Haute-Normandie. Avec ses 3,7 millions de m² d'entrepôts, son rang de 8^{ème} région française à l'indice 2003 de l'activité logistique du Conseil Général des Ponts et Chaussée, ses nombreux prestataires transports et logistiques, ses ports et son fort taux d'emploi logistique (3,7% de l'emploi régional), la région peut revendiquer une « spécialisation logistique » forte.

Les caractéristiques spécifiques de l'économie régionale et notamment le poids important de l'industrie, l'existence de ports internationaux et la proximité de la région Ile-de-France amène à considérer du point de vue logistique trois logiques ou dynamiques différentes mais non exclusives.

1.4.1. Les ressorts de l'activité logistique en Haute-Normandie : trois dynamiques différentes

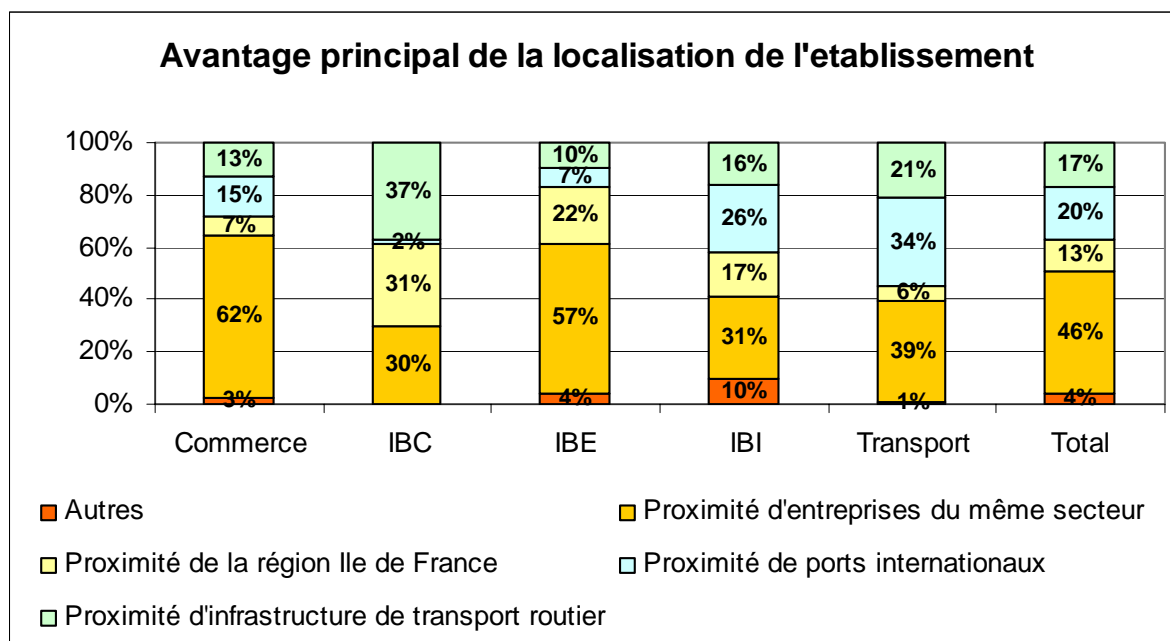
Lorsqu'ils sont interrogés sur l'avantage principal de leur localisation, tel qu'ils le perçoivent, les établissements évoquent différentes proximités.

La première d'entre elles, citée par 46% des répondants, est la proximité d'entreprises du même secteur. L'avantage est alors dans le partage et l'accès aux compétences et l'assurance de trouver des sous-traitants, prestataires et clients dans un périmètre proche. Le deuxième avantage le plus cité, 20% des répondants, est la proximité de ports internationaux. La proximité d'infrastructures de transport, avantage principal pour 17% des établissements, s'inscrit dans une logique de distribution. Or cette distribution concerne dans de nombreux cas, au moins pour partie, la région Ile-de-France. C'est d'ailleurs la proximité de cette dernière région qui constitue pour 13% des établissements de la région l'avantage principal de leur localisation.

Enfin, les 4% répondants « autres » évoquent une localisation historique qui peut très bien avoir répondu, en son temps, à l'un ou l'autre des avantages précédents.

Ces différents items, en regard de l’histoire économique de la région et de sa géographie, amènent à considérer au niveau régional trois « logiques » :

- la logique portuaire,
- la logique filière,
- la logique bassin de consommation.



Ces trois logiques, sans être exclusives l’une de l’autre, correspondent à des secteurs. Ainsi, il est clair que le secteur des transports est « naturellement » tourné vers l’oversea et donc les ports. La proportion d’établissements citant comme avantage la proximité des ports internationaux y est double de la moyenne. Cette proximité est aussi très importante pour les industries de biens intermédiaires, comme la chimie, notamment pétrolière, dont les approvisionnements proviennent souvent de l’oversea. Toutefois, même pour les exportations, les ports sont un atout important.

Pour ce fournisseur de l’industrie pharmaceutique « *l’entreprise s’appuie sur le Havre pour le transport par bateau en ce qui concerne environ 200 conteneurs par an, soit une grande partie de notre production.* »

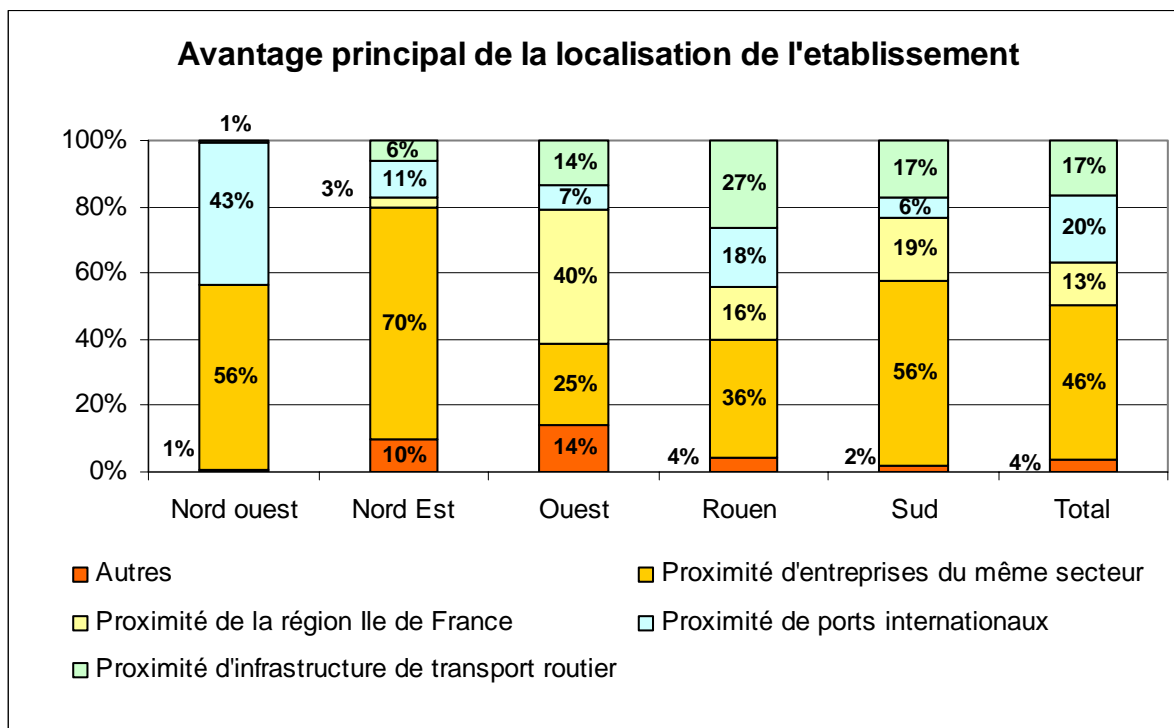
Les trois secteurs de l’industrie sont plus « intéressés » par la région Ile-de-France que la moyenne des établissements haut-normands. En particulier pour les biens de consommation, dont le marché principal est l’Ile-de-France:

« *Le site est proche de Paris et de l’autoroute. C’est un atout capital car toute commande passée avant midi doit être livrée le lendemain. Avant la société possédait un site dans les Vosges mais il a été abandonné à cause des distances et délais.* »

Enfin, la logique de proximité d'entreprises du même secteur, qui repose sur une dynamique de filière, si elle est essentiellement portée par le commerce (organisé en filières spécialisées par produits, notamment pour le commerce de gros) et l'industrie de bien d'équipement, elle comprend aussi les industries de biens intermédiaires et en particulier la chimie, localisées le long de la Seine et la verrerie de la Vallée de la Bresle ce qui permet de bénéficier d'un tissu de clients et de fournisseurs spécialisés.

1.4.2. Des dynamiques qui correspondent à des territoires

La Haute-Normandie réunit des départements aux profils différents, comme nous le verrons dans l'analyse des emplois logistiques du chapitre suivant. Cette diversité dans la géographie économique se confirme à un niveau plus fin. En utilisant les regroupements de zones d'emplois tels que nous les avons définis, on constate que les logiques évoquées plus haut sont très localisées.



On perçoit alors que le Sud (Evreux, Gisors, Vernon, Verneuil) et l'Ouest (Bernay, Pont Audemer) sont les zones qui considèrent le plus leur proximité avec l'Ile-de-France comme un avantage. Pour le sud, dont les données sont plus significatives que dans l'Ouest compte tenu du nombre d'établissements qui y ont été interrogés, la logique de « filière » y est aussi forte, correspondant très vraisemblablement aux zones de forte implantation de la pharmacie. Mais c'est bien dans le Nord Est qui comprend la Vallée de la Bresle, que cette logique est la plus prégnante, 70% des établissements y faisant référence.

Sans surprise, les établissements du Nord Ouest, quels qu'ils soient, sont majoritairement tournés vers l'oversea. Rouen, zone d'emploi la plus importante en termes de superficie, mais aussi d'emplois logistiques, de part sa situation géographique est au cœur de l'ensemble des logiques de la région. A la fois tournés vers l'international, l'Ile-de-France et la proximité

d'entreprises du même secteur, les établissements rouennais apprécient dans une proportion forte la proximité d'infrastructures de transport routier. Mettre en avant cet avantage correspond à des préoccupations « transport » qui répondent bien souvent à la volonté d'assurer une distribution aisée, qu'elle soit régionale ou vers les régions limitrophes.

Cette localisation des « logiques logistiques » de la région va correspondre à une certaine localisation des métiers. Nous avons déjà vu que l'activité portuaire entraîne de nombreux emplois de manutentionnaires. Elle implique aussi des contraintes particulières dans les entrepôts liés aux ports avec des activités sous douane qui se traduisent jusque dans l'activité des caristes (non-croisement des flux, suivi des documents) et un fort besoin de pilotage des chaînes logistiques, chez les industriels comme chez les prestataires transport et logistique.

La logistique tournée vers la distribution et vers l'Ile-de-France, donc à priori celle du sud de l'Eure, sera plus celle des préparateurs de commandes et des magasiniers. Enfin, les zones à forte spécialisation (automobile, chimie, verrerie, pharmacie) développent des contraintes propres. Une partie de la chaîne logistique y est très resserrée, les fournisseurs étant souvent très proche des clients, voire sur le même site. Les problématiques aiguës seront donc celle de l'intégration harmonieuse des différents éléments nécessaires à la production, du respect des contraintes liées à la nature, aux modes de production (JAT) et de distribution (production tirée, en petite série) du produit final.

L'offre de formation en Haute-Normandie est donc confrontée à cette diversité des logiques et des contraintes qui s'exprime à un niveau territorial fin. Offrant une large palette de qualification, elle doit néanmoins faire face à l'influence des évolutions dans les modes de production et de distribution mais aussi du niveau d'activité des différents secteurs, ce qui engendre des évolutions qualitatives et quantitatives des besoins des entreprises.

1.5. Eléments de synthèse : la logistique en Haute-Normandie, une présence forte, des organisations pointues tournées vers la maîtrise de la qualité

L'ensemble des données recueillies, qu'elles soient publiques ou aient été développées dans le cadre de l'étude, dresse le constat d'une logistique haut-normande forte. Le niveau d'activité logistique de la région est soutenu, 9^{ème} région de France à l'indice du conseil général des ponts et chaussées de 2003, s'appuyant sur :

- une bonne capacité d'entreposage, avec 3,7 millions de m² construits depuis 1980 la région est la 12^{ème} région française en termes absolus mais 5^{ème} en superficie d'entreposage ramenée à celle de la région ;
- un nombre important de prestataires, 1101 établissements du transport de marchandises et de la logistique soit 3,8% des établissements nationaux alors que la région représente 1,3% des établissements nationaux tous secteurs confondus.

Ce niveau d'activité est conjugué avec une diversité de l'activité due à :

- la présence de ports internationaux,
- la proximité du bassin de production et de consommation francilien,
- l'existence de filières spécialisées.

Ces trois logiques sont très fortement « territorialisée » et dans une moindre mesure « sectorialisée ». Très schématiquement, le Nord Ouest se tourne vers l'oversea, le Sud est plus profondément marqué par la logique de distribution sur l'Ile-de-France et le Nord Est affiche un très fort degré de spécialisation, Rouen étant au confluent de l'ensemble de ces logiques. Au niveau des secteurs, le transport, l'industrie des biens intermédiaires et le commerce se distinguent par leur lien aux ports tandis que les établissements de l'industrie en général et celle des biens de consommation en particulier se sont installés en Haute-Normandie pour profiter de sa proximité avec l'Ile-de-France.

Ces éléments conjugués mènent à une logistique pointue et très internationale, mixant les « niveaux » d'intervention (local, national et international) dans une logique Supply Chain, intégrant amont et aval de la production.

Cela se traduit dans l'ensemble des secteurs par un intérêt aigu pour la problématique qualité. Le fait que les industries structurantes du territoire soient des industries de process (automobile, verrerie, chimie, plasturgie, pharmacie/parapharmacie) où logistique et production sont très entremêlées et les exigences sont fortes en terme de qualité (ponctualité, taux de conformité) et de respect des procédures (sécurité) accentue en partie ce phénomène. Cependant ce constat général s'exprime dans des contextes différents suivant le secteur.

Ainsi, l'industrie des biens d'équipement apparaît moins « développée » sur le plan de la logistique : la proportion des établissements ayant un département logistique y est plus faible, leur logistique plus régionale et ayant moins été réorganisée.

L'industrie des biens intermédiaires présente au contraire un fort taux de sous-traitance accompagnée de son corollaire habituel, un intérêt particulier à l'optimisation des coûts de la chaîne logistique. De ce fait et par la spécificité de certaines des activités de ce secteur (chimie) les personnels logistiques y ont plus qu'ailleurs un rôle de pilotage et de coordination de l'activité des prestataires.

Comme l'industrie de biens intermédiaires, celle des biens de consommation a une logistique très internationale. Sa Supply Chain complexe implique de nombreux fournisseurs aux localisations variées et une distribution fine au niveau local. Cette complexité, conjuguée à la pression concurrentielle forte dans ce secteur, est en partie à l'origine du fort taux de réorganisation de la logistique et engendre par ailleurs des réajustements quotidiens. Le recours à la sous-traitance, actuellement relativement faible, devrait s'y développer sensiblement.

Le commerce, clairement inscrit dans une logique de distribution (Haute-Normandie et Ile-de-France), affiche aussi un fort taux de réorganisation de la logistique, celle-ci étant clairement identifiée comme un très fort enjeu concurrentiel.

Les prestataires transport et logistique peuvent, en tant que spécialistes, tirer profit de cette complexité et du besoin de qualité qui l'accompagne. C'est d'ailleurs ce qui est anticipé par les différents secteurs, ceux-ci envisageant, en Haute-Normandie plus qu'ailleurs, d'augmenter la sous-traitance logistique. Toutefois, cette hausse de l'activité des prestataires ne sera durable qu'à la condition que ces derniers aient les ressources financières, humaines et organisationnelles pour répondre aux exigences de leurs clients en termes de contraintes spécifiques (réglementation pour la pharmacie), d'organisation et de qualité de service (taux de respect des commandes).

2. L'emploi logistique haut-normand : description et évolutions

Parmi les trois nomenclatures existantes pour définir les emplois logistiques on trouve les désignations suivantes :

PCS (profession et catégories socioprofessionnelles) INSEE	FAP (Famille d'activités professionnelles)	ROME (Répertoire opérationnel des métiers et emplois) ANPE
3843 Ingénieurs et cadres de planning et de l'ordonnancement	H092 Ingénieurs méthode, ordonnancement, planification	53111 Cadres techniques de méthodes, ordonnancement, planification
6792 Manutentionnaires, agents non qualifiés des services exploitation des transports	020 Ouvriers non qualifiés de l'emballage et manutentionnaires	43311 Agents de stockage et de la répartition de marchandises
6793 Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition		43312 Agents de manipulation de charge et de déplacement des charges
6514 Conducteurs de chariot élévateurs, caristes	J140 Ouvriers qualifiés du magasinage et de la manutention	43311 Agents de stockage et de la répartition de marchandises
6515 Magasiniers		43312 Agents de manipulation de charge et de déplacement des charges
4891 Responsables d'entrepôt, de magasinage	J180 Responsables magasinage	43314 Agents de routage
4892 Responsables de manutention		43311 Agents de stockage et de la répartition de marchandises
3861 Cadres des transports et de la logistique	J690 Cadres des transports et de la logistique	61311 Responsables logistique
3842 Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels	R 491 Ingénieurs et cadres technico-commerciaux (correspond à 6 PCS dont la 3842 et 3 codes ROME dont 33 111)	33111 Acheteurs

Dans notre étude de l'emploi logistique en Haute-Normandie nous avons choisi d'utiliser les PCS de l'Insee, principales sources de statistiques. Le terme d'emploi logistique fait donc référence à l'ensemble de ces 10 PCS listées ci-dessus.

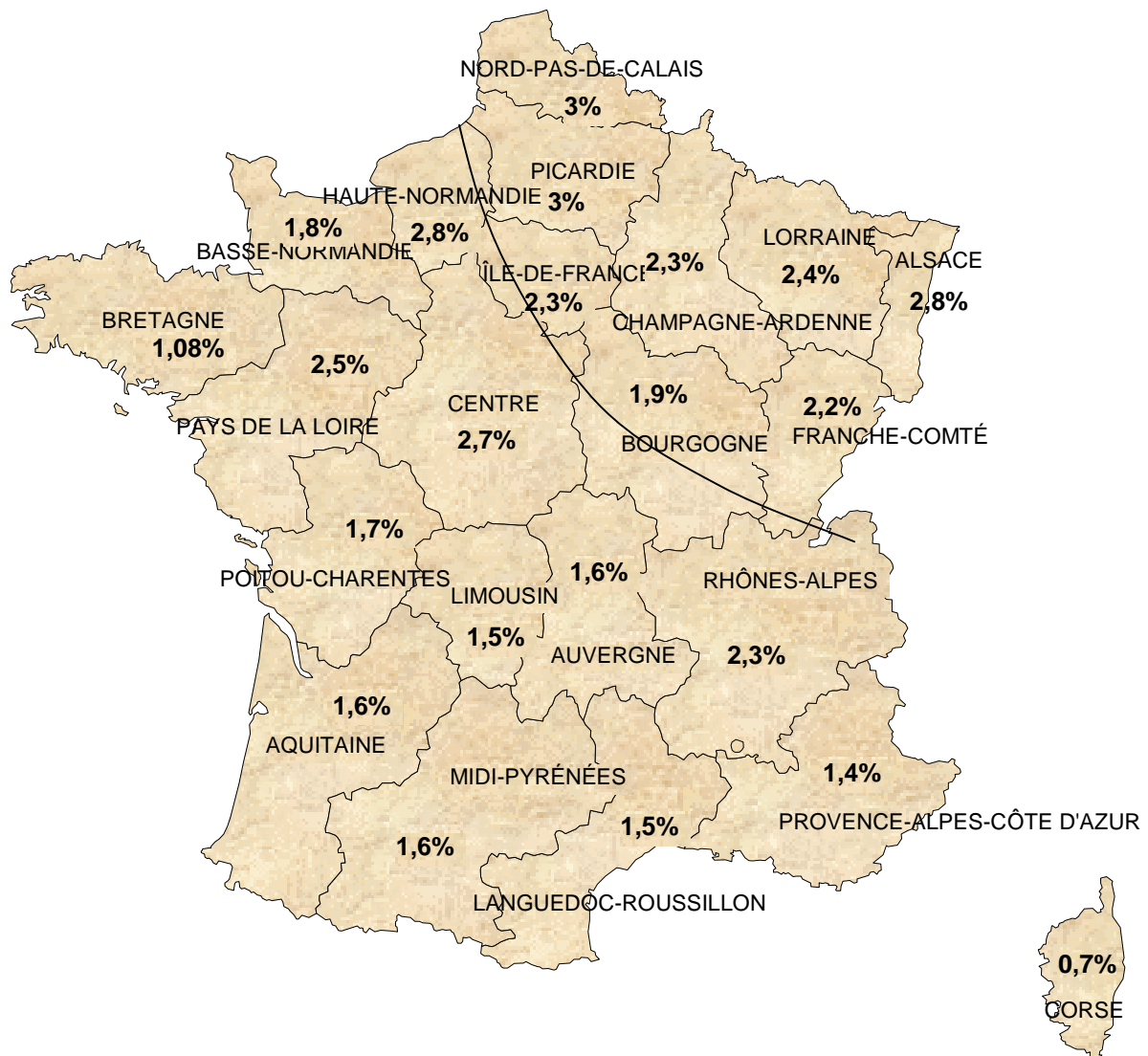
En 2002, d'après les données des DADS, remplies de manière obligatoires par les établissements de plus de 20 salariés et de manière facultative par ceux de 19 salariés et moins, 20 076 haut-normands occupent un emploi logistique.

Sur la base de l'effectif salarié logistique, la région Haute-Normandie occupe le onzième rang des régions françaises. En 2002, la Haute-Normandie représente 3,7% des 542 040 emplois logistiques de France contre 2,9% des emplois totaux. La différence est donc significative.

Ramené à l'emploi total, l'emploi logistique en Haute-Normandie place cette région parmi les premières de France. Toutefois, et la Picardie et le Nord-Pas-de-Calais connaissent un taux d'emploi logistique dans l'emploi total supérieur tandis que l'Alsace réalise la même performance que la Haute-Normandie. On peut d'une certaine manière s'étonner de ce résultat, notamment par rapport à la Picardie et l'Alsace. Car si le sud de la Picardie est très

proche de Paris et l'Alsace limitrophe de l'Allemagne, premier partenaire commercial de la France, ces régions ne bénéficient pas de ports internationaux. La présence des ports du Havre et de Rouen ne suffit donc pas à compenser les atouts logistiques de ces régions (proximité de centres industriels ou de consommation).

**Part de l'emploi logistique (des établissements de plus de 20 salariés)
dans l'emploi total en 2002**



Source : DADS (2002)

Les 20 076 emplois logistiques haut-normands se décomposent comme suit :

	RP 1999	DADS 2002	Proportion (DADS 2002)
Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels	397	348	1,7%
Ingénieurs et cadres de planning, ordonnancement	99	348	1,7%
Cadres des transports et de la logistique	1 305	1 140	5,7%
Techniciens de planning, ordonnancement, lancement	383	1 752	8,7%
Responsables d'entrepôt, de magasinage	1 129	972	4,8%
Responsables de manutention	1 519	480	2,4%
Conducteurs de chariot élévateur, caristes	4 511	2 280	11,4%
Magasiniers	5 659	6 012	29,9%
Manutentionnaires, agents non qualifiés des services d'exploitation des transports	7 434	3 456	17,2%
Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition	5 745	3 288	16,4%
Total	28 181	20 076	100%
Total + emplois supports (estimé à 15%)	32 408	23 087	

Source : INSEE (DADS 2002 et RP 1999)

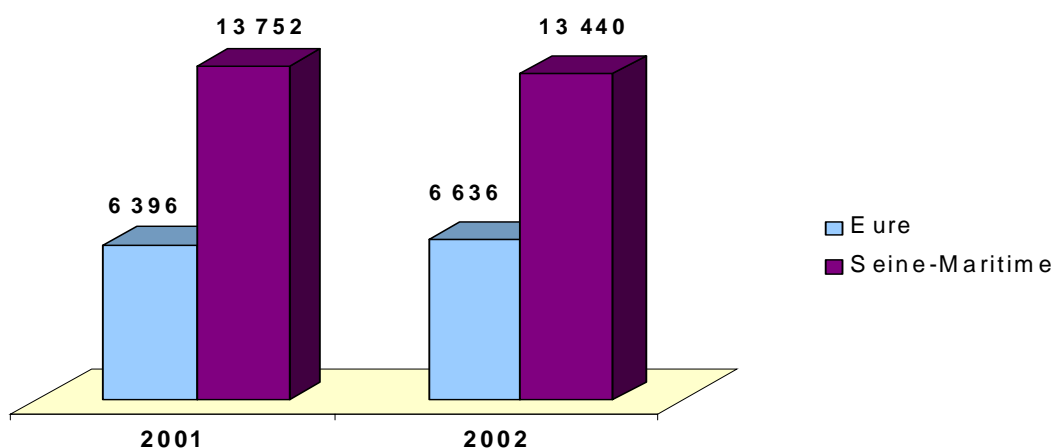
La répartition des emplois nous montre que les magasiniers représentent un tiers de l'emploi logistique et près de 40% des emplois d'opérateurs (ouvriers du tri, manutentionnaires, magasiniers et caristes). Le taux d'encadrement est de 16,3% soit environ un cadre pour 6 employés.

Par rapport au reste de la France, la Haute-Normandie accueille une plus grande proportion de manutentionnaires et de techniciens de planning, d'ordonnancement et de lancement mais moins de magasiniers.

2.1. Localisation des emplois

2.1.1. Deux départements aux profils différents

Emplois logistiques tous secteurs en 2001 et 2002



Source : INSEE DADS

Sur l'ensemble des emplois logistiques tous secteurs confondus, la répartition revient à une distribution 1/3 pour l'Eure, 2/3 pour la Seine-Maritime, correspondant à la répartition de la population.

Mais, au-delà de cette répartition des emplois logistiques cohérentes avec la population totale, la logistique de l'Eure et de la Seine-Maritime ne semble pas tournée vers les mêmes secteurs.

	Eure	Seine-Maritime	Haute-Normandie	France
Industrie de biens de consommation	11,9%	2,8%	5,8%	6,5%
Industrie automobile	0,2%	17,5%	11,8%	3,8%
Industrie de biens intermédiaires	24,2%	19,7%	21,2%	13,6%
Commerce	21,2%	17,2%	18,5%	30,4%
Transport	17,5%	22,8%	21,0%	21,8%
Service aux entreprises	15,2%	9,0%	11,1%	8,8%

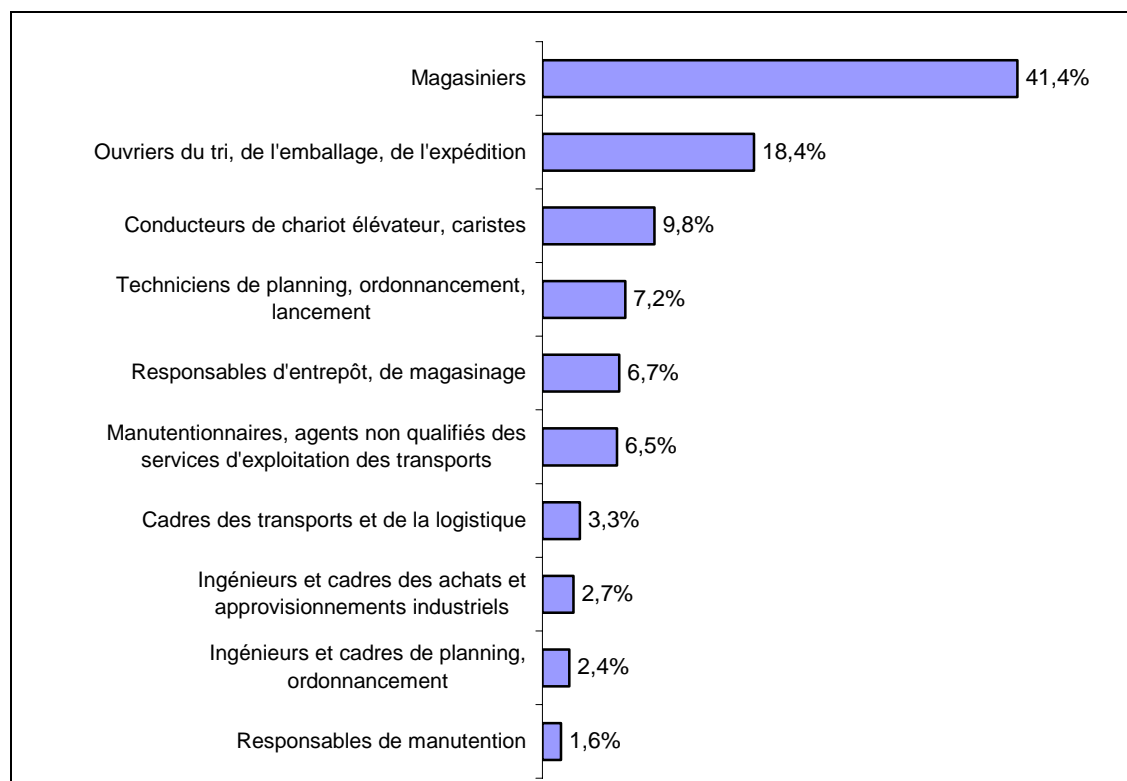
Source : INSEE DADS 2002.

Total des pourcentages inférieur à 100 car les secteurs trop peu significatifs ont été retirés.

L'Eure se caractérise par :

- un très fort poids, presque le double de la moyenne nationale des industries de biens de consommation (imprimerie, pharmacie) et des industries de biens intermédiaires (chimie et composants électroniques),
- un fort poids des services aux entreprises et très nettement des services opérationnels comprenant l'intérim et le conditionnement à façon,
- le commerce est plus présent qu'en Seine-Maritime malgré un poids inférieur à la moyenne nationale,
- un faible poids du secteur des transports,
- une absence totale de l'industrie automobile.

Répartition des emplois logistiques dans l'Eure

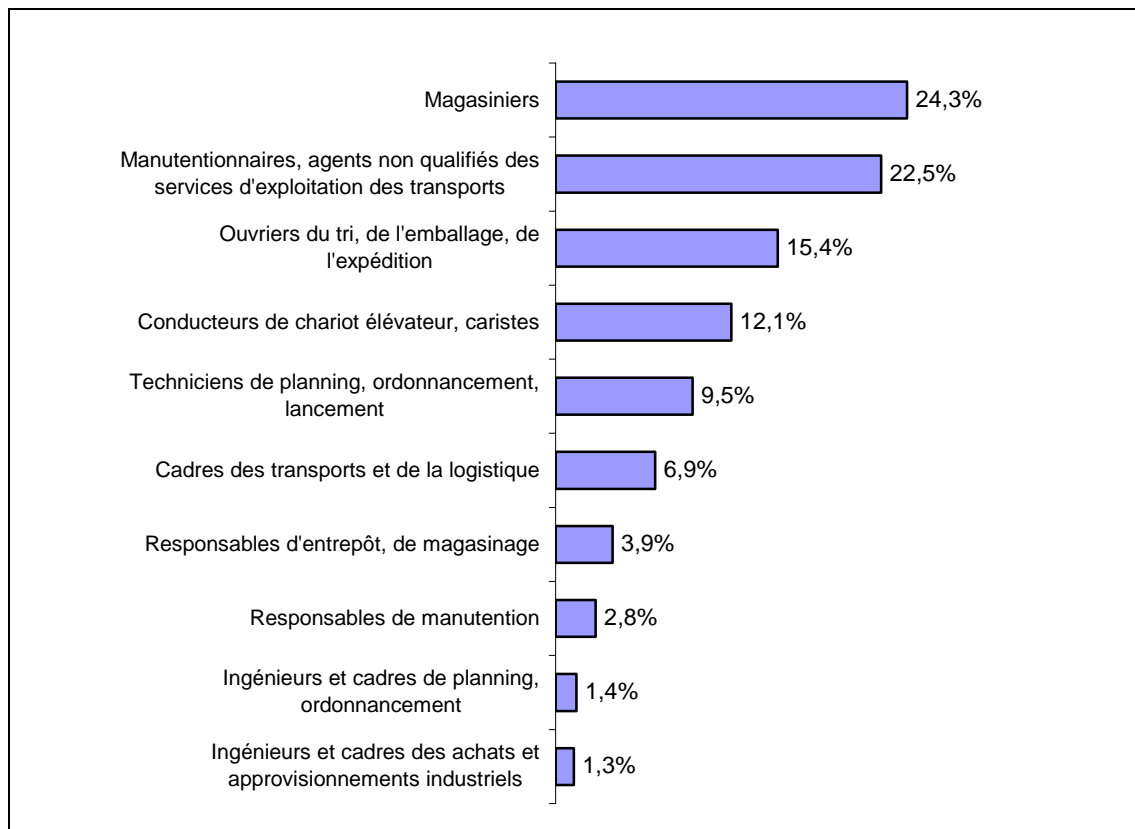


Source : INSEE DADS 2002

En Seine-Maritime, on constate que :

- l'industrie automobile représente à elle seule 17,5% des emplois logistiques de la région,
- la sur-représentation de l'industrie des biens intermédiaires dans l'emploi logistique départemental est en grande partie due à l'industrie verrière plus qu'à la chimie qui est dans l'Eure,
- le transport occupe une place significativement plus importante que dans l'Eure sans pour autant trancher nettement avec le reste de la France.

Répartition des emplois logistiques en Seine Maritime



Source : INSEE DADS 2002

La répartition des emplois logistiques par département fait ressortir deux éléments particuliers :

- le très fort poids des magasiniers (41% de l'emploi logistique total) et le poids plus important des ouvriers du tri, de l'emballage et de l'expédition dans l'Eure, caractéristiques d'une logistique axée sur la distribution,
- la présence importante de manutentionnaires en Seine-Maritime, conséquence logique de l'activité portuaire (manutention portuaire et empotage/dépotage des conteneurs).

On retrouve donc au niveau de la répartition des emplois logistiques par secteur au niveau départemental deux logiques, celle de l'oversea et celle de la distribution, comme le confirme la répartition des établissements logistiques.

Les établissements logistiques et leurs effectifs par département en 2004

		Etablis- sements	Hommes	Femmes	Effectif total
Eure	Entreposage frigorifique	1	190	57	247
	Entreposage non frigorifique	19	775	436	1211
	Total	20	965	493	1458
	Proportion par r/à la Haute-Normandie	15%	21%	54%	26%
Seine-Maritime	Manutention portuaire	36	2088	135	2223
	Manutention non portuaire	13	212	38	250
	Entreposage frigorifique	13	268	55	323
	Entreposage non frigorifique	52	1172	186	1358
	Total	114	3740	414	4154
	Proportion par r/à la Haute-Normandie	85%	79%	46%	74%

Source : UNEDIC

L'Eure et la Seine-Maritime ne présentent pas du tout le même profil en termes d'établissements logistiques. L'Eure n'accueille que des établissements d'entreposage qui s'ils ne représentent que 15% des établissements logistiques de la région emploient le tiers des effectifs. Encore plus remarquable, ces entrepôts accueillent plus de la moitié de l'effectif féminin de Haute-Normandie. Cela s'explique par deux facteurs :

- le poids important de la manutention, en particulier portuaire, en Seine-Maritime qui emploie proportionnellement peu de femmes,
- les secteurs clients des entrepôts de l'Eure, en particulier la pharmacie et le conditionnement à façon, qui emploient proportionnellement plus de femmes.

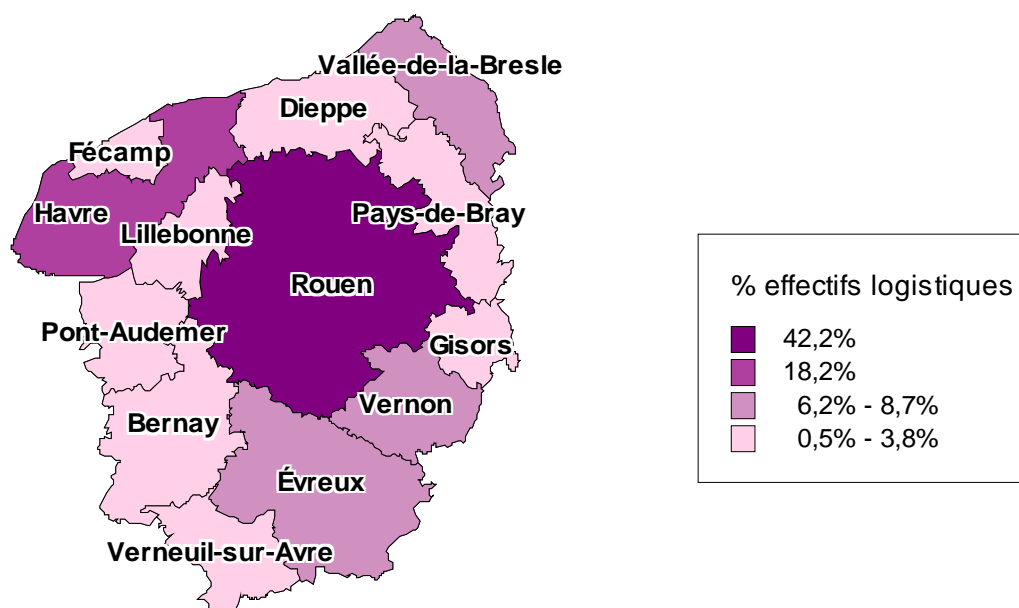
Il n'en reste pas moins que les établissements logistiques de l'Eure continuent d'employer une majorité d'hommes (les deux tiers contre 90% en Seine-Maritime).

Il est intéressant de noter que lorsque l'on retire la manutention portuaire, le poids de l'Eure augmente peu dans le nombre d'établissements (20%) mais significativement dans le nombre de personnes employées (43%) suggérant que les établissements logistiques de l'Eure sont en moyennes plus grands que ceux de Seine-Maritime.

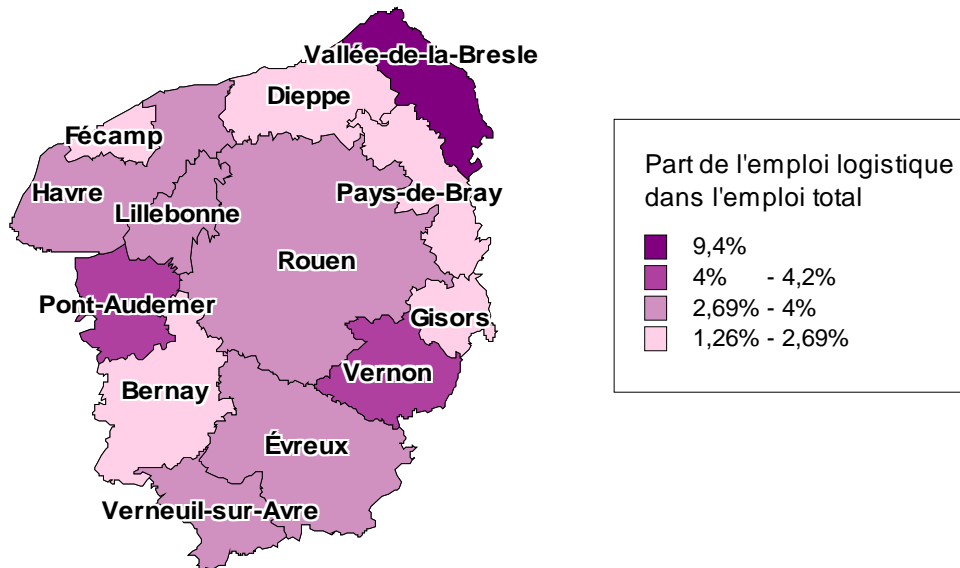
2.1.2. Du contraste entre zones d'emploi

Les chiffres par zone d'emploi mettent à jour une certaine concentration des emplois. Ce sont les zones du Havre et de Rouen qui concentrent le plus d'emplois logistiques avec respectivement 8350 et 3600 emplois logistiques en 2002. La zone de Rouen, qui est la plus grande en termes de surface (elle comprend notamment Val de Reuil dans l'Eure) apparaît donc comme le pôle d'emploi logistique de la région avec plus de 40% des effectifs logistiques de la région. Cela peut s'expliquer par la conjonction de trois facteurs : Rouen est l'agglomération la plus peuplée de la région et concentre à ce titre de nombreux entrepôts de distribution. Par ailleurs le tissu industriel avec plus de 450 établissements de plus de 50 personnes en 2005 est dense mais aussi porteur pour l'emploi logistique, avec notamment un grand établissement automobile à vocation logistique. Enfin, le port de Rouen, mais aussi celui du Havre draine de l'activité logistique. En effet, Rouen peut constituer une localisation idéale pour qui souhaite desservir à la fois la Haute-Normandie et la région parisienne.

Comparativement la zone du Havre emploie l'équivalent de 43% de l'emploi logistique de la zone d'emploi de Rouen. Cela est surprenant car sur l'ensemble des emplois la zone du Havre représente l'équivalent de plus de 48% de celle de Rouen. Le Havre est donc proportionnellement moins riche en emplois logistiques (2,7% d'emploi logistique) que Rouen (3%). Ce malgré l'importance des trafics de son port, notamment conteneurs. Toutefois, il faut noter que les données disponibles sur les PCS l'étant à partir d'un fichier sur les établissements de plus de 20 salariés, celles-ci sur-représentent les territoires qui concentrent le plus de grands établissements. Par ailleurs, le personnel dockers n'est pas inclus dans notre comptage. Enfin, le tissu industriel du Havre est moins développé que celui de Rouen.



L'influence du tissu industriel, quantitativement et qualitativement, est grande sur l'emploi logistique. C'est ce que montre la carte de la densité d'emploi logistique dans l'emploi total. Celle-ci désigne la vallée de la Bresle comme champion de la concentration d'emplois logistiques, bien que ses 1680 emplois logistiques représentent moins de 10 % de l'emploi logistique régional.



Cette zone, connue pour être parmi les 10 zones d'emplois à la plus faible proportion d'emplois tertiaires², l'est aussi et surtout pour sa verrerie. Spécialisée dans les flacons pour la parfumerie, la pharmacie et la cosmétique, les verriers de la vallée sont spécialisés sur des flacons haut de gamme, très travaillés ou aux caractéristiques spécifiques. La nature même du produit implique une préparation de commande minutieuse, tant dans l'emballage et la manutention que dans la gestion des références. Par ailleurs, une très grande partie de la production est exportée. L'ensemble de ces caractéristiques industrielles favorise l'emploi logistique et en particulier le poste de préparateur de commandes. Ils sont ainsi 1284 ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition dans la vallée, soit 76% des emplois logistiques de la zone.

² Source Insee RP 99

	Emplois logistique	Emplois total	Proportion de l'emploi logistique
Gisors	96	7592	1,3%
Fécamp	180	11377	1,6%
Dieppe	648	34414	1,9%
Pays-de-Bray	276	12753	2,2%
Bernay	420	18423	2,3%
Évreux	1728	64162	2,7%
Le Havre	3600	132646	2,7%
Rouen	8352	274094	3,0%
Verneuil-sur-Avre	324	10398	3,1%
Lillebonne	756	23989	3,2%
Vernon	1224	30469	4,0%
Pont-Audemer	516	12322	4,2%
Vallée-de-la-Bresle	1680	17873	9,4%

2.2. Des emplois logistiques plus industriels que dans le reste de la France

Le tableau suivant, détaillant par secteurs la proportion d'emplois logistiques montre la répartition des emplois logistiques dans les différents secteurs d'activité.

Répartition des emplois logistiques par secteur d'activité NES en 2002

	Haute-Normandie	France
Industries agricoles et alimentaires	3,2%	5,1%
Industries de biens de consommation	5,8%	6,5%
Industries automobiles	11,8%	3,8%
Industries de biens d'équipement	4,1%	5,5%
Industries de biens intermédiaires	21,2%	13,6%
Energie	1,6%	0,7%
Construction	0,7%	0,8%
Commerce	18,5%	30,4%
Transports	21,0%	21,8%
Activités financières	0,1%	0,4%
Services aux entreprises	11,1%	8,8%
Total	100,0%	100,0%

Source : INSEE DADS 2002

Il est important de noter ici que le secteur des transports au sens de la NES inclut le transport de voyageurs.

Si l'on condense ce tableau pour ne faire apparaître que 3 grands secteurs, on constate la grande place de l'industrie dans l'emploi logistique haut-normand.

	Eure	Seine-Maritime	Haute-Normandie	France
Industrie (IBI, IBC, IA, IBE, IAA)	43,9%	47,2%	46,1%	34,4%
Transport	17,5%	22,8%	21,0%	21,8%
Commerce	21,2%	17,2%	18,5%	30,4%

Source : INSEE DDS 2002

Au vu de la répartition des emplois logistiques suivant les 3 grands secteurs dans la région, on constate, que comparativement à la France, l'emploi logistique de Haute-Normandie :

- est globalement plus industriel,
- moins orientée vers le commerce,
- ne connaît pas une concentration particulièrement importante sur le secteur des transports.

Il est important de noter que le secteur transport au sens de la NES comprend l'ensemble des entreprises de transport, quel qu'en soit le mode, voyageurs ou marchandises, et les entreprises de manutention, entreposage et d'organisation des transports. Ainsi défini, ce secteur capte la totalité des entreprises offrant des services de logistique pour le compte d'autrui.

Par rapport à la France, on constate que la proportion d'emploi logistique est un tout petit peu moins importante en Haute-Normandie ce qui peut surprendre pour une région ayant deux ports internationaux et concentrant de nombreux établissements de ce secteur. C'est donc que ceux-ci ont des effectifs légèrement moins importants que la moyenne nationale, ce qui peut être dû particulièrement aux établissements du secteur du transport de voyageurs.

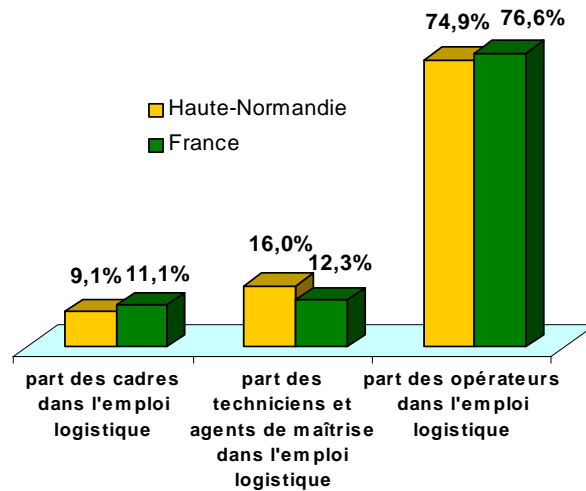
Par ailleurs ce tableau de répartition des emplois par grand secteur d'activité illustre bien un phénomène haut-normand que l'on constate dans les deux départements, bien que de façon plus marquée en Seine-Maritime. Par rapport à la moyenne nationale, la proportion d'emplois logistiques est bien plus forte dans l'industrie et bien plus faible dans le commerce. Ainsi la proportion d'emplois logistiques que représente le commerce en Haute-Normandie est de 12 points inférieure à la moyenne nationale alors que celle de l'industrie lui est supérieure de 12 points. Cela a pour conséquence de placer le transport en deuxième pourvoyeur d'emploi en Haute-Normandie alors que c'est le commerce qui occupe cette position en France.

Il est important de noter l'ampleur de cette différence. La proportion d'emploi logistique dans le commerce est 1/3 plus faible dans l'Eure et presque moitié moindre en Seine-Maritime qu'en France. C'est donc que le commerce est moins développé dans la région, mais c'est aussi la preuve que l'industrie prise au sens large et le transport sont les véritables moteurs de l'emploi logistique dans la région.

La part des techniciens (PCS techniciens de l'ordonnancement, du planning, responsables entrepôt, responsables manutention) conforte cette analyse. Elle est largement plus forte en Haute-Normandie qu'en France ce qui est la marque d'une logistique industrielle directement liée à la production. La responsabilité de la logistique est confiée à un technicien qui a pour mission, sous la direction de la hiérarchie de la production, d'assurer la mise en place et le suivi des actions et procédures nécessaires au bon fonctionnement de la production.

Le faible taux d'encadrement au niveau régional est le fait à la fois de la prégnance de l'industrie mais aussi des prestataires, la logistique comme le transport étant un des secteurs au plus faible taux d'encadrement.

Répartition des emplois selon les catégories socioprofessionnelles

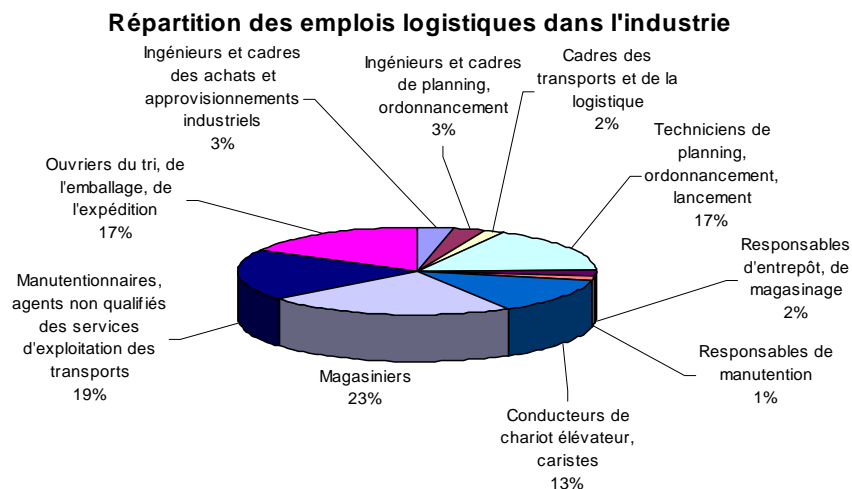


Source : INSEE DADS 2002

2.2.1. Les emplois logistiques dans l'industrie

La répartition des emplois de l'industrie montre :

- un taux d'encadrement logistique inférieur au transport mais supérieur au commerce,
- une forte proportion de techniciens (17%), l'encadrement étant assuré parfois par des cadres de la production, c'est au niveau du technicien que la spécificité de la logistique apparaît. Cette forte proportion est aussi le reflet de l'importance de l'ordonnancement,
- Une forte proportion d'ouvrier du tri (17%) recouvrant des postes de préparateurs de commandes,
- La même proportion de caristes que dans le transport.



Source : INSEE DADS 2002

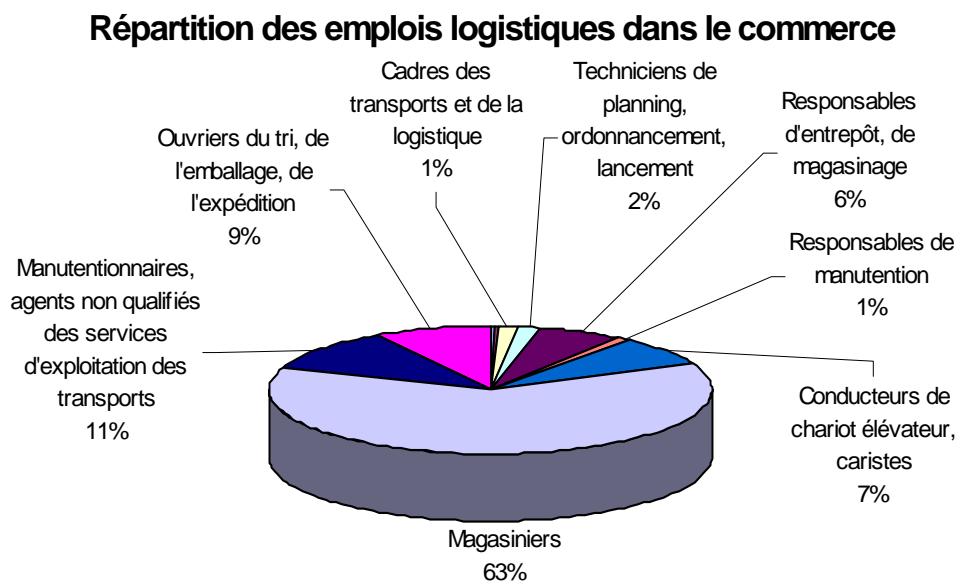
L'analyse par département fait uniquement apparaître des différences sur les proportions de magasiniers et de manutentionnaires. Dans l'Eure, il y a proportionnellement très peu de manutentionnaires (4%) mais beaucoup de magasiniers (35%). En Seine-Maritime à l'inverse, on constate plus de manutentionnaires (27%) que de magasiniers (17%)

2.2.2. Les emplois logistiques du commerce

Le commerce est en termes d'emploi, un secteur important mais moins en Haute-Normandie que dans le reste de la France

L'analyse de la répartition de l'emploi logistique dans le commerce nous permet de repérer que :

- C'est le secteur au plus faible taux d'encadrement logistique : 8% de cadres et 2% de techniciens.
- La très grande majorité des opérateurs, 70%, sont des magasiniers.
- Au contraire peu d'opérateurs sont caristes (7%).



Source : INSEE DADS 2002

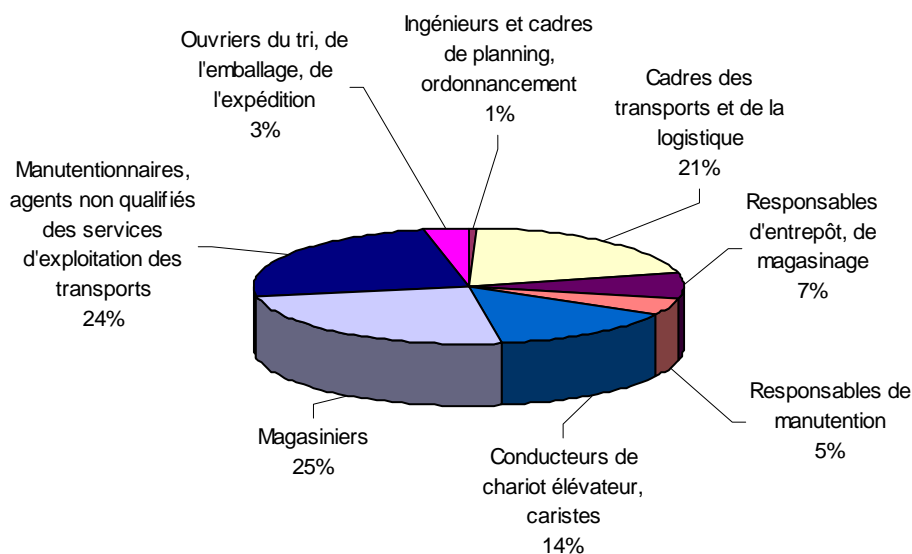
Enfin, on ne constate pas de différence notable dans la répartition entre PCS de l'emploi logistique entre les deux départements.

2.2.3. Les emplois logistiques dans le secteur du transport

L'analyse de la répartition des 4216 emplois logistiques de ce secteur nous permet de constater :

- A priori un fort taux d'encadrement puisqu'un tiers des emplois logistiques sont des cadres et responsables. Mais il faut se souvenir que sont comptabilisés ici des cadres transport et logistique alors que les autres PCS sont exclusivement logistique.
- Que le secteur n'emploie aucun technicien, poste très présent dans l'industrie, mais aussi très peu d'ouvriers du tri (3%). Il est donc probable que cette PCS n'enregistre pas l'ensemble des préparateurs de commandes du secteur qui se retrouve très vraisemblablement dispersé sous d'autres PCS (magasiniers, caristes).
- La répartition entre manutentionnaires et magasiniers est égale.

Répartition des emplois logistiques dans le transport

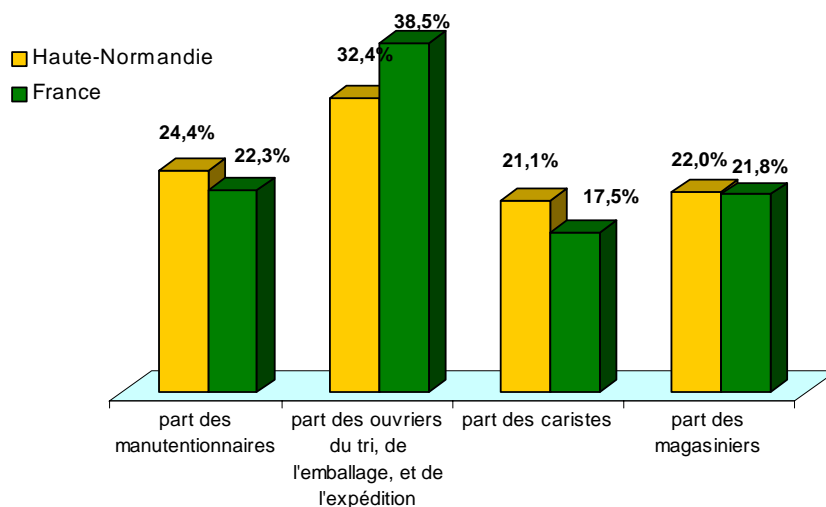


Source : INSEE DADS 2002

L'analyse par département confirme les constats faits par ailleurs : la proportion de magasiniers et de responsables d'entrepôts est plus importante dans l'Eure (logistique de distribution) tandis qu'en Seine-Maritime c'est celle des cadres du transport et de la logistique qui est particulièrement forte. Cette dernière caractéristique est à rapprocher de la présence de nombreux établissements de taille importante et de sièges sociaux d'entreprises du secteur dans ce département.

2.2.4. L'influence portuaire sur l'emploi des opérateurs

Proportion des opérateurs dans l'emploi logistique total



Source : DADS 2004

Comparativement au reste de la France, la Haute-Normandie présente une proportion de manutentionnaires légèrement supérieure à celle de la France tandis que la part de magasiniers est identique. Les différences les plus fortes portent sur la part des caristes et celles des ouvriers du tri. La première, de l'ordre de 4 points, soit près d'un quart de la valeur, est à rapprocher de la légère sur-représentation des manutentionnaires. Ces deux phénomènes s'expliquent par l'activité portuaire puisque 83% des manutentionnaires de la région sont localisés dans les zones d'emploi du Havre et de Rouen contre 60% pour les emplois logistiques dans leur ensemble. Les ports génèrent en effet des trafics riches en main d'œuvre, caristes ou manutentionnaires, lors d'opérations comme le dépotage ou l'empotage des conteneurs. Les ouvriers du tri sont eux proportionnellement moins nombreux car le commerce est largement moins représenté que dans le reste de la France.

2.3. Recrutements

2.3.1. Des mouvements de main d'œuvre répartis sur les postes d'opérateurs, en particulier les ouvriers du tri, de l'emballage et de l'expédition

Les données suivantes, basées sur l'Enquête Mouvement de Main d'Ouvre³, montrent que les mouvements de main d'œuvre se concentrent à plus de 97% sur les 4 fonctions qui emploient le plus. De façon relativement logique avec le degré de qualification nécessaire, les caristes sont plus « stables » puisque leurs mouvements (entrées+sorties) ne représentent que 18,9% du nombre total de caristes alors que cette proportion atteint 33,7% chez les ouvriers du tri. Cette PCS couvre notamment les préparateurs de commandes.

Magasiniers et manutentionnaires ont quant à eux une proportion de mouvement par rapport à l'emploi total proche, soit un peu moins d'un quart.

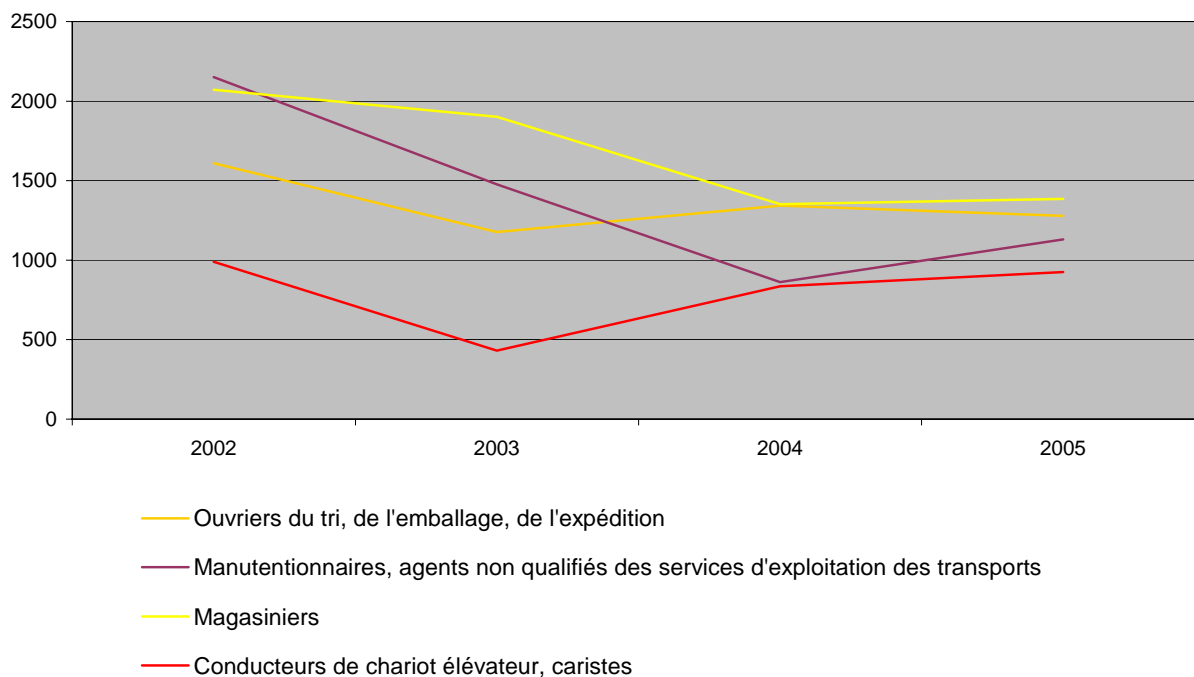
	Nombres de mouvements	Proportion des mouvements par rapport à l'emploi total	Proportion par rapport à l'ensemble des mouvements
Responsables d'entrepôt, de magasinage	76	7,1%	1,7%
Responsables de manutention	34	5,2%	0,8%
Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition	1343	33,7%	29,8%
Manutentionnaires, agents non qualifiés des services d'exploitation des transports	862	22,6%	19,1%
Magasiniers	1353	23,1%	30,0%
Conducteurs de chariot élévateur, caristes	836	18,9%	18,6%

Source: EMMO/DMMO -DRTEFP (SEPES)

Dans le temps, on constate pour l'ensemble des postes une tendance à la stabilisation des mouvements de main d'œuvre après une baisse sensible jusqu'en 2004 pour les manutentionnaires et les ouvriers du tri. Globalement les mouvements de main d'œuvre ont baissé de 30% entre 2002 et 2005.

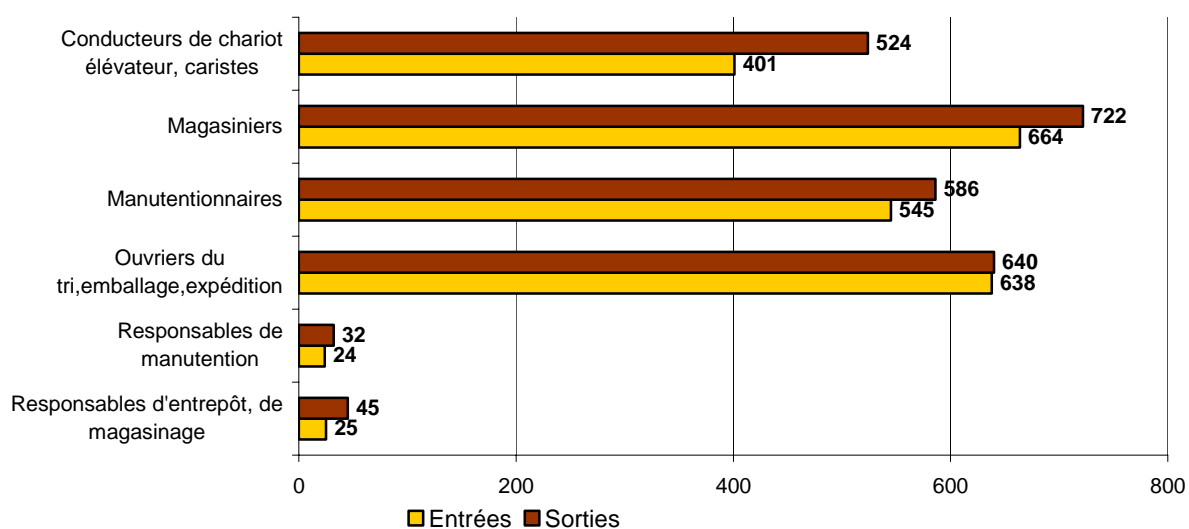
³ réalisée trimestriellement par le ministère du travail. Celle-ci a pour but de compléter, sur le champ des établissements de 1 à 49 salariés, l'information obtenue à partir de la déclaration mensuelle des mouvements de main d'œuvre (DMMO), à laquelle tous les établissements de 50 salariés ou plus sont assujettis selon le code du travail. Le traitement de ces deux sources permet ainsi de couvrir l'ensemble des établissements.

Evolution du nombre total de mouvements sur les postes d'opérateurs



Ce sont les caristes qui présentent le solde de mouvement le plus déséquilibré. En 2005, la position enregistre une sortie nette de 123 caristes.

Mouvement de main d'oeuvre en 2005



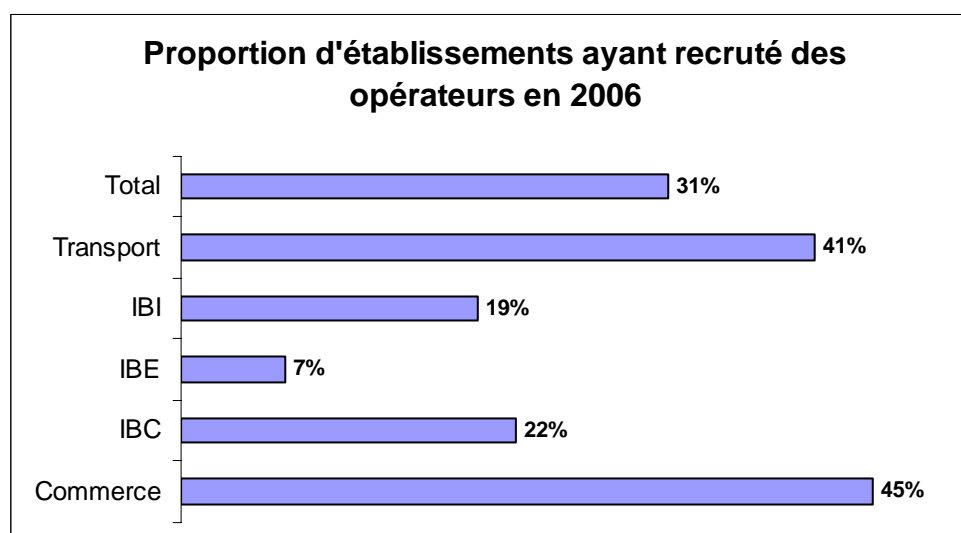
Source: EMMO/DMMO -DRTEFP (SEPES)

2.3.2. Des recrutements d'opérateurs plus importants que dans le reste de la France grâce au transport et au commerce

Tous secteurs confondus, un tiers des établissements interrogés a embauché un ou plusieurs opérateurs en 2006. Au niveau national la proportion des établissements ayant augmenté leurs effectifs d'opérateurs en 2006 est de 24%⁴. La région apparaît donc comme plus dynamique en ce qui concerne ces postes.

Le transport et le commerce se distinguent particulièrement puisque les embauches ont concerné plus de 40% d'établissements. Or ces deux secteurs représentent respectivement environ 4200 et 3700 emplois logistiques en Haute-Normandie, dont une très grande proportion d'opérateurs. Ainsi pour le commerce sur les 3700 employés logistiques, environ 3300 sont des opérateurs dont environ 2340 magasiniers.

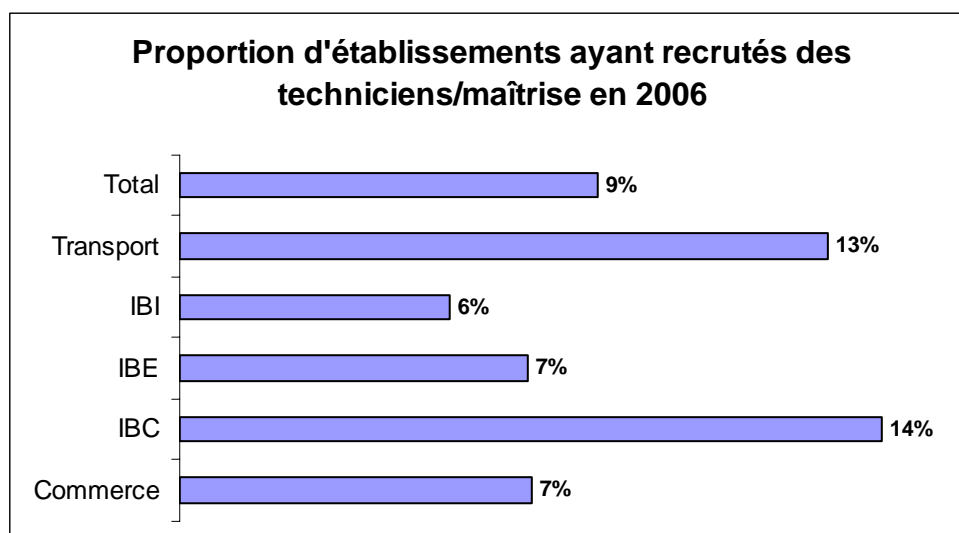
Pour les secteurs industriels, où la proportion d'opérateurs est moindre, on note que l'industrie des biens d'équipements est clairement en retrait des deux autres secteurs avec une proportion d'établissements ayant recruté trois fois moindre (1 sur 15 contre 1 sur 5).



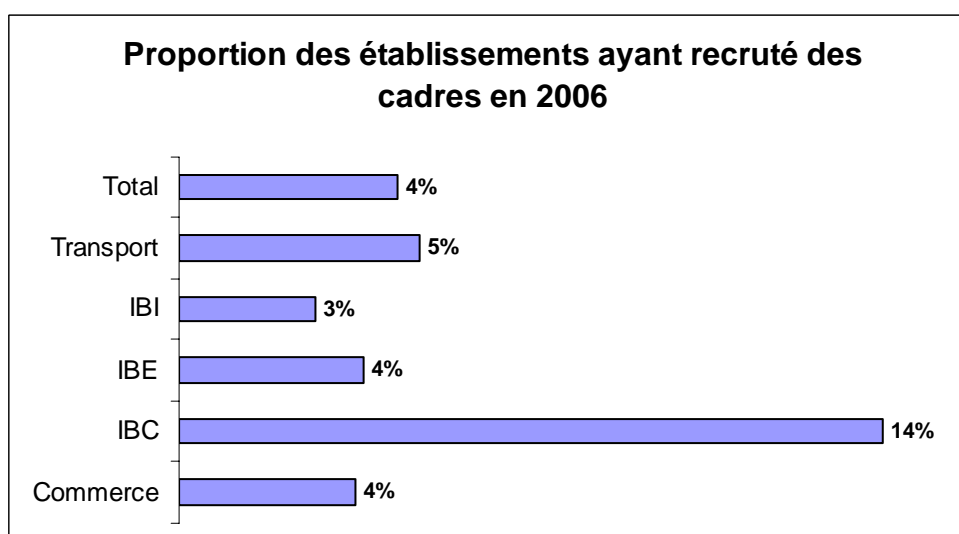
Pour le recrutement des techniciens et des agents de maîtrise, la moyenne des établissements haut-normands ayant recruté s'établit à 9 %. Or la moyenne nationale est supérieure : 12%. Toutefois, cette différence peut s'expliquer par le fait que les établissements interrogés dans le cadre de l'enquête nationale sont plus grands. Ils ont en conséquence un taux de maîtrise et d'encadrement plus important.

⁴ Source : 13^{ème} enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique, Département des Etudes et Recherches, groupe AFT-IFTIM

Le transport se trouve à nouveau parmi les secteurs ayant proportionnellement le plus embauché. Mais ce n'est alors plus le commerce mais l'industrie des biens de consommation qui se positionne comme secteur à la plus forte proportion d'établissement ayant recruté. Le commerce, de par la structure de ses emplois, (10 % seulement de maîtrise et encadrement logistique) est beaucoup moins concerné par les recrutements d'agents de maîtrise ou de techniciens. Nous avons vu plus haut que les industries se distinguaient par leur forte proportion de techniciens parmi les emplois logistiques. Or cela ne se répercute vraiment dans les proportions d'établissements ayant recruté que pour l'industrie des biens de consommation.



Pour le recrutement des cadres, l'industrie des biens de consommations se distingue encore, cette fois de l'ensemble des autres secteurs, par sa forte proportion d'établissements ayant recruté. Celle-ci est aussi forte que pour les techniciens alors que les autres secteurs enregistrent une proportion au moins deux fois moins importante.

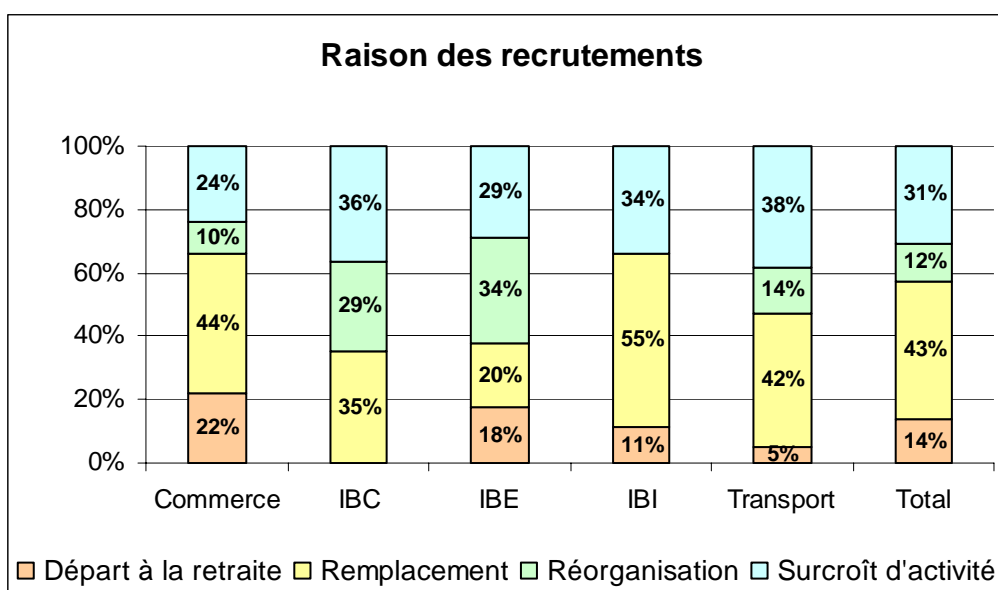


Cependant, compte tenu du nombre d'établissements de chaque secteur dans la région, ces 14% d'établissements de l'industrie des biens de consommation (134 en tout) représentent en valeur absolue le même nombre d'établissements que les 5% du transport (417 en tout). En imaginant que la moyenne de cadres logistiques embauchés par établissements est plus importante dans le transport que dans l'industrie des biens de consommation, le volant d'emploi concerné devrait au final être plus important dans le transport que dans l'industrie des biens de consommation. Il n'en reste pas moins que ce secteur, malgré un poids dans l'emploi logistique limité, apparaît comme une source de débouchés pour les techniciens/agents de maîtrise et cadres de la logistique.

Et ce d'autant plus que ce secteur est avec le transport celui qui recrute le plus pour surcroît d'activité. Malgré le fait que la première raison de recruter mentionnée par les établissements l'ayant fait en 2006 est en moyenne le remplacement, confirmant que le turn-over est fort sur les emplois logistiques.

Les départs à la retraite concernent en premier lieu le commerce ce qui implique que ce secteur va devoir recruter pour renouveler ses effectifs.

Par ailleurs, les recrutements pour surcroît d'activité sont proportionnellement plus nombreux dans les établissements du transport et de l'industrie des biens de consommation.



2.3.3. Rouen et le Nord Ouest comme moteur des recrutements

Les projets de recrutement, tels qu'exprimés lors de l'enquête sur les besoins en main d'œuvre de l'UNEDIC de 2006, dessinent une carte de Haute-Normandie où :

- les bassins d'emploi du Havre, de Rouen et d'Evreux assurent presque 70 % des projets de recrutements logistiques et 80 % des ouvriers non qualifiés de la manutention,
- Evreux et Le Havre présentent des projets de recrutements importants dans les trois catégories logistiques de cette enquête (ouvriers qualifiés de la manutention, magasiniers qualifiés et ouvriers non qualifiés de la manutention).

	Autres ouvriers qualifiés de la manutention (caristes, responsables d'entrepôt, etc.)	Magasiniers qualifiés	Ouvriers non qualifiés de la manutention	Total
BERNAY	18	6		24
LOUVIERS		3		3
VERNON			6	6
CAUX MARITIME		9	5	14
FECAMP		2		2
LE HAVRE	16	13	51	80
PAYS DE CAUX		3	14	17
EVREUX	14	20	40	74
PONT-AUDEMER	5			5
BOLBEC	3	6	4	13
ELBEUF		6		6
FORGES LES EAUX		6	6	12
LE TREPORT	14		4	18
ROUEN	6	37	50	93
Total régional	76	111	180	367

Source: Enquête Besoins en main d'œuvre, UNEDIC 2006

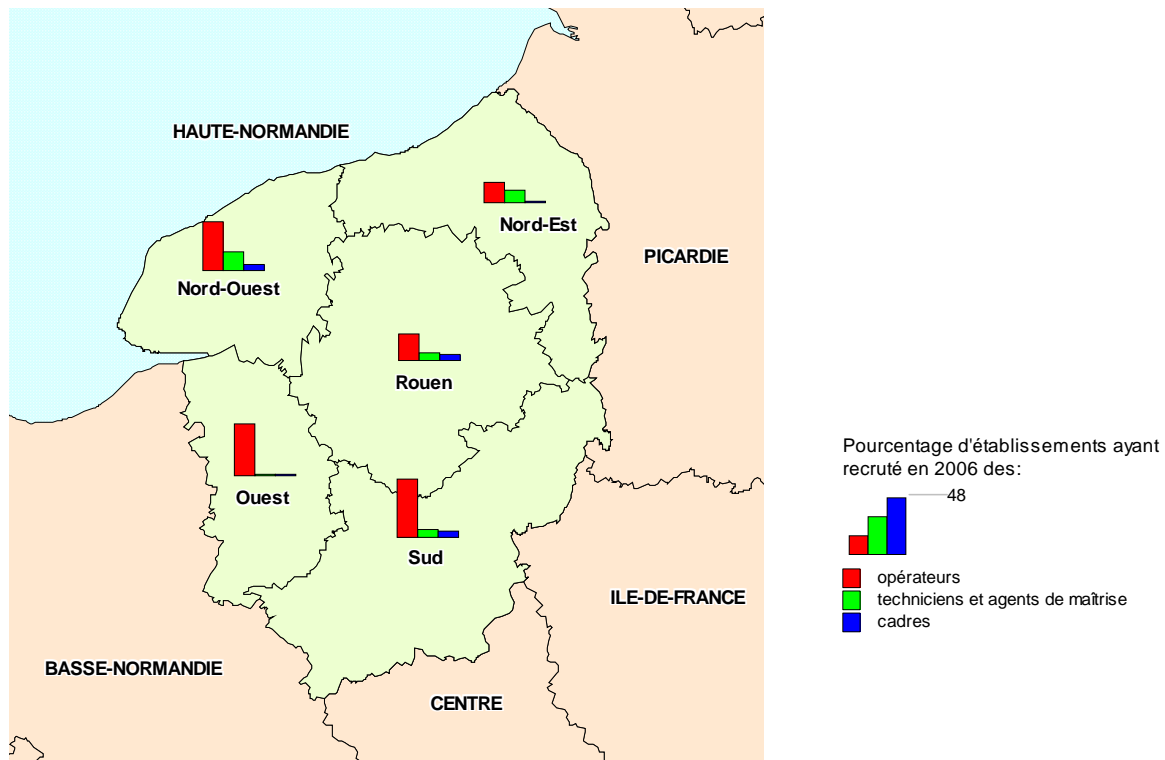
Ces données, par bassin d'emploi et non zone d'emploi, issues de l'enquête Besoin en main d'œuvre de l'UNEDIC sont les seules disponibles en valeurs absolues. Toutefois, elles correspondent avec ce que nous indique notre enquête qui porte sur la proportion d'établissements ayant recruté.

Comme on l'a vu plus haut, la proportion d'établissements ayant recruté des opérateurs est en moyenne de 30%. Trois zones se distinguent par une proportion plus élevée : le Nord Ouest, l'Ouest et le Sud. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue qu'en valeur absolue compte tenu du nombre d'établissements et d'emplois de la zone de Rouen, les recrutements y ont été bien plus important que ceux de l'Ouest par exemple.

	Opérateurs	Techniciens/Agents de maîtrise	Cadres
Nord Ouest	39%	11%	7%
Nord Est	16%	21%	
Rouen	22%	7%	5%
Ouest	41%		
Sud	47%	6%	6%

Pour les techniciens et agents de maîtrise, c'est le Nord-Ouest comprenant Le Havre et Fécamp qui enregistre la plus forte proportion d'établissements ayant recruté. Vient ensuite le Nord Est qui connaît de nombreux établissements industriels. Si Rouen et le Sud de la région connaissent des faibles taux d'établissements ayant recruté des techniciens ou agents de maîtrise, l'Ouest lui n'en compte aucun.

Enfin, le pourcentage d'établissements ayant recruté des cadres établit clairement les zones sur lesquels les enjeux en termes de volume d'emploi pour cette catégorie sont assez importants pour être significatifs : le Nord Ouest, Rouen et le Sud.



Ces constatations faites, il est important d'analyser les raisons des recrutements. En effet, les départ à la retraite ou les surcroûts d'activité débouchent sur des recrutements « durables ». Les recrutements pour réorganisation et plus encore pour remplacement ne correspondent pas toujours à la création d'un emploi durable supplémentaire dans la région. En effet, une réorganisation peut signifier la création d'un poste au profil nouveau, donc un recrutement, et la suppression d'un autre poste. Par ailleurs, on sait que le turn-over peut concerner une même population qui passe d'un emploi à un autre sur une même zone et peut très bien retourner pour une période donnée dans une entreprise l'ayant déjà embauché.

Or on voit que cette problématique de turn-over touche principalement et massivement le Sud. On y assiste à une double concurrence entraînant les opérateurs à quitter rapidement leur poste :

- celle de la région parisienne,
- celle des secteurs entre eux.

« La convention collective de la grande distribution n'est pas très intéressante.... Nous avons eu des préparateurs de commande en CDI qui sont partis pour des CDD dans la pharmacie, parce que c'était mieux payé. En ce moment, nous avons moins ce problème car ils n'embauchent pas trop. Mais quand ils le font, ils sont prioritaires par rapport à nous chez les candidats ».

	Départ à la retraite	Remplacement	Réorganisation	Surcroît d'activité
Nord Ouest	28%	17%	7%	48%
Nord Est	35%	13%	0%	51%
Ouest	0%	57%	14%	28%
Rouen	10%	43%	22%	24%
Sud	1%	75%	6%	17%
Total	14%	43%	12%	31%

En pourcentage des réponses

Rouen est aussi largement touché, mais dans une moindre mesure, que le Sud par le phénomène du turnover, dont on sait qu'il est plus important dans les zones urbaines. On note à l'inverse que le Nord Est, et plus surprenant, le Nord Ouest recrute moins pour remplacer leurs employés que la moyenne. Etant donné le caractère urbain du Nord Ouest, on aurait pu s'attendre à une plus forte proportion. Mais ces deux zones recrutent majoritairement pour surcroît d'activité. Puis pour remplacer des départs à la retraite, ce qui en fait des zones créatrices d'emplois que l'on peut considérer comme « durables ».

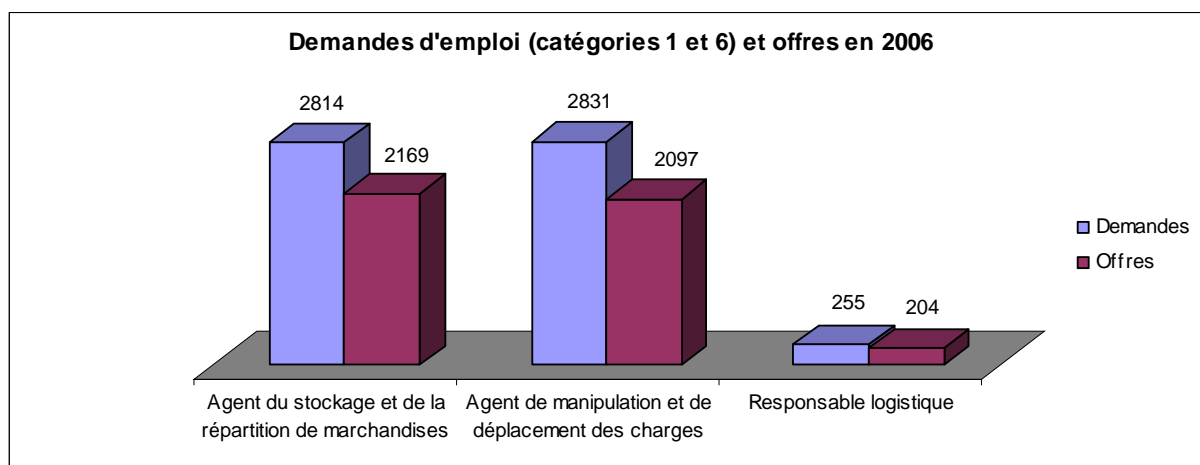
2.4. Vers une hausse des besoins en emplois

2.4.1. Un marché du travail qui se tend

Les codes ROME de l'ANPE ne comprennent que trois intitulés clairement logistique : le responsable logistique, l'agent de stockage et de répartition des marchandises et l'agent de manipulation et de déplacement des charges. L'agent de stockage et de répartition des marchandises recouvre les postes proches des magasiniers/caristes tandis que l'agent de manipulation et de déplacement des marchandises concerne ceux proches des manutentionnaires.

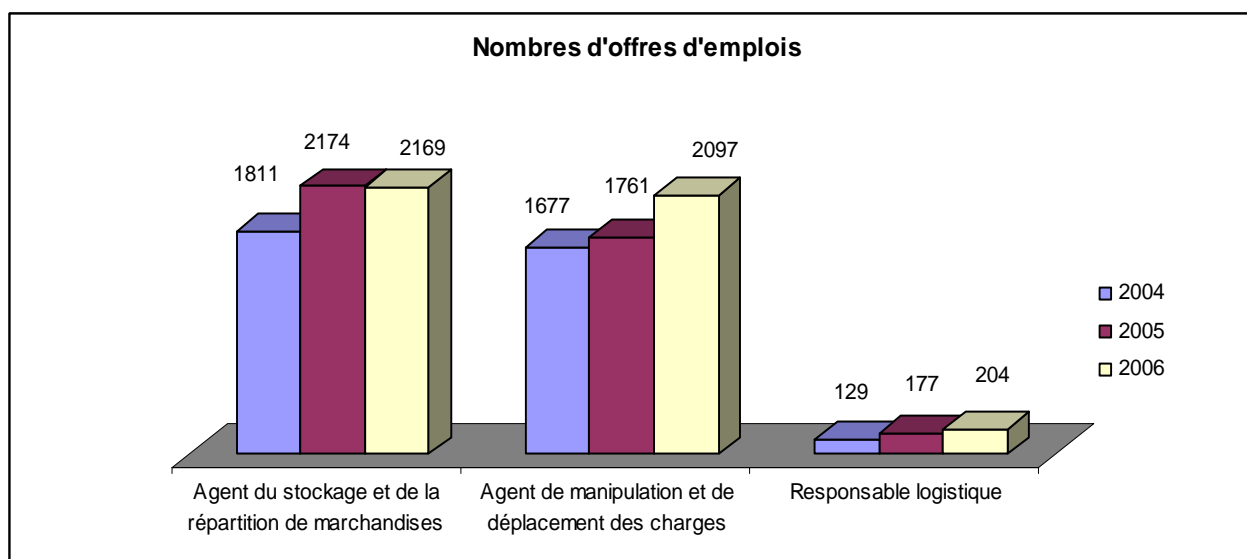
Avant d'analyser les données provenant de l'ANPE, il convient de noter que celle-ci ne capte pas l'ensemble des offres disponibles. En effet, certaines entreprises ne font pas appel à ces services et utilisent d'autres voies pour recruter : annonces presse et Internet, anciens intérimaires ou CDD, connaissances, etc. Par définition, il est difficile de mesurer l'ampleur de ce phénomène.

Sur ces trois intitulés, on comptait 5900 demandeurs d'emplois enregistrés en 2006, ce qui représente plus du quart des emplois logistiques de la région. Parmi ces demandeurs, les responsables logistiques ne constituent que 4,3% de ces demandes.



Source : Direction régionale ANPE

Les offres d'emplois déposées en 2006 ont été au nombre de 4470 dont 4,6% concernent le poste de responsable logistique. Si les offres pour les agents de manipulation de déplacement des charges augmentent régulièrement depuis 2004, cela est moins le cas des agents de stockage et de répartition des marchandises qui après avoir connu une hausse sensible entre 2004 et 2005 stagnent.



Source : Direction régionale ANPE

Ces offres concernant les postes logistiques sont globalement mieux satisfaites, sauf pour les postes de responsable logistique, que la moyenne des codes ROME comme le montre le taux de satisfaction ($[\text{Nombre d'offres d'emploi satisfaites au cours d'une année N}] / [\text{nombre d'offres d'emploi déposées au cours de la même année}] \times 100$).

Pour les agents de manipulation et de déplacement des charges, ce taux de satisfaction est plus constant dans le temps. Pour les deux autres codes ROME, 2005 a constitué un pic de satisfaction avant une baisse sensible de celle-ci.

	Taux de satisfaction		
	2004	2005	2006
Tous ROME	87%	90%	89%
43311 Agent/Agente du stockage et de la répartition de marchandises	89%	94%	91%
43312 Agent/Agente de manipulation et déplacement des charges	94%	94%	95%
61311 Responsable logistique	78%	86%	82%

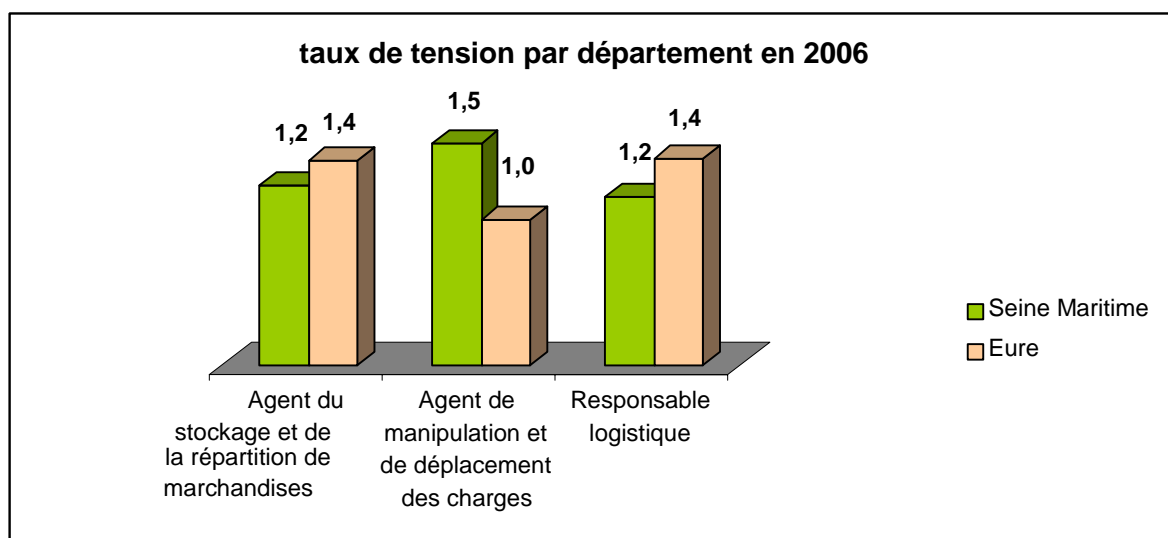
Le taux de tension, c'est à dire le rapport du nombre de demandes d'emploi enregistrées au cours de l'année sur le nombre d'offres d'emplois déposées, est un indicateur des difficultés au recrutement sur les emplois considérés. Plus ce taux de tension est faible, plus les difficultés pour recruter par les entreprises sont grandes. On considère généralement qu'un taux de tension inférieur à 2 reflète un marché du travail tendu.

Or l'analyse des taux de tensions en Haute-Normandie indique :

- Des taux de tension moyens inférieur à 1,5 (1,3 pour les responsables logistiques et pour les agents de stockage et répartition des marchandises et 1,4 pour les agents de manipulation et déplacement des charges).
- Des situations relativement homogènes dans les deux départements sauf pour les agents de manipulation et déplacement des charges.

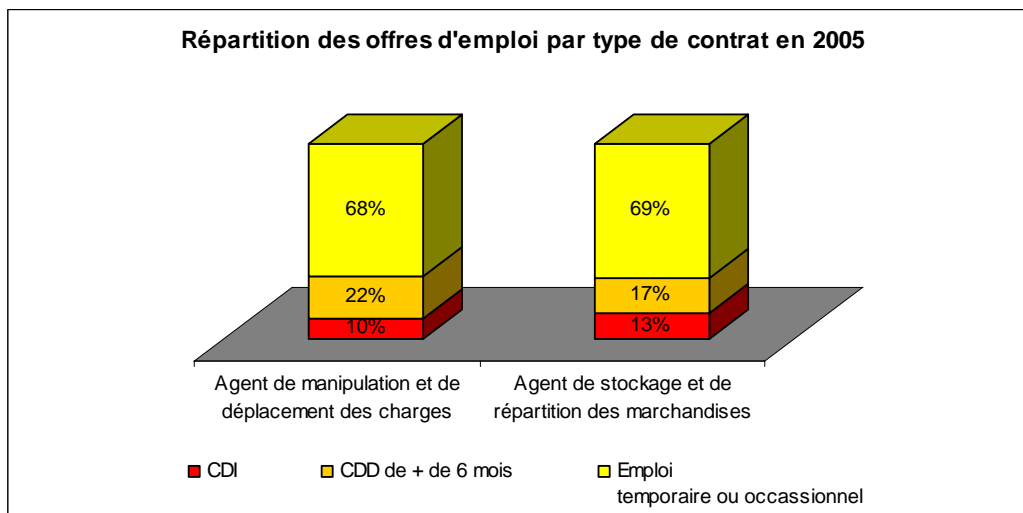
La situation plus tendue pour les agents de manipulation et de déplacements des charges en Seine-Maritime que dans l'Eure s'explique probablement par les effets de la présence portuaire. Ceux-ci génèrent en effet une demande ponctuelle de main d'œuvre de manutentionnaires peu qualifiés. Lorsqu'ils n'occupent pas de mission, ces personnes se retrouvent naturellement dans les statistiques de l'ANPE.

Bien que Le Havre et Rouen forment l'ensemble des cadres de la région, la Seine-Maritime connaît une situation plus tendue que l'Eure en ce qui concerne les responsables logistiques. La forte concentration d'entreprises du transport et de la logistique en Seine-Maritime conjuguées au rayonnement national voire international des formations destinées aux cadres du transport expliquent très sûrement cette situation. On peut par ailleurs faire l'hypothèse que celle-ci serait plus contrastée si les cadres de l'Eure n'étaient pas « attirés » par la région Ile-de-France.



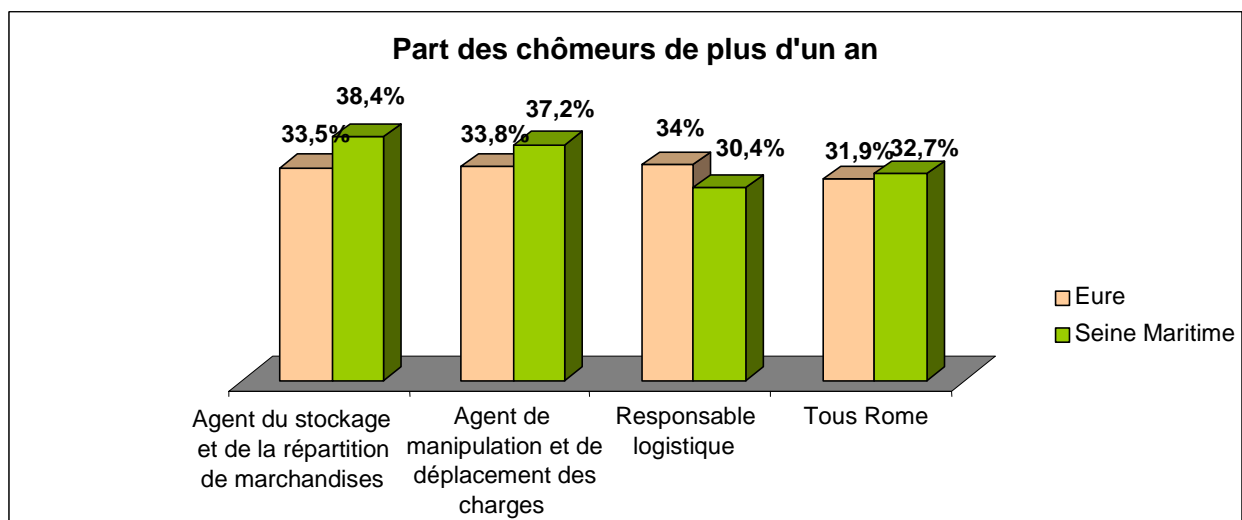
Source : Direction Régionale ANPE

Les emplois qui nous intéressent sont donc tous dans une situation de tension. Deux remarques doivent toutefois être apportées. Premièrement, ces chiffres ne concernent que ce qui est enregistrée par l'ANPE, ce qui exclut les chercheurs d'emploi non inscrits et les offreurs qui passent par d'autres canaux de diffusion de leurs offres : presse, Internet, etc. Par ailleurs, les intitulés des agents sont assez « larges » et couvrent donc de nombreux métiers et postes dont les situations peuvent être très contrastées. Deuxièmement, les offres d'emplois sont très largement à durée déterminée tandis que l'on peut supposer que la plupart des chercheurs d'emploi ambitionne de trouver un emploi à durée indéterminée.



Source : Direction Régionale ANPE

En ce qui concerne les agents, les contrats proposés sont majoritairement de courte durée : presque 70% des offres de 2005 portent sur une durée de moins de 6 mois, les CDI ne représentant qu'environ 10%. Rapportés aux nombres de demandes d'emplois, le nombre d'offres en CDI représente 4,8% pour les agents de manipulation et de déplacement des charges et 9% pour les agents de stockage et de répartition des marchandises. La proportion d'emploi durable est donc plus forte pour l'intitulé qui semble réunir des opérateurs plus qualifiés.



Source : Direction Régionale ANPE

En ce qui concerne la durée de chômage, on constate une plus grande proportion de chômeurs de longue durée en Seine-Maritime que dans l'Eure. Cela est vrai sauf pour les responsables logistiques où le marché de la Seine-Maritime est plus « dynamique ».

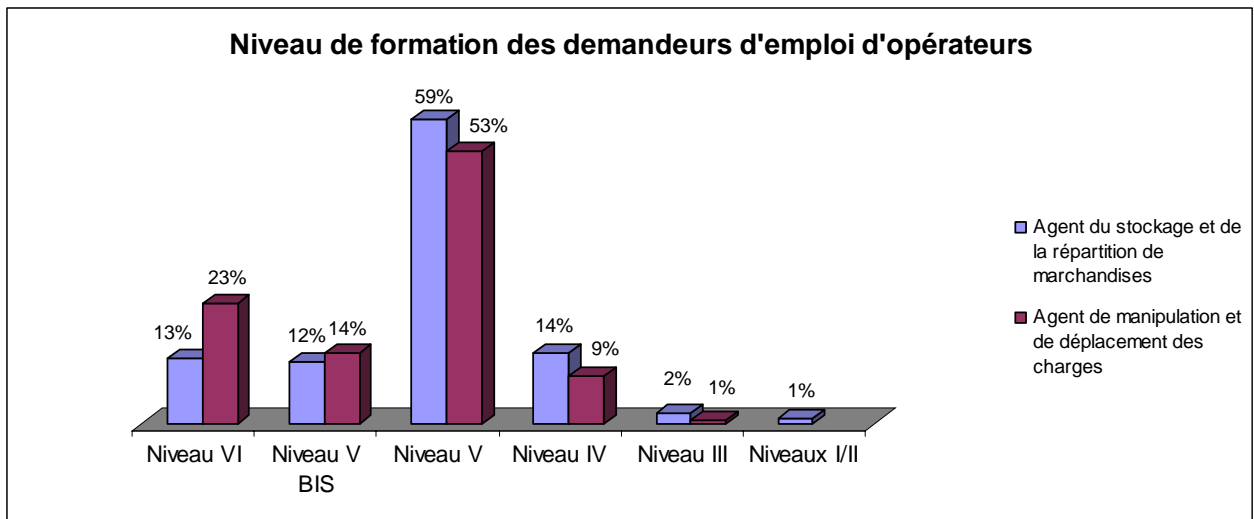
Globalement, la part de chômeurs de longue durée est d'un tiers sur la Haute-Normandie sur les postes logistiques. Cela correspond à environ 1400 personnes. Or ce chiffre est précisément l'écart entre le nombre total de demandes d'emploi et le nombre d'offres. Cela signifie donc qu'il existe une césure parmi les demandeurs d'emploi pour les postes d'opérateurs :

- D'un coté ceux qui alternent régulièrement période d'emploi à durée déterminée et période de chômage, maintenant grâce à cela leurs compétences et leur attractivité pour les entreprises.
- Ceux qui sont exclus ou refusent cette alternance emploi/chômage. Leur « employabilité » est faible, et ne fait que diminuer avec la durée du chômage. Leurs perspectives résident souvent dans une réorientation ou dans une formation visant à leur donner les compétences recherchées par les entreprises.

Cela est confirmé par les taux de récurrence des demandeurs d'emploi, c'est à dire la part de ceux qui ont trouvé un emploi et se sont réinscrit à l'ANPE dans les 6 mois. Celui-ci est en effet proche de 50% pour les agents de manipulation et de déplacement des marchandises et atteint 46% pour ceux de stockage et de répartition des marchandises. Cela est supérieur à la moyenne régionale tous codes ROME confondus de 40%. Logiquement le taux de récurrence des responsables logistiques est bien plus faible (26%) car les offres d'emploi correspondantes sont proportionnellement plus nombreuses à porter sur des contrats à durée indéterminée.

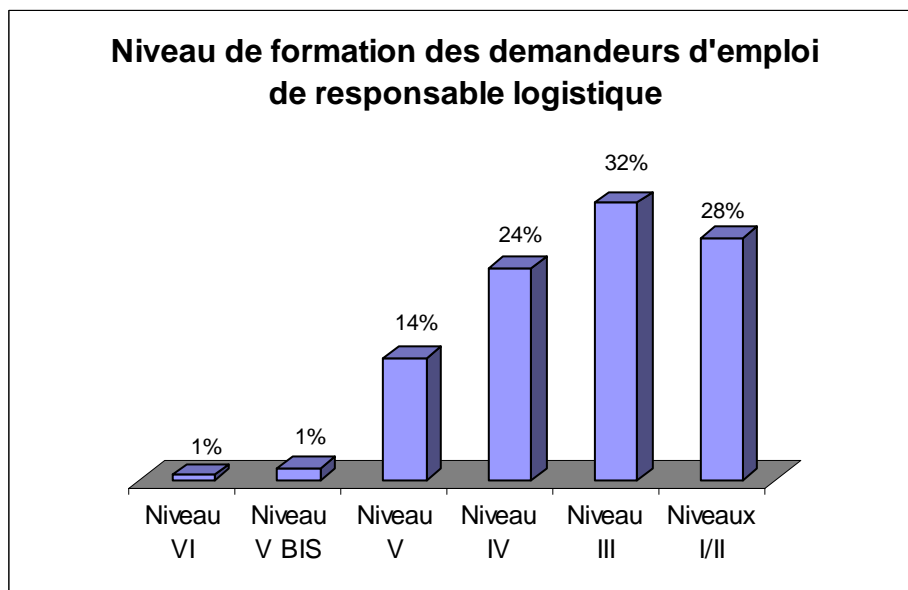
	Taux de récurrence		
	2004	2005	2006
Tous ROME	37%	39%	40%
43311 Agent/Agente du stockage et de la répartition de marchandises	45%	48%	46%
43312 Agent/Agente de manipulation et déplacement des charges	48%	51%	49%
61311 Responsable logistique	31%	34%	26%

Pour les codes ROME d'agents, les demandeurs d'emploi ont, pour la majorité une formation de niveau V. Pour les agents de manipulation et de déplacements des charges, 9 demandeurs d'emploi sur 10 ont un niveau inférieur au bac. Cette proportion est un peu plus faible pour les agents de stockage et de répartition des marchandises, code qui porte sur des emplois plus mécanisés donc plus soumis à l'obtention de qualification.



Source : ANPE direction régionale

Pour les demandeurs d'emplois enregistrés sous le code ROME de responsable logistique, les répartitions sont plus disparates et aucun niveau de formation ne concerne plus d'un tiers des demandeurs. Cela reflète les évolutions connues par le poste au cours des décennies passées. Ainsi, on peut envisager que le nombre significatif de demandeurs d'emploi de niveau V voire IV, est constitué de personnes d'expérience ayant eu une carrière marquée par la promotion sociale.



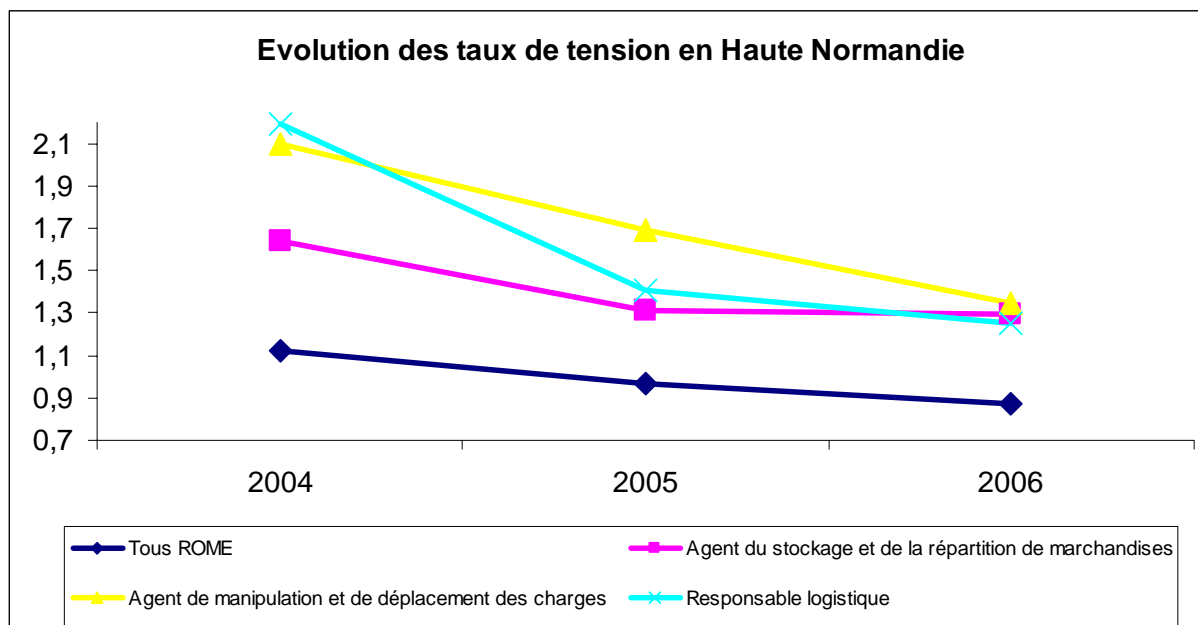
Source : ANPE direction régionale

Sur les trois codes Rome correspondant à des postes logistiques, agents de stockage et de répartition des marchandises, agent de manipulation et de déplacement des charges, responsable logistique, on constate depuis trois ans une augmentation de la tension sur le marché du travail.

Le ratio [nombre de demandes enregistrées au 31/12]/[nombre d'offres enregistrées dans l'année] est pour les trois codes supérieur à la moyenne régionale. Toutefois, cela n'est pas forcément significatif car la moyenne agrège des situations bien différentes, avec des postes

très recherchés et d'autres où l'on enregistre une grande partie des personnes avec peu voire sans qualification.

Dès lors, les évolutions paraissent plus significatives. Or, pour les agents de manipulation et de déplacement des charges et les responsables logistiques les taux de tension augmentent respectivement de 36 et 43% entre 2004 et 2006 contre 21% pour les agents de stockage et de répartition des marchandises et surtout pour le taux de tension moyen.



Source : Délégation régionale ANPE

Au niveau départemental, c'est la Seine-Maritime qui connaît les évolutions les plus fortes. Les taux de tension y ont plus augmenté que dans l'Eure et dans des proportions plus importantes sur les codes logistiques que sur l'ensemble des codes. On notera en particulier la situation des agents de manipulation et de charges qui passent de 2,5 demandes pour une offre en 2004 à 1,5 en 2006, soit la moyenne régionale.

Augmentation des taux de tension 2004-2006

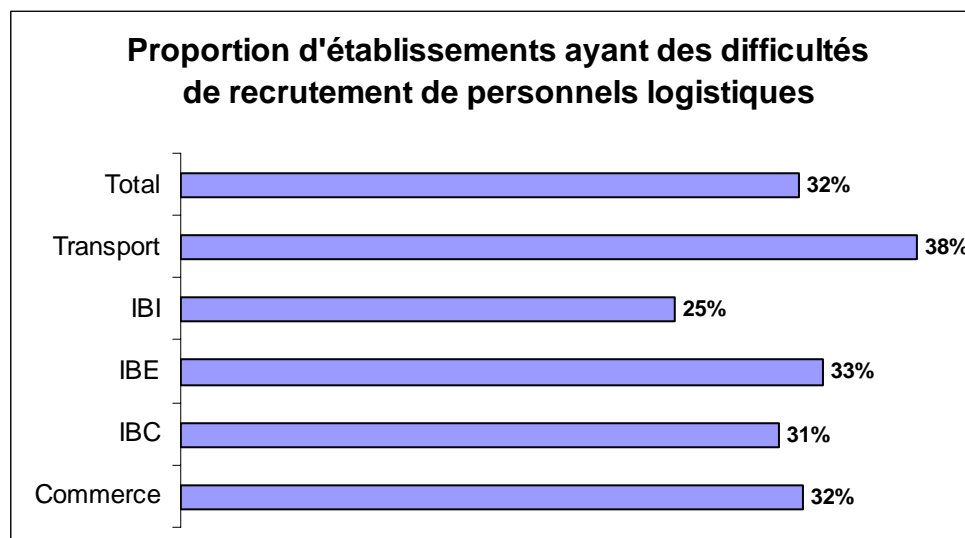
	Tous Rome	Agent de stockage et de répartition des marchandises	Agent de manipulation et de déplacement des charges	Responsable logistique
Haute-Normandie	22%	21%	36%	43%
Eure	18%	8%	25%	34%
Seine-Maritime	23%	27%	40%	47%

Source : Délégation régionale ANPE

Face à cette évolution, il est intéressant d'analyser les secteurs qui recrutent, leurs raisons et les zones d'emplois concernées.

2.4.2. Des difficultés de recrutement très fortement ressenties

Les établissements haut-normands connaissent, plus que dans le reste de la France, des difficultés de recrutement. En moyenne en France, 22%⁵ des établissements déclarent avoir des difficultés de recrutement alors qu'ils sont 32% en Haute-Normandie.



Le transport est le secteur le plus touché par ce problème de difficultés de recrutement. Comme nous le verrons plus loin (chapitre 2.5.1), ces difficultés sont principalement dues, pour les entreprises de ce secteur, à la pénurie de candidats ou à leur absence de motivation. Les autres secteurs, mis à part l'industrie des biens intermédiaires, connaissent des proportions similaires d'établissements ayant des difficultés de recrutement.

Au niveau territorial, ce sont les zones de Rouen et surtout celle autour du Havre qui ressentent le plus ces difficultés de recrutement. Dans la cité havraise, près d'un établissement sur deux déclare connaître des difficultés de recrutement. Rouen se situe dans la moyenne régionale alors que le Nord Est et le Sud sont dans la moyenne nationale. Seul l'Ouest est en dessous de la moyenne nationale.

Il n'est pas surprenant de voir ces deux zones en tête des difficultés de recrutement. Ce sont en effet à la fois des zones urbaines, où les recrutements sont les plus difficiles, et des zones qui concentrent les établissements du transport, secteur qui connaît le plus de difficultés.

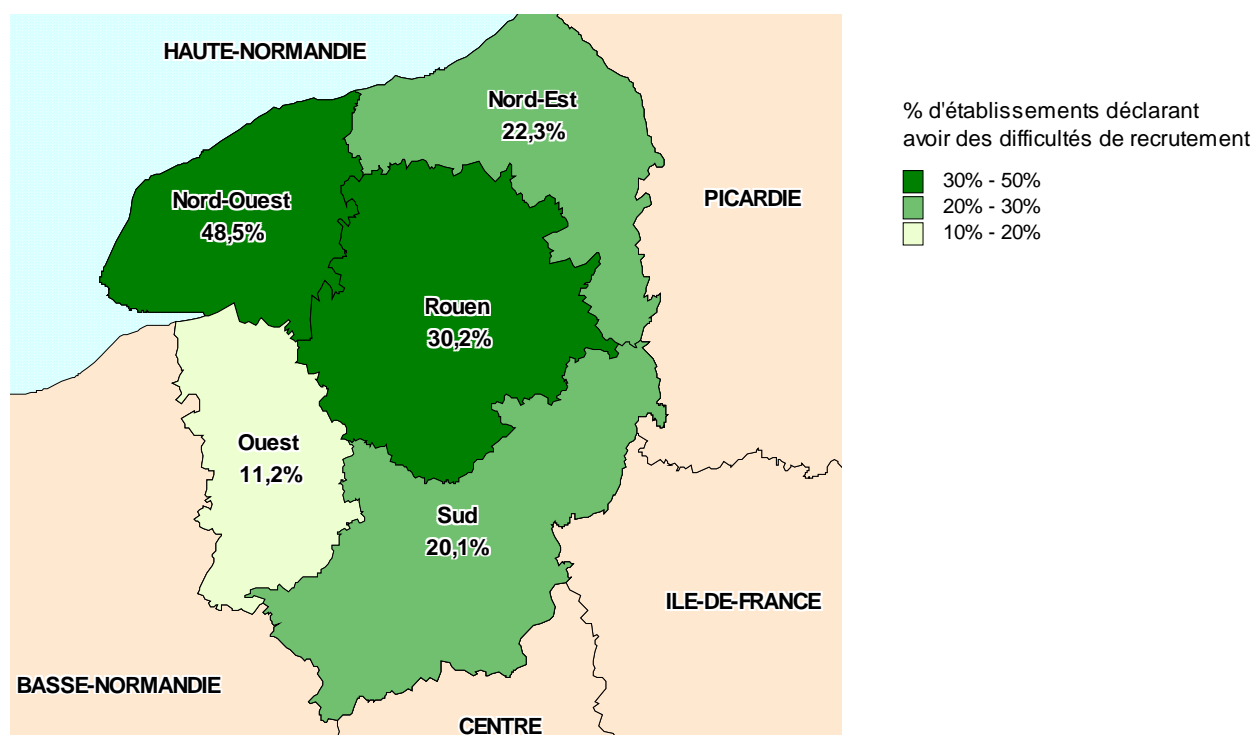
Les zones urbaines sont en effet celles où les difficultés sont les plus fortes, notamment dans le commerce : « pour notre siège à Dieppe, nous n'avons pas de problème de recrutement car nous sommes connus. Par contre, pour nos entrepôts dans les grandes zones urbaines, nous avons de très grandes difficultés. Par exemple nous avons récemment proposé à 12 préparateurs de commandes proches de la région parisienne qui étaient intérimaires ou CDD des contrats en CDI. Malgré des conditions salariales qui sont au-dessus du marché pour ce poste, seuls deux ont accepté. Pour l'instant cela ne nous arrive pas mais, si nous étions à Rouen ou dans la partie de l'Eure la plus proche de Paris, nous aurions sûrement ces soucis »

⁵ Source : 13^{ème} enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique, Département des Etudes et Recherches, groupe AFT-IFTIM

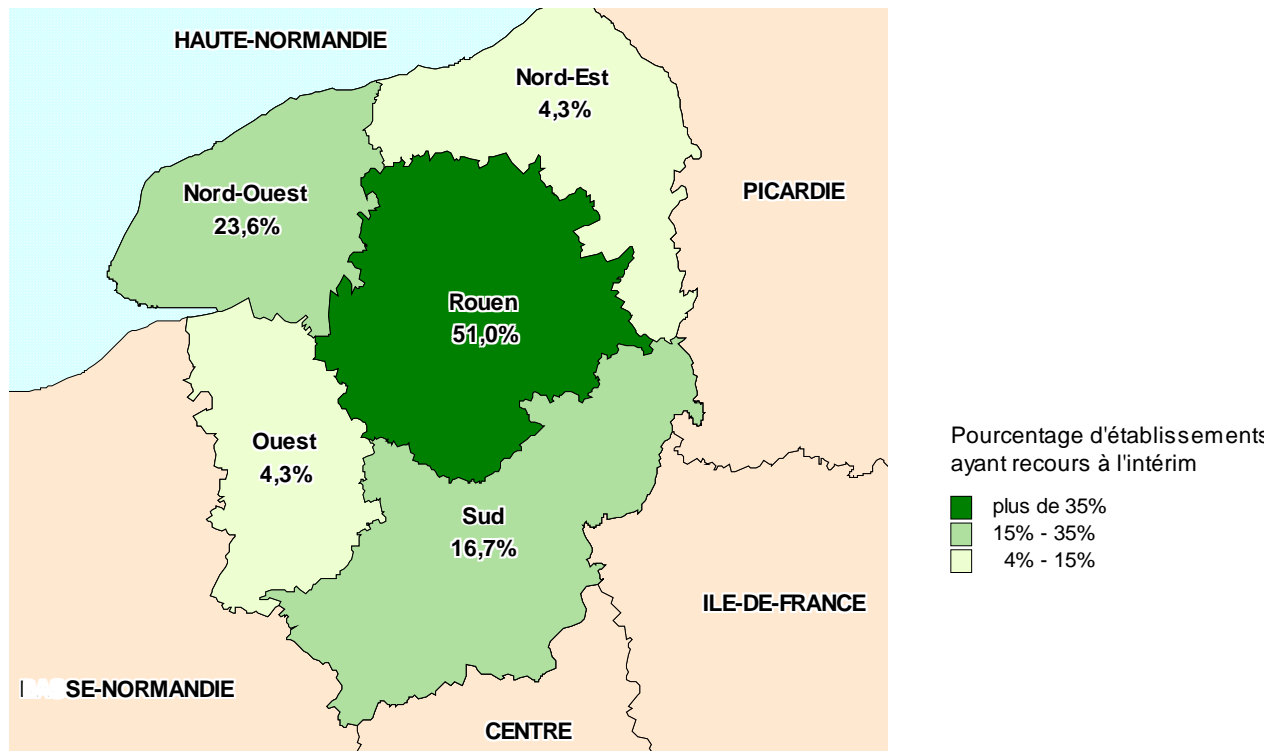
En effet, dans le secteur de Louviers, cette entreprise du secteur de l'industrie des biens de consommations « a du mal à recruter, surtout des caristes, car ils préfèrent aller dans des entreprises du secteur pharmaceutique qui payent mieux. »

Dès lors, l'utilisation de l'intérim peut constituer une solution comme pour cette entreprise du transport de Rouen. « Devant les difficultés de recruter et les lourdeurs des recrutements, les responsables de sites ont bien plus vite fait d'appeler une agence d'intérim que d'embaucher quelqu'un. Par ailleurs le coût « direct » de l'intérimaire par rapport au « CDI » est comparable étant donné les « avantages des CDI ».

Enfin pour « échapper » aux mêmes difficultés que rencontrées lors des recrutements, certaines entreprises développent des collaborations avec des entreprises d'intérim hors de leur région. C'est le cas d'une entreprise de la grande distribution de Louviers : « Maintenant on préfère travailler avec l'agence intérim de Vernon, pourtant c'est plus loin parce que Val-de-Reuil, Louviers ça ne va pas, on préfère même des gens qui viennent du Neubourg, on préfère les populations plus « rurales », mais le problème c'est que je ne sais pas s'ils feraient la route tous les jours si c'étaient des embauches. »



La carte de l'utilisation de l'intérim confirme la prédominance de cette pratique dans les régions les plus urbaines (Rouen et Nord-ouest autour du Havre) et celles soumises à la « concurrence » de l'Ile-de-France (Sud de l'Eure).

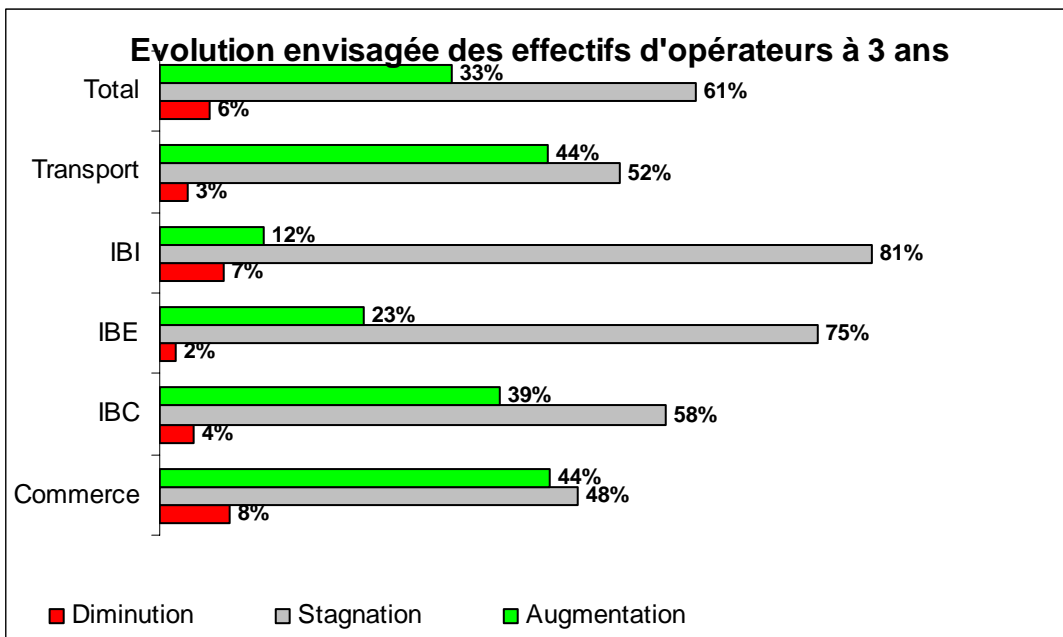


Si l'intérim est utilisé pour palier les difficultés de recrutement, il devient de fait un concurrent pour ces recrutements. C'est en particulier le cas pour les opérateurs, comme l'illustre cette entreprise sous-traitant de premier rang de l'industrie automobile du Havre : « *Dans le cas des opérateurs en logistique, nous avons des difficultés à en trouver car ils sont recrutés en premier lieu par l'intérim. Lorsque nous les connaissons et que nous souhaitons les avoir à nouveau pour les recruter, ils sont rarement disponibles une seconde fois, car les débouchés locaux sont nombreux. Ce n'est pas le cas des opérateurs en production qui sont toujours disponibles lorsqu'on les appelle.* »

2.4.3. Et des évolutions d'effectifs anticipées à la hausse

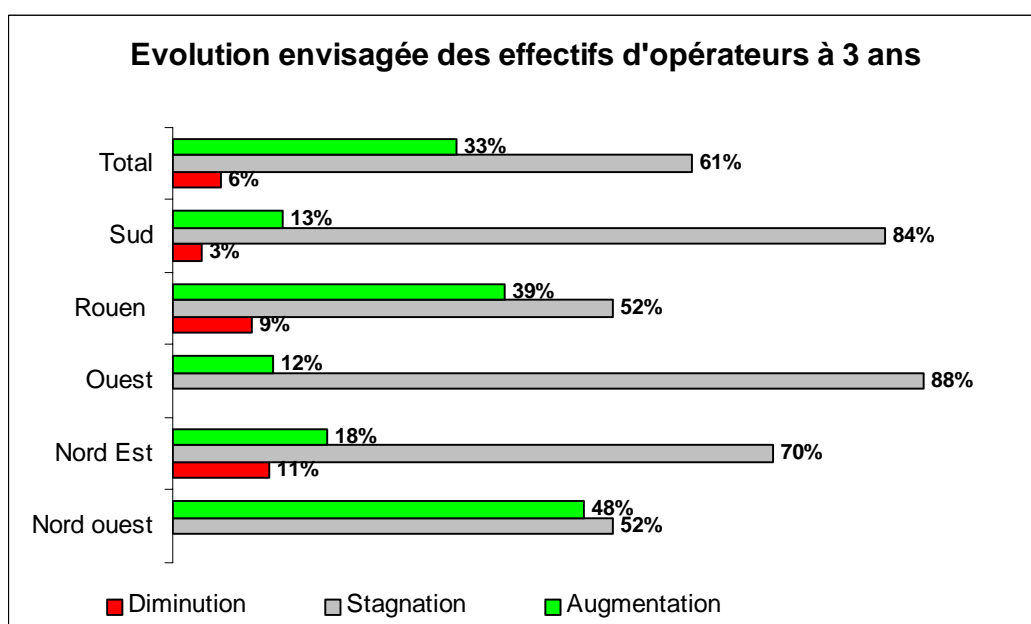
Pour l'ensemble des secteurs considérés et quelle que soit la catégorie d'emploi, les établissements anticipant une hausse d'effectifs sont plus nombreux que ceux qui anticipent une baisse.

Si globalement, un tiers des établissements anticipent une hausse des effectifs d'opérateurs, 6% anticipent une baisse. Ce qui amène à considérer une proportion « nette » d'établissements anticipant une hausse de 27%. Cette même proportion est de 41% pour le transport. On trouve ensuite le commerce et l'industrie des biens de consommation avec 35%. L'industrie des biens intermédiaires est le secteur qui anticipe le moins la hausse des effectifs d'opérateurs puisque la proportion « nette » est de 5% seulement.



La proportion d'établissements envisageant de recruter des opérateurs en Haute-Normandie est nettement supérieure à celle de la France. Ils ne sont que 21% en France contre 33% en Haute-Normandie. Or la proportion de ceux projetant des diminutions d'effectifs est la même, 6%.

Nous avons vu plus haut que ce sont les établissements du commerce et du transport qui projettent le plus de recrutements d'opérateurs. Et cela se ressent sur la répartition dans les différentes zones de la région. Poussé par le transport, le Nord Ouest détient le record avec presque un établissement sur deux envisageant des hausses d'effectifs d'opérateurs tandis qu'aucun ne prévoit de baisse. On trouve ensuite Rouen, zone d'évolution des effectifs forte mais aussi la plus contrastée, puisque c'est ici que la proportion d'établissements envisageant des diminutions d'effectifs est la plus forte avec 9%. Cela correspond au poids important du commerce dans cette zone.



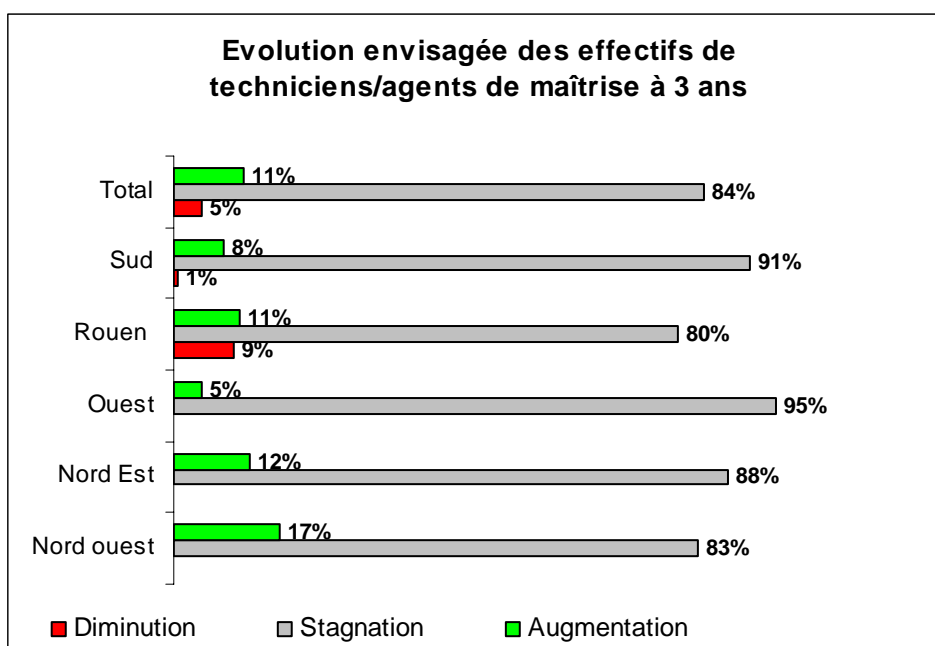
La prédominance des zones du Havre et de Rouen dans les anticipations de recrutements se retrouve dans les projets de recrutement, tels qu'exprimés lors de l'enquête sur les besoins en main d'œuvre de l'UNEDIC de 2006.

	Autres ouvriers qualifiés de la manutention (caristes, responsables d'entrepôt, etc.)	Magasiniers qualifiés	Ouvriers non qualifiés de la manutention	Total
BERNAY	18	6		24
LOUVIERS		3		3
VERNON			6	6
CAUX MARITIME		9	5	14
FECAMP		2		2
LE HAVRE	16	13	51	80
PAYS DE CAUX		3	14	17
EVREUX	14	20	40	74
PONT-AUDEMER	5			5
BOLBEC	3	6	4	13
ELBEUF		6		6
FORGES LES EAUX		6	6	12
LE TREPORT	14		4	18
ROUEN	6	37	50	93
Total régional	76	111	180	367

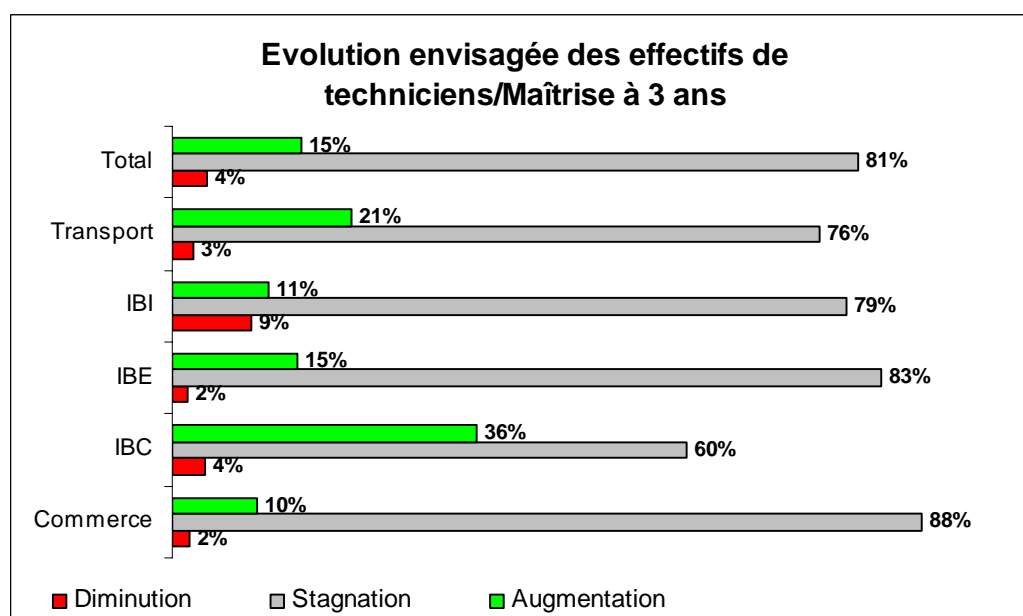
Source: Enquête Besoins en main d'œuvre, UNEDIC 2006

L'écart constaté pour le recrutement d'opérateurs se retrouve beaucoup moins pour les autres catégories d'emploi et notamment celle des techniciens agents de maîtrise. Si la proportion d'établissements envisageant une hausse d'effectif est un peu plus importante en Haute-Normandie, 11% des établissements contre 10% en France, la proportion nette (Ecart en % entre les établissements prévoyant une augmentation et ceux prévoyant une diminution) est inférieure en Haute-Normandie (6%) qu'en France (8%). Cela peut paraître étonnant, compte tenu du rôle des techniciens dans l'industrie et du poids de celle-ci dans la région. Mais cela conforte l'idée d'une hausse anticipée de la sous-traitance.

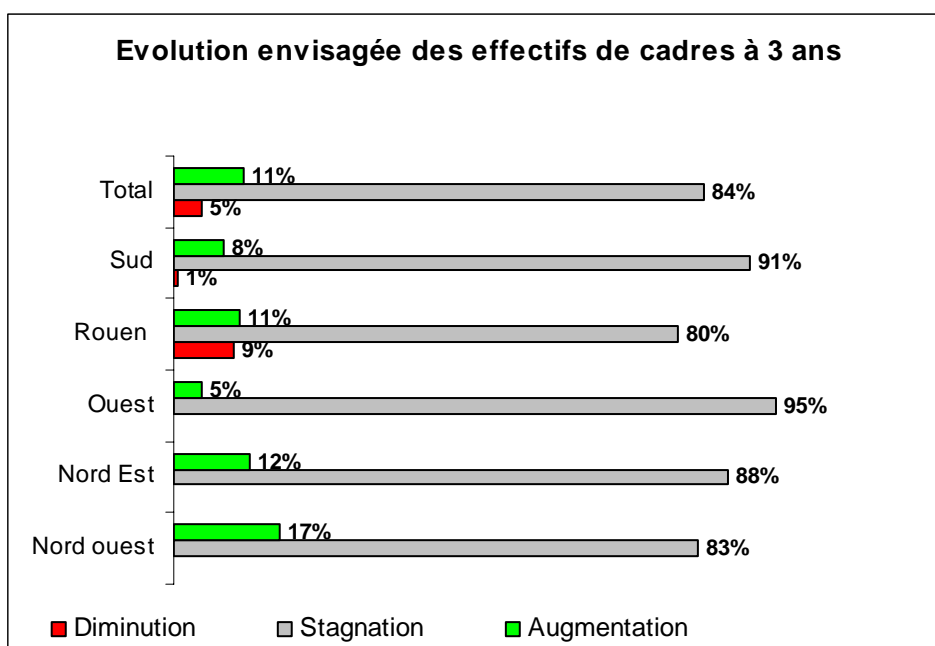
Au niveau des différentes zones de la région, outre le Nord Ouest, le Nord Est apparaît comme une zone de recrutement de techniciens agents de maîtrise importante. Une fois de plus, Rouen est la zone où les anticipations de diminution d'effectif sont les plus importantes. Elle concentre d'ailleurs presque toutes celles de la région.



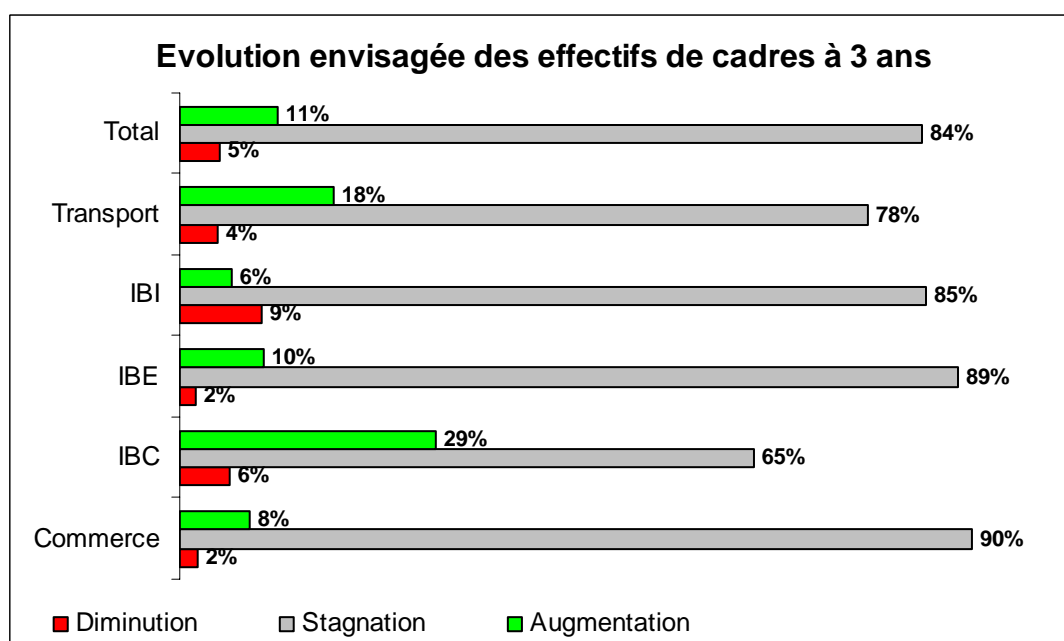
Au niveau des secteurs, l'industrie des biens de consommation se distingue avec 36% d'établissements anticipant une hausse des effectifs et seulement 4% anticipant une baisse, soit des proportions supérieures à celles de l'ensemble des secteurs pour les opérateurs. Le transport est ensuite le secteur qui anticipe le plus une hausse d'effectif.



Pour les cadres, la situation est encore plus marquée à la hausse que celle des opérateurs. La Haute-Normandie affiche en effet une proportion d'établissements anticipant des recrutements plus du double de celle de la France (7%). Et cette situation est d'abord le fait de la zone Nord Ouest, autour du Havre.

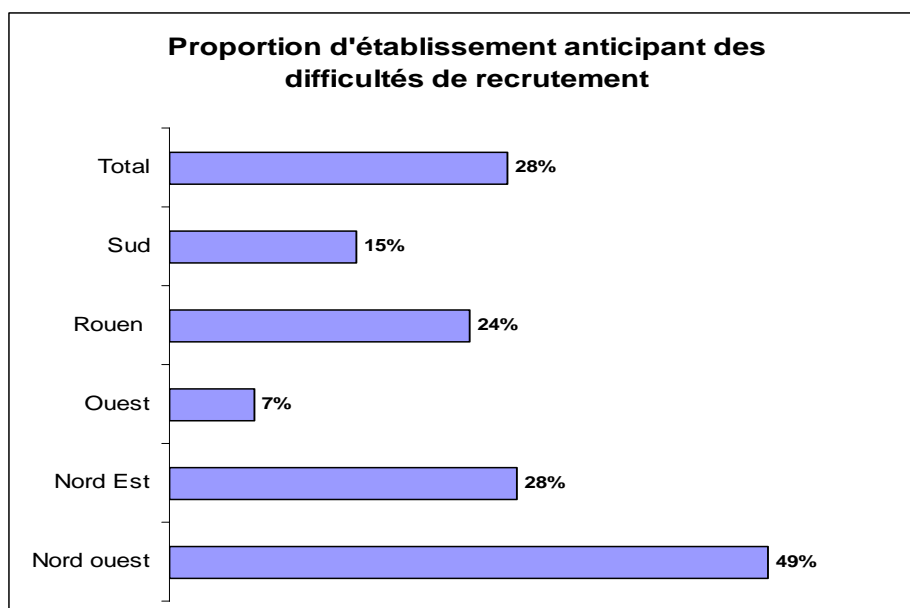


Au niveau des secteurs, ce sont de nouveau le transport et l'industrie des biens de consommation qui anticipent le plus une hausse des effectifs de cadres avec pour le transport 14% et pour l'industrie des biens de consommation 23% de proportion « nette ». Cela est respectivement 2 et 4 fois plus important que la moyenne des établissements.



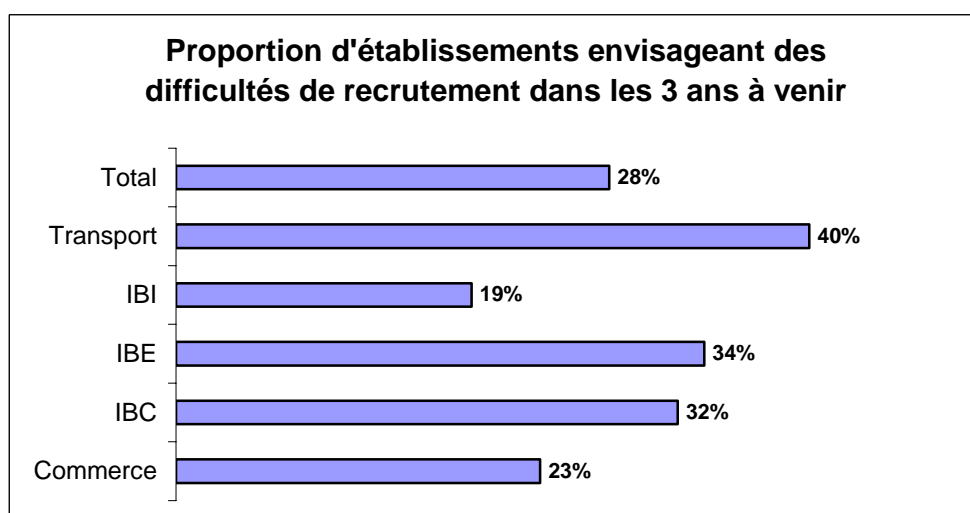
De l'analyse des évolutions d'effectif tels qu'anticipés par les établissements, la zone du Nord Ouest se particularise par son dynamisme. Aucun établissement n'y envisage de diminution d'effectifs, et ce quelle que soit la catégorie d'emploi considérée. Cela confirme que le transport et les évolutions récentes du port sont porteurs pour l'emploi logistique.

Ce n'est donc pas une surprise de retrouver des proportions fortes d'établissements anticipant des difficultés de recrutement dans les trois années à venir à la fois dans le transport et le Nord Ouest.



Des différentes zones étudiées, l'Ouest est celle où les établissements anticipent le moins de difficultés, ce qui est très cohérent avec la situation actuelle et les anticipations d'effectif.

Au niveau des secteurs, le transport, actuellement le secteur où la proportion d'établissements connaissant des difficultés de recrutement est aussi celui qui en anticipe le plus. Ce sont ensuite deux secteurs de l'industrie, celle des biens de consommation et celle des biens d'équipement qui se montrent les plus concernés par les difficultés de recrutement. Cela n'est pas surprenant pour l'industrie des biens de consommation compte tenu de la proportion d'établissements anticipant des recrutements.



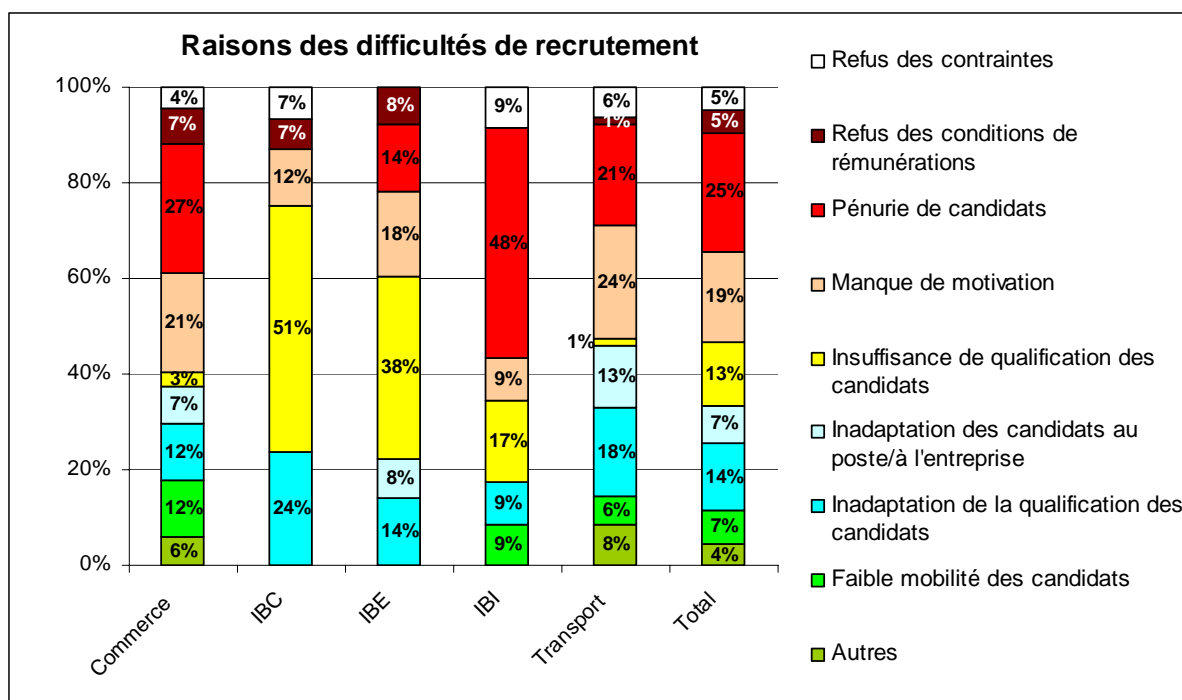
La géographie physique et économique régionale est à la source des contrastes que l'on enregistre parmi les zones de la région telles que nous les avons définies. L'Ouest et le Sud, zones représentant respectivement 936 et 3 372 emplois logistiques, sont des zones soumises à un fort turn-over des opérateurs, et qui en conséquence recrutent très largement, mais qui anticipent moins de recrutement que le reste de la région, quelle que soit la catégorie d'emploi considérée. Rouen, zone urbaine et péri-urbaine regroupant 8352 emplois logistiques, est celle dont les établissements sont le plus contrastés quant à l'évolution de leurs effectifs, en particulier pour les techniciens et les cadres. C'est aussi une zone soumise à un fort turn-over. Il n'en reste pas moins que les effectifs d'opérateurs devraient y croître plus que la moyenne de la région. Ce qui est tout le contraire du Nord Est, zone rurale industrielle, qui, forte de ses 2328 emplois logistiques devrait recruter principalement des cadres et des techniciens pour faire face aux départs à la retraite et au surcroît d'activité. C'est d'ailleurs le surcroît d'activité qui semble être le moteur de la dynamique entourant le Nord Ouest. Aucun établissement n'y anticipe de baisse d'effectif tandis que les hausses d'effectif sont prévues dans des proportions d'établissements significativement supérieures à la moyenne régionale.

2.5. Compétences et besoins qualitatifs concernant les formations

Lorsque l'on interroge les entreprises sur leurs besoins en compétences et qualification concernant les personnels logistiques, celles-ci n'évoquent que rarement des requêtes précises sur les savoir-faire et connaissances fondamentales de la logistique : gestion des stocks, expéditions, réception, inventaires préparations de commandes. Les requêtes et besoins portent alors plus sur des problématiques connexes telles que les procédures internes à l'entreprise très souvent en lien avec la qualité, l'informatique, l'anglais, la gestion de projet ou des ressources humaines.

2.5.1. Les établissements du transport et de la logistique et du commerce moins gênés par les problèmes de qualification que l'industrie

Pour apprécier les besoins en qualification des entreprises de la région Haute-Normandie, la question sur la perception des raisons des difficultés de recrutement est relativement éclairante. Cette question n'a naturellement été posée qu'aux entreprises ayant exprimé connaître des problèmes dans leur recrutement de personnels logistiques. Nous avons vu précédemment que celles-ci représentent environ un tiers des établissements hauts-normands et sont relativement nombreuses par rapport à la moyenne nationale.



Environ un quart des établissements hauts-normands ayant des difficultés de recrutements les impute à un problème de qualification : soit leur insuffisance, soit leur inadaptation. Toutefois, prises individuellement les problématiques sur les qualifications ne sont pas les premières raisons des difficultés des établissements dans leur recrutement. C'est tout d'abord la pénurie de candidat et l'absence de motivation de ceux-ci qui sont responsables à leurs yeux.

Toutefois, l'analyse par secteur montre des situations très contrastées avec d'un côté le transport et la logistique et le commerce et de l'autre les industries des biens d'équipements et de consommation.

Les premiers ne semblent pas souffrir particulièrement d'une inadéquation de leurs demandes vis à vis des qualifications des candidats, en termes de niveau ou de nature. Et le commerce apparaît comme le secteur le moins gêné : seul 15% des réponses de ses établissements portent sur un problème de qualification. Pour le transport la proportion est de 19%. Ce sont donc deux secteurs qui n'expriment pas de problèmes particulièrement aigus concernant les qualifications.

En cela, cette situation respecte une certaine logique. Les secteurs du transport et de la logistique et le commerce constituant les premiers débouchés des formations logistiques, que ces secteurs soient ceux qui rencontrent le moins de problèmes concernant les qualifications témoignent d'une situation satisfaisante concernant les formations.

L'industrie des biens intermédiaires ne semble pas non plus souffrir d'une inadéquation trop forte entre les qualifications des candidats et ses besoins, puisque les items sur les qualifications représentent 25% des réponses de ses établissements, soit moins que la moyenne nationale. Il n'en va pas du tout de même pour les deux autres secteurs industriels.

En effet, pour ces secteurs l'insuffisance de qualification est la première raison de leurs difficultés de recrutement. Cette raison représente même plus de la moitié des réponses pour le secteur des biens de consommation (2 sur 5 pour l'industrie des biens d'équipement). La question étant à choix multiples, c'est donc bien plus de la moitié des établissements de ce

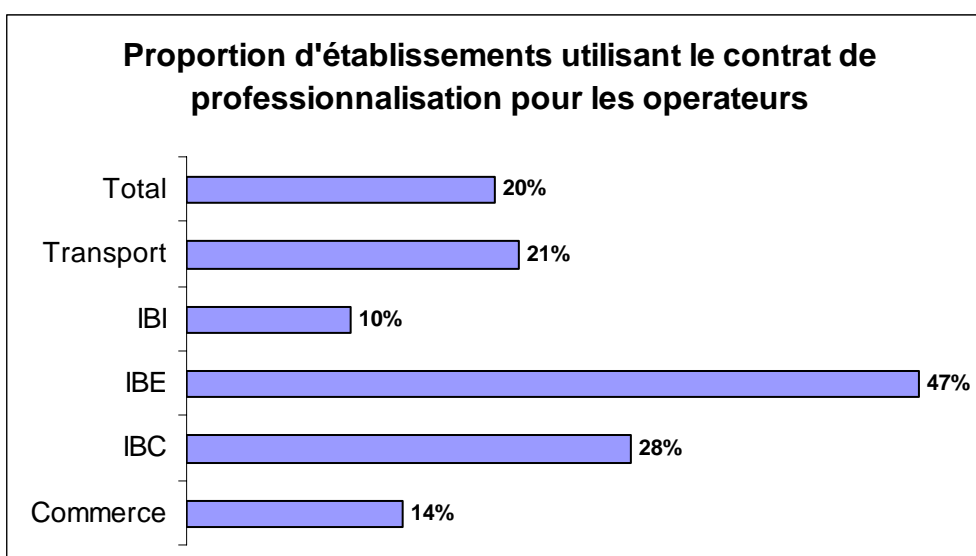
secteur qui sont concernés. En ce qui concerne l'appréciation de l'adaptation des qualifications des candidats, le problème semble moins saillant que celui de l'insuffisance de formation. Néanmoins, pour l'industrie des biens de consommation, l'item est cité dans 24% des cas, soit avant le problème de manque de motivation, ce qui en fait la deuxième raison des difficultés de recrutement. Ces deux secteurs apparaissent donc clairement être confrontés à des problèmes de qualification des candidats qui portent essentiellement sur le niveau de celles-ci. Et ce constat est confirmé par la proportion d'établissements offrant des formations continues à leurs salariés logistiques comme nous le verrons plus loin.

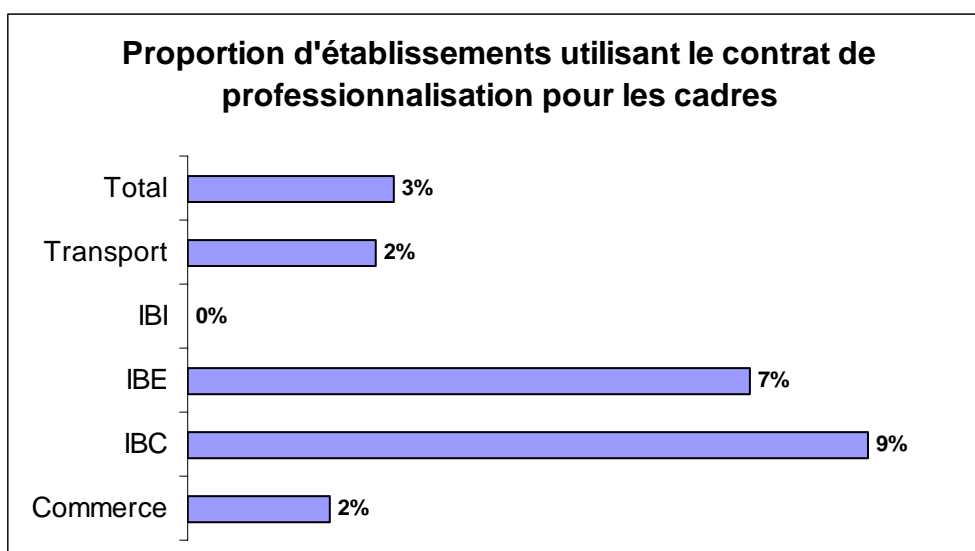
Tout cela semble indiquer que le système de formation logistique haut-normand tel qu'il est aujourd'hui n'apparaît pas en mesure de répondre totalement aux besoins des établissements en particulier pour les secteurs qui ne sont pas directement les « cibles » des formations logistiques puisqu'ils ne sont pas les premiers débouchés de celles-ci.

Ce constat est parfaitement illustré par une responsable formation de l'industrie automobile :
« La région concentre beaucoup de formations transport logistique, mais qui ne forment pas des candidats à des postes en industrie. Ils ne connaissent pas le langage le plus familier ici – flux tirés, poussés, Kanban, etc. – et sont très orientés « maritime ». Ils connaissent les douanes, les transitaires, les chargeurs, mais très peu de chose sur les méthodes et l'organisation des process. »

Ce besoin de bénéficier de personnes maîtrisant les méthodes se traduit très largement par le recours à des employés qui occupaient précédemment un poste à la production. D'où les pratiques qui consistent à faire passer des opérateurs de production sur les postes logistiques. Ces pratiques sont très répandues quelle que soit l'industrie considérée. Elles permettent de bénéficier d'employés maîtrisant parfaitement l'environnement dans lequel ils vont devoir inscrire leurs activités logistiques.

C'est très sûrement cette volonté de bénéficier de personnels imprégnés de leurs procédures qui incite les entreprises de l'industrie à privilégier plus que les autres secteurs les contrats de professionnalisation, tant pour les postes d'opérateurs que pour les cadres.





Une telle pratique est aussi le résultat d'un réflexe qui amène les entreprises à privilégier des personnes dont elles connaissent et maîtrisent le « background » par rapport à une personne venant de la logistique qui saura largement remplir son rôle mais devra intégrer les procédures de l'entreprise et les pratiques du secteur. Enfin, dans les petits établissements mais pas seulement, les compétences nécessaires à la réussite à un poste logistique sont sous-estimées et les tâches bien souvent considérées comme faciles à intégrer et maîtriser.

2.5.2. La conduite d'engin, le CACES comme Sésame

En ce qui concerne leurs exigences en termes de conduite d'engin, les entreprises les associent spontanément à l'obtention ou non du CACES. Celui-ci est de plus en plus systématiquement exigé et les entreprises, de tout secteur, reprochent très souvent au candidat de prétendre l'avoir à tort.

Ainsi dans le commerce :

« Les caristes et préparateurs de commandes sont recrutés avec comme seules exigences revendiquées de savoir lire/écrire/compter et le CACES valide. Or beaucoup de candidats prétendent l'avoir mais ne l'ont pas validé ou il n'est plus valable. Du coup on retombe sur des gens qui vont poser des problèmes de comportement avec l'engin : vitesse trop élevée, non-respect des règles de circulation, non-entretien du matériel, etc. Dans ce cas, on prend un autre candidat. »

Par ailleurs, très peu d'établissement considère la possibilité de le financer pour un nouvel entrant dans l'entreprise. C'est alors une solution externe participant au financement qui est recherchée, comme par exemple dans cette entreprise de la pharmacie qui comme on l'a vu plus haut n'est pas la seule à utiliser la solution exposée.

« Pour ceux qui n'ont pas le CACES, on les fait passer par les agences d'intérim »

ou dans le transport :

« Les préparateurs de commandes que l'on vient d'embaucher viennent pour deux d'entre eux d'une opération de reclassement de personnel d'un grossiste industriel havrais. Comme le plan de remplacement comprenait le passage du CACES et une formation à la préparation de commande, on les a pris. »

Le financement du CACES, au-delà de la disponibilité de la somme à investir par l'entreprise, est posé par le problème du turnover.

« on ne finance des CACES que pour des gens que l'on connaît bien, des opérateurs de production qui passe à l'ordonnancement, et dont on sait qu'ils vont rester dans l'entreprise un minimum. »

En effet, la conduite d'engin est une qualification très recherchée, du fait même de sa banalisation, comme le constate les entreprises de travail temporaire, au Havre.

« L'exigence du Caces se banalise chez les entreprises. Du coup, la conduite de chariot est plus considérée comme une tâche que comme une qualification. Mais cela fait aussi que les titulaires de CACES sont très recherchés. Ils font souvent l'objet de test technique au recrutement, surtout s'ils ne vont faire que de la conduite. Il est de plus en plus souvent demandé un minimum d'expérience, en lien avec l'assurance du matériel, ce qui est dur à trouver. »

comme à Rouen,

« du fait de la rareté des personnes ayant le CACES, ceux qui l'ont se « placent » très facilement et il est même très difficile pour nous de les garder. »

Bien évidemment les recyclages CACES échappent à cette logique et sont financés par les entreprises.

2.5.3. Maîtrise des systèmes d'information et de la qualité : des compétences «critiques» pour l'ensemble des secteurs

Parmi les entreprises rencontrées dans le cadre de nos entretiens, toutes nous ont cité la maîtrise des procédures internes comme faisant partie des exigences majeures vis à vis de l'ensemble des employés de la logistique. Le respect de celles-ci est un enjeu majeur dans l'ensemble des activités et cela se ressent fortement dans les critères d'embauche, notamment des opérateurs, comme nous avons pu le voir précédemment.

Or le support de ces procédures est dorénavant et systématiquement, dans une plus ou moins grande mesure, informatisé. Que ce soit pour la gestion des entrepôts, des stocks, des magasins, des commandes ou de la relation client, les outils informatiques se sont imposés tout au long de la chaîne logistique parce qu'ils permettent un contrôle plus prégnant de celle-ci. Et cette évolution impacte en premier lieu les opérateurs qui sont amenés à utiliser tout au long de leur activité quotidienne les outils informatiques.

« Depuis 2004 et la mise en place de notre logiciel de WMS (Warehousing Management System, logiciel de gestion d'entrepôt), tous nos opérateurs doivent être formés sur cet outil. Pour les caristes qui ne font que de la conduite d'engin, c'est le logiciel qui leur indique l'endroit où mettre la marchandise ou la chercher. Même si notre entrepôt est petit et que les

caristes savent souvent très bien où sont les marchandises, cela évite de chercher les choses et l'introduction du scanner permet aussi de gagner du temps. Pour les caristes préparateurs de commandes, il détaille la commande et les emplacements dans l'entrepôt et le préparateur scanne au fur et à mesure sa commande. »

Et cette prégnance des outils informatiques prend parfois des formes inattendues, comme dans cette entreprise de transport du Havre.

« Dans le cas d'emportage de conteneur, on prépare la distribution à l'avance selon le plan de tournée envoyé par le client. Le chef d'équipe élabore alors le plan de charge du conteneur et envoie un mail de confirmation du traitement de l'opération qui contient l'ensemble des photos numériques prises lors du chargement. En effet pour limiter les litiges et les recherches de responsabilités en cas de problème à la réception de l'envoi, une photo est prise par le cariste qui s'occupe du chargement à chaque mètre linéaire de conteneur chargé. »

Pour les prestataires logistiques, la problématique est d'importance puisqu'il n'est pas rare que les opérateurs doivent savoir manipuler le système informatique de leur entreprise mais aussi celui du client.

« Après avoir utilisé de nombreux logiciels, l'entreprise travaille avec Millenium, une application développée en interne. Mais l'entreprise doit s'adapter aux outils informatiques utilisés par chaque client, voire mettre en place une solution informatique spécifique. Tout le monde doit alors être capable d'utiliser les applications choisies, la nôtre et celle du client : les administratifs, le chef d'agence, le chef d'équipe, les magasiniers, etc. Chacun doit savoir l'utiliser à son niveau. »

Et c'est bien cette diversité des logiciels et leur adaptation aux différentes attentes, besoins et spécificités des entreprises qui les utilisent qui fait des systèmes d'information une source de compétences critiques. Bien qu'une période de formation soit toujours nécessaire pour prendre en main les systèmes installés dans les entreprises, celle-ci n'est pas toujours formalisée et consiste bien souvent, dans les petites structures, à un « tutorat » informel par une ou plusieurs personnes de l'équipe du nouvel arrivant. Enfin, ces logiciels, s'ils en existent une multitude entre ceux créés spécifiquement pour la gestion de la logistique et les extensions Supply Chain des ERP (Logiciel de gestion des ressources de l'entreprise type SAP), ils ont des fonctionnalités proches et une ergonomie de plus en plus intuitive, surtout pour les applications utilisées par les opérateurs qui ont vocation à être sollicités plusieurs fois par jour.

En lien avec les systèmes d'information, les compétences liées à la qualité de la prestation logistique qu'elle soit vis à vis d'un client externe ou interne sont aussi considérées comme critiques. Le système d'information permet de retracer l'apparition d'une anomalie mais aussi de produire des indicateurs de performances et de qualité.

« Les indicateurs concernant la partie logistique sont principalement celui sur la fiabilité des stocks (-2 % d'erreur), un objectif qui concerne l'équipe du magasin et pas les personnes individuellement et celui sur les délais de livraison de la commande. »

Et les exigences de qualité touchent l'ensemble des fonctions logistiques, notamment l'approvisionnement dans l'industrie, ici des biens de consommation.

« Les indicateurs principaux utilisés pour les approvisionneurs, ce sont les erreurs d'adressage, et les erreurs de référencement dans le cadre des inventaires. »

Le respect des commandes est en effet un indicateur de qualité des plus suivis.

« Dans une entreprise de commerce de produits alimentaires comme la nôtre, nous avons plus de réclamations sur des problèmes de commandes, qui impactent directement le CA de nos clients, que sur la qualité de nos produits. Nos efforts portent donc particulièrement sur le respect de la commande. C'est autant que la qualité de nos produits le signe du respect du client. Pour cela, nous avons une série d'indicateurs pour les préparateurs de commandes : nombre de commandes traitées (yc le nombre d'articles, le poids, etc.), mais on regarde surtout le taux d'erreurs par journée et pas par personne, et le taux de réclamations. »

Et ce d'autant que l'entreprise est certifiée :

Dans le commerce

« Depuis que l'entreprise est certifiée ISO en 1993 et suit particulièrement les indicateurs de qualité sur la préparation de commande. »

Comme dans le transport et la logistique

« Bien que l'entreprise soit certifiée ISO 9001 depuis 1999 et ISO 9001-2000 depuis 2004, l'accent mis sur la qualité a encore été récemment accentué. La prime financière versée au personnel au titre de la qualité a été largement revalorisée. Elle est basée sur un tableau de bord comprenant :

- *Le taux d'anomalie dans les commandes*
- *Les casses matérielles*
- *Les disparitions*
- *Le recours à l'intérim*
- *Le nombre de conteneurs traités*
- *Le nombre de commandes traitées. »*

Enfin, dans l'industrie, la problématique de la qualité porte à la fois sur le service (respect de la commande) et sur les caractéristiques « physiques » du produit ce qui amène à intégrer une partie des tâches, voire des postes, du service qualité dans la logistique, comme dans l'automobile,

« Comme le contrôle qualité se fait au service réception avant la mise en magasin, le Service Qualité Fournisseur composé de 2 personnes en fait partie. Il fait le lien avec les fournisseurs sur la qualité tant des produits, que du service et donc de la logistique. Ils assurent la mise en place de contrôles séquentiels et de la métrologie à la réception qui vont être opérés par les agents de la réception pour le respect de la commande ou ceux pour les contrôles physiques. »

Pour faire face à ces exigences de qualité, la réponse apportée par les entreprises est celle d'une formalisation et d'une systématisation des procédures. D'où le besoin de personnels rigoureux capables d'assimiler la méthodologie des contrôles qualité et d'en saisir la portée.

Ces besoins en qualification portant sur les problèmes de qualité sont parfois dus aux spécificités du secteur dans lequel les entreprises opèrent : chimie, pétrochimie et plasturgie, pour citer des secteurs particulièrement implantés dans la région.

Mais cela touche aussi d'autres secteurs, non directement producteurs de tels produits mais utilisateurs, par exemple l'automobile,

« Tous nos approvisionneurs passent une formation à la manipulation de matières dangereuses parce qu'ils vont manipuler des lubrifiants et des solvants »

Les prestataires transport et logistique travaillant pour ces secteurs sont eux aussi directement impactés,

« Nous avons des formations internes que nous passons à l'ensemble des opérateurs logistiques au sein de l'entreprise qui portent sur la HACCP (Hazard Analysis Critical Control Point), c'est à dire les méthodes et principes de gestion de la sécurité sanitaire des aliments. Nous avons aussi des formations sur les procédures de la pharmacie mais elles ne concernent que les personnes qui vont être amenées à manipuler des produits de la classe santé».

Mais c'est la pharmacie qui illustre le mieux les exigences en termes de qualité qui pèsent sur la logistique en général et donc sur ses opérateurs.

« Pour ce qui touche à la logistique, les contraintes sont très grandes au niveau du conditionnement. Il y a autant d'opérations d'emballage chez nous (concrètement : autant de sacs et sachets et cartons différents selon des normes définies par chaque client) que de sas au labo pharmaceutique client. Or on travaille avec 130 clients pharmaceutiques. En fait, l'emballage primaire, c'est à dire celui qui est au contact du principe actif, est aussi suivi que le principe actif lui-même. Une compétence très recherchée est la rigueur des opérateurs. Il y a un audit tous les 2 jours chez nous, puisque chaque client réalise environ 2 audits annuels, donc le calcul est simple. Or chaque auditeur ne repart pas les mains vides et nous demande de rehausser le niveau d'exigence à chaque visite. Donc cela ajoute des contraintes. La traçabilité et l'interdiction de croisement de certains flux nécessite un pilotage des flux précis. Car entre le principe actif et l'emballage, un microbe peut migrer de l'un vers l'autre. »

2.5.4. La relation client et l'anglais : deux thèmes de plus en plus prégnant

En lien avec les problématiques de qualité, deux thèmes émergent comme des préoccupations très importantes. L'une concerne la relation client et l'autre la maîtrise des langues étrangères et plus particulièrement l'anglais.

En ce qui concerne la relation client, ce sont principalement les prestataires logistiques, et les établissements du commerce qui cherchent ce genre de qualification pour leur personnel.

« Chez nous, les caristes chefs d'équipe travaillent sur les chariots comme les autres caristes, mais assurent en plus le management de proximité, le contrôle de l'activité, la formation des caristes et surtout ce sont les interlocuteurs opérationnels des clients. Parfois, ce sont même les seuls interlocuteurs des clients. On a donc besoin de personnes qui savent gérer les

demandes des clients, identifier ce qui peut poser problème et le régler avant que cela « dégénère » et surtout gérer les réclamations pour ne pas que les problèmes remontent tout de suite au directeur d'entrepôt pour un oui ou un non. »

Dans le commerce, ce sont les postes de magasiniers vendeurs qui sont à la source des besoins en qualification concernant la relation client.

« Dans notre entreprise, nous n'avons pas besoin de personnes en logistique pure. Il nous faut des préparateurs de commandes qui soit aussi capable de servir des clients au comptoir. On veut donc des gens qui ont un bon contact client et le sens commercial. »

Si ce besoin en qualification n'est pas nouveau dans le commerce, il s'exprime de plus en plus fortement dans la logistique. Les prestataires logistiques doivent en effet gérer leurs relations avec leurs donneurs d'ordre mais ils sont aussi en de nombreuses occasions les « représentants » de leurs clients auprès de tiers, qu'ils soient fournisseurs ou clients de leurs clients. Or au niveau opérationnel les chaînes logistiques se complexifient, les délais étant de plus en plus courts, une coordination plus approfondie et régulière est nécessaire pour piloter au quotidien les activités logistiques. C'est ce qui amène les opérateurs logistiques à rentrer en contact avec leurs clients de plus en plus, afin de « coller » aux mieux à leurs exigences croissantes.

Cette complexification et internationalisation des chaînes logistiques multiplie aussi les contacts avec des interlocuteurs étrangers, qu'ils soient conducteurs routiers ou qu'ils gèrent les flux ou livraisons chez un fournisseur ou un client. Dès lors, les personnels logistiques, en particulier ceux se situant aux points d'entrée ou de sorties des flux de marchandises (expédition/réception) et ceux au contact des clients, sont de plus en plus confrontés à la pratique d'une langue étrangère, presque exclusivement l'anglais. Ceci est particulièrement prégnant dans la région où les établissements industriels ont un « rayonnement » supérieur à la moyenne nationale du fait de leur taille plus grande et où les échanges internationaux sont très importants comme nous avons pu le voir précédemment.

Bien sûr les premiers personnels concernés sont ceux au contact des clients étrangers, comme dans la pharmacie

« La maîtrise des langues est une compétence clef pour les postes de gestion des commandes qui sont en contact avec les clients de tous les pays. Ce sont des postes qui ne comportent pas de niveau de décision mais plutôt de la diplomatie et de la gestion de relation client. Ces postes ont une très bonne image en interne, car ils sont considérés comme les plus élevés en logistique. »

Où ceux qui gèrent les relations avec les fournisseurs, comme dans l'industrie de biens de consommation

« A l'approvisionnement sont gérés des composants qui viennent de tous les pays, Asie du Sud Est et Europe de l'Est. Il nous faut des gestionnaires de flux qui maîtrise bien l'anglais, au moins le vocabulaire transport et logistique car une incompréhension peut désorganiser les lignes de production. »

Mais le besoin de maîtriser l'anglais se diffuse vers des postes en général moins exposés à ce genre de nécessité, comme l'illustre l'automobile :

« Nous cherchons des caristes à la réception qui parlerait un peu d'anglais pour pouvoir parler avec les chauffeurs routiers qui sont de plus en plus étrangers, notamment parce que de nombreux sous-traitants se sont installés à l'Est. »

2.5.5. Des besoins en gestion de projet pour les techniciens et les cadres.

Deux tendances fortes sont à l'origine d'une évolution des qualifications des techniciens, agents de maîtrise et des cadres de la logistique :

- La mise en place de ligne de production par produit
- La mise en place de « projets » portant sur l'organisation, l'optimisation ou la qualité de la logistique

La démarche projet dans la production est devenue la norme dans l'automobile mais aussi dans la pharmacie. Elle détermine les plans de production mais aussi les tâches des opérateurs et les priorités fixées dans le respect des contraintes et des objectifs spécifiques au secteur (délais, température...).

Dans l'automobile, les constructeurs édictent pour chaque projet des procédures logistiques différentes.

« L'ensemble des processus logistiques à l'intérieur de l'usine sont définis par le service méthode du siège et sont définis par projet (par véhicule à produire). Le responsable logistique de l'usine est donc responsable de la mise en place et de la bonne application des procédures pour chaque ligne de production, sachant qu'une ligne ne produit qu'un modèle. Pour chaque nouveau modèle, on change les procédures logistiques. Cela arrive aussi au cours du cycle de vie de la production du véhicule suivant les remontées des lignes, les exigences qualité, les besoins de productivité, etc. »

Or ces changements impactent très largement les sous-traitants qui suivent totalement cette logique projet.

« Le véhicule produit à l'heure actuelle est en fin de vie. Le nouveau projet, c'est la W91, un modèle qui implique la remise en place d'une équipe de nuit en juin/juillet. Pour chaque nouveau modèle les procédures changent. Il y a donc une personne responsable du nouveau projet automobile : il est le référent logistique pour ce lancement. Il met en place les nouvelles procédures logistiques, commande les composants spécifiques et gère l'approvisionnement pour ces lignes de production. Une fois la montée en fréquence opérée, les lignes rentrent dans une production plus routinière dite « vie série » ».

Dans l'industrie pharmaceutique, les projets ont une durée très longue.

« Une évolution récente tient à la spécificité de notre activité : autrefois nous produisions des pièces de plusieurs types et nous cherchions à les vendre...Aujourd'hui, nous avons des projets pour le client qui représentent des investissements et une mobilisation énormes : par exemple, un nouveau produit correspond pour nous au minimum à une extension d'usine. La mise en place dure de 2 à 5 ans, période pendant laquelle est définie la façon dont on va produire, emballer, distribuer, etc. le produit. »

Par ailleurs, les prestataires transport et logistique adoptent, de façon plus ou moins formalisée, une gestion de type projet lors de la mise en place de prestations pour un nouveau client ou dans le cadre d'un nouveau contrat. De manière plus traditionnelle les initiatives d'optimisation des procédures et des coûts, d'augmentation de la qualité ou de l'ergonomie des installations s'apparentent à des projets et font l'objet d'actions propres sortant de la gestion quotidienne des opérations. Or nous avons vu plus haut d'une part que la Haute-Normandie accueillait plus d'établissements ayant réorganisé leur logistique que la moyenne nationale d'autre part que les préoccupations concernant la qualité, les certifications ou la satisfaction du client sont fortes.

Les qualifications en gestion de projet, la capacité à prendre en compte des problématiques transverses, à intégrer les méthodes et modes de fonctionnement de différentes entités sont alors recherchées. La nécessité de saisir un ensemble d'enjeux variés a tendance à pousser les entreprises à privilégier les diplômés de niveau I, en particulier les ingénieurs, pour ces postes de gestion de projets.

Commerce

« Dernièrement deux ingénieurs de l'ISEL ont été recrutés dans le cadre de la mise en place et de la gestion de projets :

- *L'un sur la mise en place d'un progiciel d'optimisation de l'entreposage et de gestion des codes barres,*
- *L'autre sur la refonte et l'optimisation des tournées.*

Ces deux projets ont vocation à être implémentés dans la région avant d'être déployés sur l'ensemble du réseau très vite. »

Dans ce cadre, la capacité à élaborer des plans d'actions, la maîtrise du traitement de données et des méthodologies propres à la certification ou à la mise en place de processus qualité sont particulièrement recherchés. L'aptitude à la transmission de son savoir et à faciliter l'appropriation de son travail, à fédérer les énergies, voire à la formation est aussi valorisée par la généralisation de la mise en place du changement via les projets.

2.5.6. Les besoins exprimés par les entreprises rejoignent les remarques des formés sur leurs formations, quel qu'en soit le niveau

Les formés, lorsqu'il leur est demandé de désigner ce qui devrait être amélioré dans leur formation sont unanimes. Des pré-qualifications au niveau I, les remarques demandent massivement que soit renforcé dans les formations :

- L'anglais
- L'informatique
- La « pratique »

Concernant le premier item, il est souvent précisé que les efforts devraient porter d'abord sur l'anglais de la logistique. Concernant l'informatique, les formés demandent souvent de travailler sur des logiciels tels qu'ils vont les trouver dans les entreprises, voire sur celui qu'ils

vont trouver dans leur entreprise. Cette requête, si elle est impossible à satisfaire totalement étant donné la multiplicité des logiciels existant, ne peut être pris en compte qu'à la condition pour les organismes de formation d'investir. Or la question sera alors de savoir s'il faut investir dans un ERP, les logiciels de gestion des ressources les plus répandus, ou dans un logiciel spécifiquement développé pour la gestion de Supply Chain.

En ce qui concerne la « pratique », les formés de tout niveau souhaitent voir être développées :

- Les visites d'entreprises
- Les interventions de professionnels
- Les périodes de stage

De nombreux formés de niveau bac et inférieurs souhaitent par ailleurs bénéficier de plus de temps de conduite d'engin tandis que les niveaux post bac souhaitent faire plus d'études de cas.

Les formés expriment donc des remarques très pragmatiques et rarement portées sur la théorie ou les matières transversales, même si l'on trouve quelques formés pour réclamer plus de mathématiques, de français ou de gestion des stocks.

Ce pragmatisme des formés rejoint donc les préoccupations des entreprises et les compétences qu'elles ont identifiées comme étant clefs.

2.5.7. Les problématiques de polyvalence et de spécialisation

❖ Pour les opérateurs

Dans de nombreuses entreprises, nous avons entendu à maintes reprises les vocables de spécialisation et de polyvalence chez les mêmes interlocuteurs. L'expression de polyvalence est volontiers employée pour décrire la nécessité pour les opérateurs de couvrir plusieurs tâches, voire pouvoir occuper plusieurs postes. C'est particulièrement vrai dans le transport :

« Dans notre management on essaye de créer de la synergie et de l'esprit d'équipe car les personnes pour faire le travail doivent aussi s'entraider, en plus on demande de la polyvalence : un cariste doit pouvoir faire de la préparation de commande, de l'emballage et vice-versa. Sans polyvalence, on ne peut pas s'en sortir parce que les besoins varient selon les clients. »

Mais aussi dans l'industrie. Dans ce cas, on constate deux types de polyvalence :

- La polyvalence consistant pour les opérateurs logistiques à savoir opérer l'ensemble des tâches logistiques présentes sur le site. Elle est comparable à celle existant dans le transport. Ainsi dans l'automobile :

« On essaye d'assurer la polyvalence des caristes en les faisant passer dans les 3 unités du service logistique : réception, magasin et approvisionnement. Les caristes (Caces 2,3 et 5) majoritairement polyvalents réceptionnent donc (contrôle de la commande et entrée dans le système d'info), stockent (avec adressage très précis) et approvisionnent les bords de chaîne. Les ajustements d'affectation (réception, stockage et approvisionnement) peuvent se faire en

cours de journée. C'est l'approvisionnement de chaîne qui demande le plus de qualification et d'expérience. Il faut en effet bien maîtriser :

- *le système d'information,*
- *le système d'étiquetage,*
- *le plan de circulation de l'usine*
- *l'emplacement des pièces à mettre à disposition des opérateurs de la chaîne.*

On y met donc souvent les plus expérimentés. »

- *la polyvalence consistant pour un opérateur logistique à occuper des fonctions non logistiques, parfois « proches » puisque touchant au transport comme dans l'industrie des biens d'équipement,*

« Le site n'emploie que des agents polyvalents, en raison de la grande variation des activités et de l'organisation du transport et de la logistique sur double site (production/ entrepôt). Il faut donc que les agents soient à la fois conducteurs ayant le permis PL et caristes avec le CACES, même si le métier de base est celui de préparateur de commandes. »

- *ou plus lointaine puisqu'en lien avec la production, comme dans cette entreprise de l'industrie des biens intermédiaires*

« Comme les livraisons et les expéditions ne se font que le matin, nos caristes rejoignent la production pour leurs heures de l'après midi. Comme ce sont d'anciens opérateurs de production à qui on a fait passer le CACES, cela ne pose pas de problème. »

Ces solutions sont toutefois plus rares que celle consistant à s'assurer de la polyvalence « logistique » de ses opérateurs et concernent d'abord les petits établissements industriels.

Mais cette recherche de polyvalence sur les tâches s'accompagne d'une volonté de bénéficier de « spécialistes » du secteur ou de l'activité dans lesquels ils vont opérer.

« Nous voulons des gens, y compris pour les caristes, qui ont déjà une expérience de l'Oversea. Parce qu'ils font moins d'erreur d'inversion dans les colis, savent mieux empoter un conteneur et qu'ils connaissent les enjeux de l'activité. »

La volonté de bénéficier de personnels « spécialisés » est particulièrement forte en provenance de l'automobile, de la pharmacie et en règle générale des industries ayant des contraintes spécifiques. C'est aussi pourquoi de nombreux postes logistiques sont tenus par des personnes sans formation logistique mais qui viennent de la production. Les personnes choisies ont alors une connaissance fine des priorités telles qu'elles vont être appliquées mais aussi telles qu'elles pèsent sur les autres maillons de la chaîne. Dans l'automobile, cela se traduit par le choix d'anciens opérateurs de chaîne pour les postes en logistique.

« Pour les caristes de l'approvisionnement, on privilégie les personnes qui sont passées sur la chaîne de montage. Comme cela ils savent exactement comment placer les pièces pour ne pas compliquer le travail sur les postes qui ont été mis au point par des ergonomes. Et puis, ils connaissent la pression sur les délais qui existent quand on est monteur. »

Chez les prestataires transport et logistique, cette spécialisation se retrouve dans la mise en place d'équipes dédiées et dans l'augmentation des plates formes spécialisées, et ce, même chez les petits prestataires. Ces plates-formes concentrent les flux et marchandises d'un client ou de plusieurs clients d'un même secteur. Cela permet d'y regrouper l'ensemble des opérations propres à une activité, de bénéficier d'économie d'échelle dans le cas de plate-forme multi-clients et de fournir une prestation très adaptée. En Haute-Normandie du fait de l'existence de pôles industriels spécialisés, les plates-formes dédiées sont nombreuses : pharmacie, agroalimentaire, grande distribution, automobile, etc.

Au Havre en 2002, a été ouverte une plate-forme logistique internationale par un prestataire spécialiste de l'automotive : 5 000 pièces automobiles transitent quotidiennement par cet entrepôt de 32 000 m² relié directement au rail, au fleuve et à la route. Produites en Europe, les pièces y sont conditionnées et envoyées vers les usines de montage du constructeur au Brésil, en Argentine ou en Chine. Utilisation de systèmes perfectionnés : pilotage en temps réel des flux, audit qualité en continu, logiciel intégré entre le client final, le prestataire logistique et les fournisseurs, codage des marchandises...

L'intérim est le parfait exemple de cette dialectique entre polyvalence et spécialisation. Les intérimaires les plus recherchés sont en effet les « agents polyvalents d'entrepôt » dont il existe un Certificat de Qualification Professionnelle. Ces personnes sont susceptibles d'assurer les tâches suivantes :

- Picking/préparation de commande,
- Emballage,
- Gestion des stocks,
- Inventaire,
- Expédition,
- Réception,
- Traitement des anomalies.

Les agences rencontrées estiment qu'environ 70% de la demande d'intérimaires portent sur ce type de profil tandis que 20 à 25% portent sur des caristes « purs ». Mais les demandes pour des postes où la conduite d'engin sera la seule tâche diminue car la polyvalence augmente les possibilités d'ajustement et offre une flexibilité très recherchée. Par ailleurs, pour les agences d'emplois temporaires, la spécialisation sur un secteur s'explique par une tendance forte à la mise en place de quotas et de standards de performance pour les opérateurs logistiques. Ils portent à la fois sur les quantités traitées (commandes, volume de marchandises) mais aussi sur la qualité. Cela résulte du travail engagé par les entreprises industrielles et de services sur leurs marges. Après avoir cherché à gagner sur le processus de fabrication, les entreprises travaillent sur l'ensemble des sources de non-qualité :

- les accidents, les arrêts maladie
- les vols
- les rebus, détérioration
- les défauts d'enregistrement, les pertes dans le système
- les immobilisations (flux tendus)

Cela se traduit aussi par une recherche d'intérimaires ayant déjà de l'expérience dans le secteur d'activité de l'entreprise cliente.

« En conséquence des mesures de performance de plus en plus fréquentes, les intérimaires recherchés sont ceux dont on peut « valider » les compétences techniques parce qu'ils :

- ont l'expérience du secteur*
- possèdent un titre de formation adéquat*
- ont satisfait à la période de validation, qui est de plus en plus souvent mise en place pour une durée d'environ 15 jours. »*

Cette spécialisation des opérateurs si elle leur permet d'être plus rapidement opérationnels lors d'un changement d'emploi favorise aussi le turnover et peut, si elle est interprétée de façon trop restrictive par les entreprises, limiter l'employabilité de ces personnes et donc la fluidité du marché du travail. Mais ces effets peuvent être compensés par les bénéfices de la polyvalence qui augmente les compétences des opérateurs même si elle limite parfois la capacité de ceux-ci à maîtriser correctement des tâches qu'ils pratiquent peu. C'est en particulier le cas de la conduite d'engin qui peut être particulièrement dangereuse si elle n'est qu'occasionnelle.

❖ Pour les techniciens et cadres

Une autre forme de polyvalence se trouve chez les techniciens et les cadres des secteurs autres que le transport et la logistique. On trouve en effet de nombreux cas où les responsables logistiques assument aussi d'autres fonctions d'encadrement ou à responsabilité.

Cela peut résulter de l'importance relative accordée à la logistique, parce que l'établissement est petit et/ou les opérations logistiques y sont peu nombreuses et/ou sont largement sous-traitées. Dans ce dernier cas, les responsabilités de contrôle et de pilotage du technicien ou cadre en charge de la logistique sont assimilées aux achats ou à la gestion des fournisseurs.

Ainsi dans cet établissement du commerce d'une quarantaine d'employés :

« Je suis responsable logistique et DRH. Je m'occupe de la gestion des hommes tandis que l'autre dirigeant s'occupe de la gestion des produits. Comme les préparateurs de commandes, c'est le poste où on a le plus de monde, j'ai dû m'intéresser à la gestion de l'entrepôt qui est juste derrière le magasin. Mais tout ce qui se passe avant et après l'entrepôt on ne s'en occupe pas, c'est sous-traité. »

Mais cet état de fait est aussi le résultat de la prise de conscience de la place de la logistique dans la production et de son poids dans la rentabilité des entreprises. Que ce soit dans le commerce :

« Je suis directrice qualité et logistique. Notre entreprise de vente par correspondance produit essentiellement de la logistique avec beaucoup de stockage et de traitement de commandes. Dès lors, vu que nous ne sommes pas une unité productrice comme notre maison mère en Allemagne, notre qualité c'est celle de notre logistique. »

ou dans l'automobile :

« Il a été décidé que le chef de service logistique de l'usine soit aussi un chef de production. Cela supprime un « n-1 » et le côté « frères ennemis » qu'il pouvait y avoir lorsque les deux positions étaient distinctes. Par ailleurs, le directeur logistique est aussi directeur qualité parce que les deux thèmes sont proches, surtout que notre problématique ici touche beaucoup aux délais. »

Quelle qu'en soit la raison, on constate que la logistique est très largement associée à d'autres fonctions transversales : gestion des ressources humaines, qualité, finance, etc. Et c'est bien en cela que les choses évoluent. Sous l'effet de l'importance prise par les problématiques Supply Chain dans les industries ou le commerce, la logistique apparaît mieux prise en compte en tant qu'activité transverse, au moins dans les discours. Car s'il est vrai que les entreprises se rendent de plus en plus compte qu'elle impacte l'ensemble de leurs activités et donc leur rentabilité, certains établissements ont parfois un grand mal à identifier, formaliser et rationaliser leurs activités logistiques. C'est alors bien souvent une démarche d'amélioration de leur organisation générale, voire une certification qui amènera à se pencher sur la question de la logistique d'où sa proximité avec les questions de qualité.

Cependant, l'industrie est le lieu de la cohabitation entre deux situations extrêmes concernant la logistique :

- une forte formalisation de l'organisation, s'accompagnant souvent de définition des emplois, des tâches et des performances attendues.
- une absence de définition rigoureuse des responsabilités et de l'organisation des équipes, résultat d'une organisation de fait et non rationalisée de bout en bout.

Cette situation duale est particulièrement forte en Haute-Normandie où se côtoient de grands établissements appartenant à des groupes d'échelle internationale et des petites entreprises très locales à la gestion dite « familiale ». Dans le premier cas, la « polyvalence » des techniciens ou cadres sera déterminée par les synergies identifiées ou que l'ont souhaite mettre en place entre la logistique et une autre activité. Dans le second cas, elle relèvera des circonstances, d'habitude prise, d'affinité pour la logistique des personnes potentiellement concernées ou d'une « logique » basée sur l'analyse d'un seul indicateur (le nombre d'emplois comme dans l'exemple cité ci-dessus).

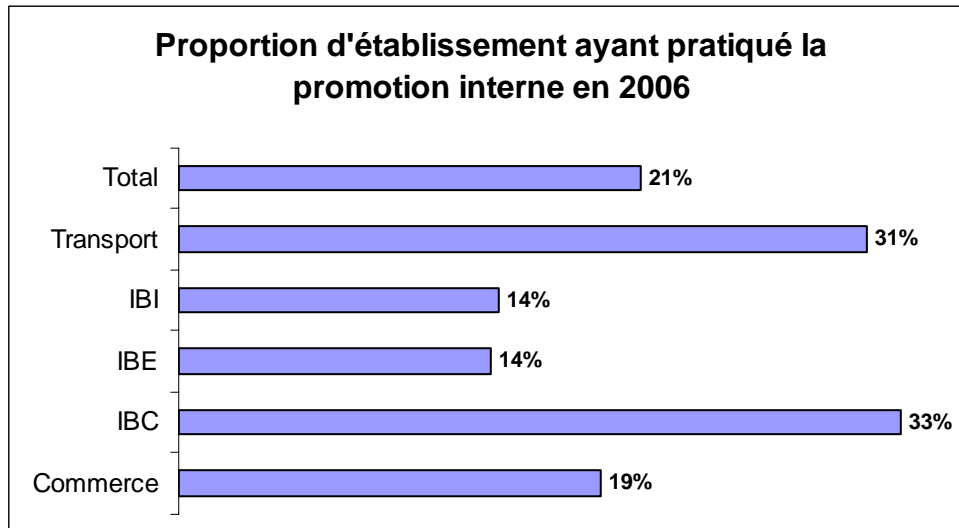
2.5.8. Les besoins de qualification pour accompagner la promotion interne

❖ Une pratique très répandue en logistique et une tradition du secteur transport et logistique

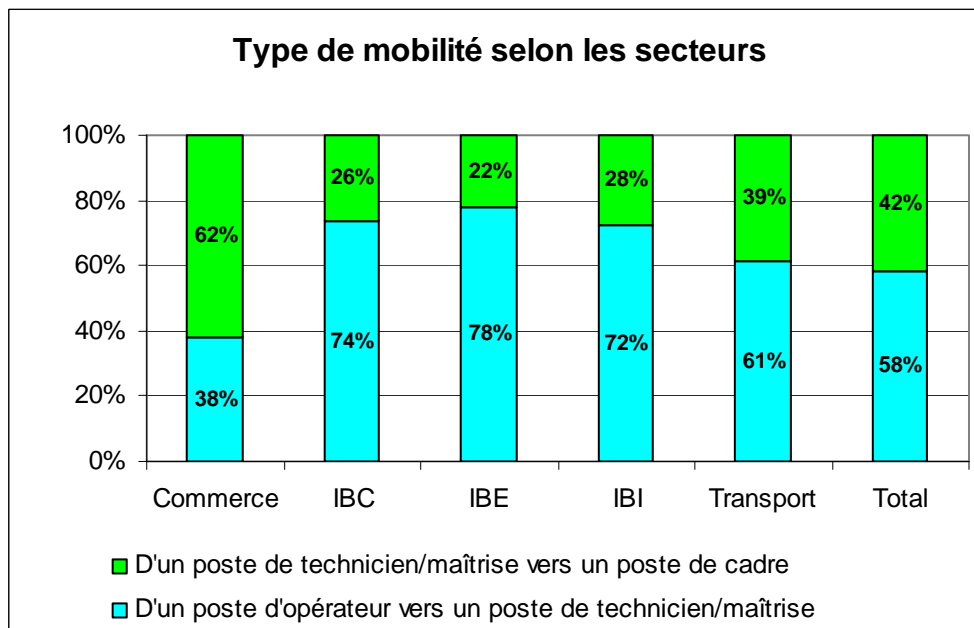
Malgré la cohabitation de ces deux niveaux de formalisation de la logistique très différents, on constate dans l'ensemble des secteurs une utilisation presque systématique de la promotion interne. Les exemples sont très nombreux, comme ici dans le commerce :

« Le directeur de notre établissement est un ancien préparateur de commandes, le responsable transport est un ex agent de trafic, beaucoup de caristes étaient des préparateurs de commande, les chefs d'équipe étaient préparateurs. »

Ce qui a été ressenti durant les entretiens qualitatifs se retrouve dans les chiffres. Les établissements déclarant avoir eu recours à la promotion interne pour des postes de la logistique durant l'année 2006 sont, tout secteur confondu, 21% alors qu'ils ne sont que 9% à avoir recruté des techniciens ou agents de maîtrise. Le transport et la logistique et l'industrie des biens de consommation s'illustrent particulièrement avec un tiers des établissements ayant pratiqué la promotion interne. Ces secteurs sont par ailleurs ceux dont les établissements ont le plus recruté d'agents de maîtrise (respectivement 13% et 14% des établissements de ces secteurs). Dans le cas du transport et de la logistique, la promotion interne a toujours fait partie de la « tradition » du secteur, marqué par un fort pragmatisme.



Les postes occupés sont alors majoritairement des postes d'agent de maîtrise, de chef d'équipe, de zone, ou de technicien logistique (pilote de flux, gestionnaire de stocks). En moyenne, seul 40% des promotions internes correspondent à un passage au statut cadre.



Or ces postes occupent une place capitale dans la gestion concrète des opérations. En effet, l'encadrement de proximité assure la gestion au quotidien des difficultés, la cohésion des équipes, et le respect des procédures. En tant que premier responsable de l'exécution des opérations, techniciens comme encadrement de proximité sont les premiers garants de la qualité de la prestation logistique.

Dans l'industrie, de nombreux postes « techniques », comme les responsables approvisionnement, demandent une grande connaissance des procédures internes et des pratiques de la production. La promotion interne est alors une évidence. Dans l'industrie automobile, cela peut poser des problèmes de recrutement pour des postes très exposés.

« Les difficultés de recrutement se posent aussi pour les postes « intermédiaires », notamment l'approvisionneur. Il est difficile d'en trouver en raison de la procédure de recrutement : promotion interne ou reconversion depuis la production. Le poste est très stressant et les personnes ne peuvent l'occuper trop longtemps. Conséquence : on en cherche tout le temps parmi nos équipes »

Les politiques de promotion interne sont parfois en partie remises en cause par la hausse des exigences de diplômes sur les postes d'encadrement. Ce phénomène touche essentiellement les secteurs du transport et de la logistique et du commerce, traditionnellement encore plus portés que l'industrie à la nomination de cadres par promotion interne.

« Les responsables surgelés, frais ou livraison (des chefs d'équipes) sont tous « sortis » du terrain bien qu'ils y aient passé plus ou moins longtemps. Ils ont donc, suivant les cas et leur âge, des niveaux d'étude différents allant du BEP/CAP au bac +2. Le problème pour les jeunes bac+2, c'est qu'une fois à ce poste après 3-4 ans, certains veulent encore évoluer. Mais l'entreprise ne leur propose que rarement d'autres postes et en tout cas pas au bout de 4 ans. Mais la politique est donc de ne pas promouvoir trop tôt sur ces postes qui sont un peu des postes plafond. »

« De fait seul 1 ou 2 Responsable de centre interrégional de distribution sont issus du terrain car ils n'ont souvent pas les diplômes requis. En effet, la politique nationale impose maintenant d'avoir au minimum un bac + 2. Du coup, il est maintenant envisagé, pour certains responsables de secteur, de leur faire passer des formations en vue de les amener au poste de Responsable de centre interrégional de distribution. »

Pour être cohérent à la fois avec ces politiques RH qui mènent à une hausse des qualifications des personnes en poste et la nécessité de garder la pratique de la promotion interne, il est devenu nécessaire de faire passer des formations qualifiantes continues.

« Nous étudions actuellement quelles formations qualifiantes logistiques nous pourrions faire passer à tous nos Techniciens de gestion production (interface entre l'usine et les sous-traitants qui gèrent les approvisionnements) car nous voulons les amener tous au niveau Bac + 2. »

❖ Des besoins en formation qui portent sur le management et la gestion de projets

Les besoins en formation concernant ces personnels portent principalement sur le management, la gestion des ressources humaines et la gestion de projet.

Ainsi, s'ils répondent bien aux exigences posées en termes techniques, qui sont bien souvent celles qui sont le plus formalisées, les personnes ayant bénéficié de promotion pour accéder aux postes de chefs d'équipe n'ont souvent pas d'autre expérience de la gestion des hommes que ce qu'ils ont pu vivre en tant qu'opérateurs. Or passer de la position d'équipier à celle de donneur d'ordres n'est pas chose facile. La nouvelle position est parfois vécue difficilement par les opérateurs qui peuvent se sentir mal à l'aise face à leurs anciens collègues. Dans ce cadre, l'ensemble des entreprises reconnaît qu'un accompagnement du salarié est bien souvent nécessaire. Il peut se concrétiser en des formations ou en un suivi attentif du supérieur hiérarchique.

Les formations utilisées sont alors celles qui portent sur le management, la gestion du conflit dans une équipe ou « comment savoir dire non ».

« Les chefs d'équipes sont majoritairement d'anciens agents de quai. Et la politique maison veut qu'ils soient à termes tous d'anciens agents de quai. Lors de leur accession au poste, ils suivent une formation au management/animation d'équipes de 5 jours. C'est une formation interne. Les chefs de services (1 de jour/1 de nuit) ont eux une formation de 12 jours et un projet managérial à présenter. Ce sont eux qui feront les entretiens individuels qui doivent durer 30 minutes maximum, ce qui est peu. »

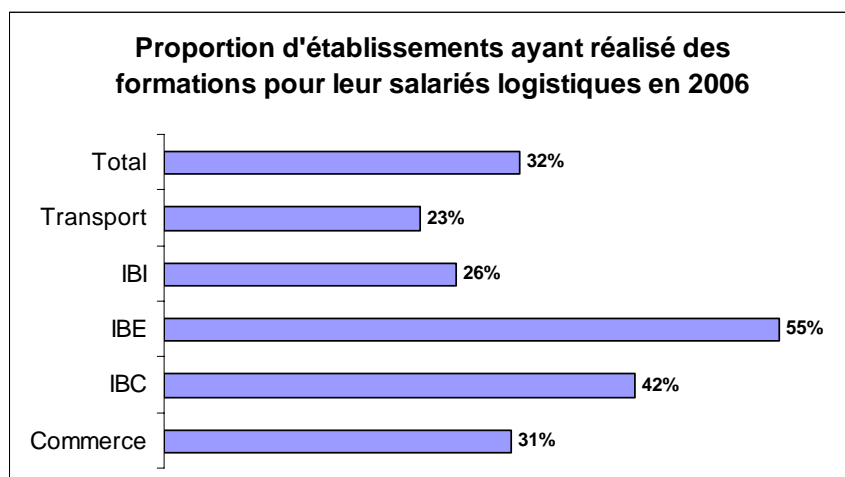
Parfois, les premières formations au management sont passées aux opérateurs lorsqu'ils sont encore opérateurs mais qu'ils jouent un rôle de « parrain » ou un rôle d'encadrement de fait des nouveaux équipiers et/ou des intérimaires. Les formations porteront alors sur l'encadrement mais sans forcément être désignée d'un intitulé explicite.

Proche du management, la gestion des ressources humaines est aussi une source de besoin en qualification de l'encadrement de proximité nouvellement promu. La réglementation sociale, le droit du travail, voire la conduite des entretiens individuels, une obligation, sont alors les thèmes à développer.

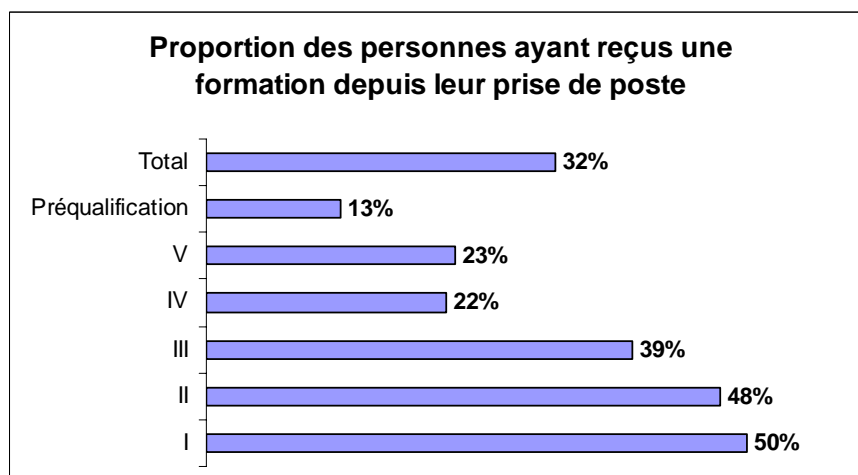
L'autre grande compétence à développer dans le cadre de la promotion interne est la gestion de projet. En effet, lors d'une promotion interne on choisira pour conduire le changement des pratiques ou des procédures, une personne qui en connaît parfaitement les atouts et les limites. Mais pour que cette connaissance puisse être bénéfique à l'évolution des pratiques, les personnes choisies ont bien souvent besoin de renforcer leur capacité à mettre en place une méthodologie de projet et à le gérer tout au long de sa durée de vie

2.5.9. Les besoins en formation continue

En moyenne, ce sont 32% des établissements interrogés qui ont réalisé des formations continues pour leur personnel logistique. L'industrie figure en tête, ce qui peut s'expliquer d'une part par la moindre spécialisation logistique de ses employés, puisque comme nous l'avons vu une grande partie des employés logistiques proviennent de la production, d'autre part par les réglementations spécifiques pesant sur certains secteurs



En ce qui concerne les formations continues dispensées au long de la carrière des opérateurs, elles sont souvent justifiées soit par les évolutions organisationnelles, comme la modification des procédures, l'installation ou la modification d'un système d'information soit par l'évolution de la carrière de l'opérateur. Dans les petites entreprises, les changements organisationnels se traduisent par des efforts de formation ponctuels concernant l'ensemble du personnel. Dans les établissements plus structurés, les formations continues sont plus diverses et les efforts plus « étalés ». En dehors des formations aux procédures concernant l'ensemble des opérateurs, les formations qui naissent des évolutions de carrière des opérateurs sont plutôt orientées vers les jeunes. Elles figurent alors une forme « d'investissement sur l'avenir » et visent à développer les compétences de l'opérateur, très souvent en vue de lui faire bénéficier d'une promotion interne. Mais l'enquête d'insertion montre nettement que plus l'on est diplômé plus on a de chance de bénéficier du plan de formation de l'entreprise.



❖ Les besoins en formation continue tels qu'exprimés par les établissements pour les opérateurs

Parmi les besoins en formation continue exprimés par les entreprises, 5 thèmes sont retenus par plus de 30% des établissements interrogés. Logiquement les établissements citent les formations continues qui revêtent plus ou moins un caractère légal.

Trois ont trait directement à la sécurité : Sauveteur secouriste du travail, Prévention des risques professionnels/sécurité et Gestes et postures/ergonomie qui est citée par près de 40% des établissements. Les deux autres formations réunissant plus de 30% des établissements sont plus directement en lien avec les tâches logistiques : la conduite d'engins de manutention et la tenue et gestion de stock/magasiner.

Cinq autres thèmes émergent ensuite : l'informatique et la qualité/procédures rejoignant ainsi le constat fait précédemment de l'importance de ces deux thèmes pour la logistique haut-normande. L'anglais est aussi souvent cité puisque près d'un établissement sur deux considère que ses opérateurs auraient besoin d'une formation continue dans cette langue soit autant que ceux qui souhaiteraient voir développer les formations au travail en équipe. Enfin, les formations matières dangereuses intéressent beaucoup puisqu'elles sont autant citées que l'un des « fondamentaux » de la logistique, l'expédition de marchandises.

	Commerce	IBC	IBI	IBE	Transport	Total
Gestes et postures/ ergonomie	43%	59%	45%	26%	37%	39%
Conduite d'engins de manutention / de levage	50%	38%	22%	28%	34%	37%
Prévention des risques professionnels / sécurité	38%	52%	37%	24%	40%	36%
Sauveteur secourisme du travail	40%	46%	10%	35%	43%	36%
Tenue et gestion de stock / magasinage	33%	45%	37%	30%	19%	30%
Informatique	21%	68%	33%	22%	19%	26%
Expédition de marchandises	28%	43%	17%	15%	12%	21%
Matières dangereuses	21%	40%	15%	17%	25%	21%
Qualité / Procédures	15%	50%	30%	17%	17%	20%
Anglais	25%	41%	13%	12%	14%	19%
Dynamique et efficacité du travail en équipe	21%	45%	23%	7%	17%	19%
Préparation de commande	23%	34%	30%	10%	10%	19%
Réception	20%	34%	15%	11%	10%	16%
Emballage	9%	29%	13%	14%	6%	12%
Entretien/maintenance d'engins de manutention	16%	24%	8%	7%	6%	11%
Gestion du stress	4%	34%	7%	7%	17%	10%
Sûreté / prévention de la malveillance et des vols	5%	29%	13%	5%	14%	10%
Sensibilisation à la relation client-fournisseur / Connaissance de l'environnement professionnel	2%	30%	19%	8%	6%	8%
Communication / vente	0%	12%	0%	0%	7%	2%
Autres	2%	0%	0%	0%	2%	1%

L'analyse par secteur laisse tout d'abord apparaître une grande disparité dans la proportion d'établissements exprimant des besoins en formation continue. L'industrie des biens de consommation exprime clairement des besoins plus nombreux que les autres secteurs et en particulier que l'industrie des biens intermédiaires.

En ce qui concerne le commerce, ce sont les thèmes de la conduite d'engins, de l'expédition et de la réception des marchandises et de la préparation de commande qui semblent les plus prégnants.

Des besoins de l'industrie des biens de consommation émergent l'anglais, l'emballage mais aussi l'informatique et la qualité, reflétant les enjeux concernant le pilotage et la qualité de la logistique.

L'industrie des biens intermédiaires met plus que la moyenne en avant des besoins en termes de gestion des stocks tandis que l'industrie des biens d'équipements expriment des besoins « classiques » tels que la conduite d'engins et les gestes et postures.

Le secteur du transport et de la logistique enfin exprime globalement moins de besoins que la moyenne. Mais on notera l'importance des matières dangereuses, de la prévention des risques et des problématiques de sûreté et de vol, enjeux forts pour ce secteur.

❖ **Pour les techniciens et cadres**

Les besoins exprimés pour les techniciens/agents de maîtrise et cadres ont en commun l'importance des thèmes concernant la réglementation et la sécurité, ce qui correspond à leurs responsabilités d'encadrement des équipes. Le thème de la gestion de projet est aussi largement cité.

Les besoins exprimés pour les cadres se démarquent par l'importance des politiques qualité et la gestion du stress, reflet des enjeux pesant désormais sur la logistique. Enfin pour près de 20% des établissements interrogés, les cadres devraient bénéficier de formation aux techniques de communication. Ceci est la preuve de l'extension des responsabilités des cadres de la logistique et de leurs champs d'intervention.

Que ce soit pour les techniciens/agents de maîtrise ou les cadres, les thèmes tournant autour du management, s'ils sont importants (entre 15 et 20% des établissements interrogés) ne sont pas aussi régulièrement cités que pourraient le laisser croire les entretiens qualitatifs. Cela est sûrement dû au fait que ces thèmes sont considérés comme des « pré-requis » pour ces postes.

	Techniciens/ Agents de maîtrise	Cadres
Réglementation/législation	23%	35%
Sécurité/Prévention des risques	29%	24%
Gestion du stress	15%	21%
Politique qualité/normes ISO	11%	20%
Dynamique et efficacité du travail en équipe	15%	19%
Gestion de projet/cahier des charges logistiques/ tableaux de bord (<i>suivi des coûts...</i>)	20%	19%
Techniques de communication	9%	19%
Matières dangereuses	16%	18%
Techniques de management	13%	14%
Achats/ Approvisionnements	15%	12%
Ordonnancement/lancement/GPAO	8%	12%
Stratégie logistique (<i>sous-traitance/partenariat logistique/clients certifiés ISO</i>)	5%	12%
Sensibilisation à la relation client/fournisseur	12%	11%
Distribution physique	7%	7%
Langues étrangères	15%	7%
Projets d'investissements (matériels, équipements)	5%	5%
Environnement (<i>recyclage ou récupération</i>)	12%	4%
Prévention de la malveillance et des vols/Sûreté	8%	4%
Gestion d'entrepôt	6%	3%
Supply chain planning	8%	3%
ERP	3%	2%
Autre	1%	0%
Logistique industrielle et flux tendus	14%	0%
Logistique internationale/européenne	3%	0%
NTIC/ systèmes de communication interne/ Messageries/EDI	3%	0%
Soutien logistique et service après vente	7%	0%

❖ Des besoins en formation continue des opérateurs plus fortement exprimés dans le Nord Ouest et dans la zone de Rouen

L'analyse des besoins par territoire amène tout d'abord à faire le constat que la moyenne des établissements exprimant des besoins est systématiquement plus forte dans certaines zones. C'est en particulier le cas pour les zones du Nord Ouest et de Rouen. Les établissements de ces zones sont bien souvent de taille plus importante et semblent mieux maîtriser les problématiques logistiques. Par ailleurs, le nombre d'établissements interrogés dans ces zones, avec celle du Sud, donne une meilleure qualité aux données relevées. Nous concentrerons donc notre analyse sur ces trois zones.

Opérateurs	Nord Ouest	Nord Est	Rouen	Ouest	Sud	Total
Gestes et postures/ ergonomie	42%	6%	52%	21%	23%	39%
Conduite d'engins de manutention / de levage	30%	11%	52%	28%	22%	37%
Prévention des risques professionnels / sécurité	31%	22%	48%	31%	20%	36%
Sauveteur secourisme du travail	52%	16%	38%	35%	23%	36%
Tenue et gestion de stock / magasinage	44%	12%	27%	46%	25%	30%
Informatique	20%	21%	31%	48%	16%	26%
Expédition de marchandises	35%	8%	20%	21%	13%	21%
Matières dangereuses	37%	10%	20%	21%	11%	21%
Qualité / Procédures	31%	6%	21%	7%	13%	20%
Anglais	23%	12%	20%	32%	12%	19%
Préparation de commande	31%	9%	17%	10%	14%	19%
Dynamique et efficacité du travail en équipe	20%	8%	24%	11%	10%	18%
Réception	24%	9%	17%	7%	8%	16%
Emballage	24%	10%	8%	0%	7%	11%
Entretien/maintenance d'engins de manutention	5%	8%	19%	0%	4%	11%
Gestion du stress	11%	0%	12%	11%	7%	10%
Sûreté / prévention de la malveillance et des vols	6%	2%	15%	4%	5%	10%
Sensibilisation à la relation client-fournisseur / Connaissance de l'environnement professionnel	7%	0%	9%	4%	11%	8%
Communication / Vente	4%	2%	2%	11%	0%	2%
Autres	4%	0%	0%	0%	0%	1%

Pour le Nord Ouest les besoins saillants pour les opérateurs concernent :

- L'anglais,
- Les matières dangereuses,
- La préparation de commande,
- La qualité et les procédures,
- La tenue de stock.

On retrouve donc les enjeux de la logistique de ce territoire, tournée vers l'international, marquée par les flux de la chimie et des conteneurs.

A Rouen, on note l'importance des besoins en conduite d'engins, en formation aux gestes et postures et à la sûreté/prévention de la malveillance et des vols, soit des problématiques très liées à l'entrepôt.

Les établissements de la zone Sud ont pour principales préoccupations la tenue de stock, les formations sauveteurs secourisme du travail, les gestes et postures et la conduite d'engins. Ce sont donc principalement des formations obligatoires laissant imaginer des préoccupations moins fortes quant à la formation des personnels logistiques que dans les autres zones considérées.

2.6. Eléments de synthèse sur l'emploi et ses évolutions quantitatives et qualitatives

Par rapport au reste de la France, l'emploi logistique en Haute-Normandie est marqué par :

- une plus grande proportion de manutentionnaires, particulièrement concentrée dans la zone du Havre,
- une plus grande proportion de techniciens de planning, d'ordonnancement et de lancement,
- moins de magasiniers.

Au niveau sectoriel, c'est l'industrie au sens large qui emploie le plus, représentant 46% de l'emploi logistique régional tandis que le commerce, secteur qui emploie proportionnellement le plus au niveau national (30% de l'emploi logistique), ne touche que 18,5% des employés logistiques haut-normands. Contrairement à ce que pourrait faire penser la situation géographique de la région, le secteur des transports n'emploie proportionnellement pas plus de personnes dans la région que dans le reste de la France. Ces caractéristiques amènent à une logistique de techniciens plus que de cadres :

- s'il y a 1 cadre pour 10 techniciens et opérateurs en Haute-Normandie, ils sont 1 pour 8 en France,
- s'il y a un 1 technicien pour 4,7 opérateurs dans la région, on en compte 1 pour 6,4 en France.

Les 20 043 emplois logistiques en 2002 se trouvent majoritairement sur les zones d'emplois de Rouen (8352) et du Havre (3600). Cependant, la localisation de l'emploi logistique ne peut se résumer à cette concentration puisque trois autres zones accueillent plus de 1000 emplois logistiques : Evreux (1728), Vernon (1224) et la Vallée de la Bresle (1680). Par ailleurs ces deux dernières présentent une plus forte proportion d'emplois logistiques dans l'emploi total (respectivement 4 et 9,4%) que celle de Rouen ou du Havre.

Concernant les recrutements, on constate que la proportion d'établissements ayant recruté en 2006 est plus importante dans la région qu'en France. Ce sont principalement les postes d'opérateurs qui sont concernés, ce qui est logique puisqu'ils représentent 75% des emplois logistiques régionaux. Ce dynamisme est porté par les secteurs du transport et du commerce dont plus de 40% des établissements ont recruté des opérateurs en 2006.

Au niveau des techniciens et agents de maîtrise, ce sont les établissements du transport et de l'industrie des biens de consommation qui se montrent les plus actifs. Pour les cadres, seule l'industrie des biens de consommation se détache de la moyenne régionale (4% des établissements ayant recruté) avec 14% d'établissements ayant recruté des cadres.

Or ce secteur est, avec le transport, celui qui recrute le plus pour surcroît d'activité tandis que le commerce est plus touché par les départs à la retraite et le turn-over.

Ces recrutements sont principalement localisés sur les zones autour du Havre (Nord Ouest) de Rouen et dans le sud de la région. Cette dernière zone connaît une problématique concernant le turn-over particulièrement aiguë.

Le marché du travail est quant à lui marqué par des taux de tension importants et en hausse plus rapide que la moyenne sur les trois dernières années. Ce constat est confirmé par une plus forte proportion d'établissements (32%) déclarant connaître des difficultés de recrutement que la moyenne nationale (22%). Ces difficultés sont particulièrement forte dans le Nord Ouest, à Rouen et pour le secteur des transports. Or ce secteur est avec le commerce celui qui anticipe le plus la hausse des effectifs d'opérateurs. Pour les techniciens et opérateurs, c'est l'industrie des biens de consommation qui s'illustrent particulièrement.

L'ensemble de ces éléments amène à anticiper des besoins quantitatifs en emplois logistiques :

- particulièrement sur les opérateurs,
- localisés sur Rouen, le Nord Ouest et le Sud,
- pour le secteur du transport, du commerce et dans une moindre mesure de l'industrie des biens de consommation.

Concernant les qualifications, on note que ni le transport ni le commerce ne semblent rencontrer de difficultés particulières dans l'adaptation de celle-ci à leurs besoins. Ce n'est pas le cas des entreprises de l'industrie qui souhaitent bénéficier de personnels compétents à la fois sur les problématiques logistiques mais aussi sur celles propre à leurs productions et procédures.

Cet état de fait participe à l'émergence d'une double demande : celle d'une polyvalence dans les tâches logistiques (réception, préparation de commande, stockage, etc.) et celle de la spécialisation dans les flux et marchandises traitées. Mouvement qui répond aux exigences de qualité dans la prestation logistique de l'industrie mais aussi des prestataires dont les activités sont de plus en plus dédiées à un client ou à un type de flux.

Au-delà de ces problématiques de polyvalence et de spécialisation, l'ensemble des secteurs expriment leurs attentes concernant les compétences de leur personnel en :

- anglais, y compris pour les opérateurs,
- informatique,
- maîtrise des procédures, en particulier concernant la qualité.

Enfin, pour accompagner la promotion interne dont la logistique est un vecteur fort, les besoins en compétences portent principalement sur le management, la gestion des ressources humaines et la réglementation et la gestion de projet.

3. L'Offre de formation

L'analyse de l'offre de formation qui suit est basée sur celle constatée en 2007.

3.1. Une offre complète ...

On trouve en Haute-Normandie un choix de formations logistiques très complet. En effet, on y trouve :

- 7 formations qualifiantes et pré-qualifiantes,
- 15 formations diplômantes,
- 33 formations continues de plus de 70 heures en offre permanente.

Au-delà du bac, de nombreuses formations ont un intitulé dans lequel apparaît le mot logistique voire Supply Chain. Mais le terme recouvre dans de nombreux cas les aspects organisation de transport, en particulier à l'international, plus que les aspects de traitement logistique des marchandises (entreposage, préparation de commande, approvisionnement etc.). Dès lors, un travail d'analyse des contenus doit être mené afin de sélectionner les formations répondant plus précisément à la définition de la logistique.

C'est ce travail qui nous a amené à sélectionner les 15 formations diplômantes en excluant celles dont le programme ne présentait pas plus de 20% de matière logistique.

Les pré-qualifications :

- Pré-qualification CAP Agent d'entreposage,
- Pré-qualification BEP Logistique et commercialisation,
- Pré-qualification TP Agent magasinier.

Formations qualifiantes :

- Titre Professionnel (TP) Agent magasinier,
- TP Cariste d'entrepôt,
- TP Préparateur de commandes en entrepôt,
- Technicien supérieur en méthode et exploitation logistique (TSMEL).

Formations diplômantes :

Niveau V :

- BEP Logistique et commercialisation,
- CAP Entreposage et messagerie.

Niveau IV :

- Bac Pro Logistique.

Niveau III :

- DUT Gestion Logistique et Transport.

Niveau II :

- Licence professionnelle gestion des opérations logistiques et portuaires (IUT),
- Bachelor planificateur des prestations logistiques internationales (IPER-ESC),
- Bachelor Organisateur des opérations de transports internationaux et logistique (IPER-ESC),
- Diplôme de l'ISPP Transport Logistique et Echanges Internationaux en apprentissage.

Niveau I :

- Master pro 1 et 2 (ex-DESS) Eco-gestion, mention affaires internationales spécialité logistique internationale,
- Ingénieur logisticien (ISEL),
- Master 2 TEXLOG - Manager en export et logistique internationale (IPER),
- Master of Science (Msc) in Supply Chain & Logistics Management (IPER),
- Graduate course global transport and logistics (Université du Havre),
- Mastère spécialisé Responsable de la chaîne logistique globale (CESI).

Ces titres et formations sont accessibles à l'ensemble des publics potentiellement concernés, jeunes, chercheurs d'emploi, personne en poste, et suivant l'ensemble des modalités, formation initiale, contrat de professionnalisation, apprentissage, etc.

Certaines de ces formations sont proposées à plusieurs endroits de la région et par plusieurs prestataires, en particulier pour les niveaux V et IV.

	Nombre de couples « formation-prestataire »	Nombre de prestataires
Formation diplômante	41	24
Formation qualifiante	11	7
Formation continue	33	15
Formation obligatoire	33	25

A titre de comparaison, la région Midi Pyrénées ne propose que 12 couples « formation diplômante-prestataire » et 5 pour les formations qualifiantes, alors même qu'elle réunit 8 départements pour une population de 2,6 millions de personnes soit 50% de plus que la Haute-Normandie. A titre d'exemple, le Bac Pro Logistique peut se passer dans 11 établissements différents et dans deux CFA en Haute-Normandie alors que ce n'est possible que dans deux établissements et un CFA en Midi Pyrénées. De même alors qu'il n'existe qu'un diplôme de niveau 1 à Toulouse, on en trouve 5 au Havre dont 1 exclusivement en anglais.

En ce qui concerne les formations continues, on entend celles qui ne délivrent ni qualification, ni diplôme mais des attestations de formation. Nous n'avons considéré que les formations « catalogue », c'est à dire proposées de façon permanente, de plus de 70 heures. Cela exclut les formations « sur-mesure » et notamment celles financées par le conseil régional. Mais aussi celles dont la durée est courte et qui soit abordent des aspects très spécifiques de la logistique, soit la traitent de façon très générale.

3.1.1. ... venant d'organismes variés...

L'une des principales caractéristiques de la Haute-Normandie en termes de formation est la diversité des organismes.

On trouve en effet 15 organismes de formation qualifiante ou diplômante :

- L'éducation nationale avec 3 lycées professionnels et 2 GRETA
- 3 lycées professionnels privés,
- l'AFPA,
- les 2 organismes de branche, l'AFT-IFTM et Promotrans
- 3 CCI (Fécamp, Eu et le Havre),
- 1 IUT,
- 1 université,
- plusieurs organismes privés régionaux ou nationaux, notamment issus de la formation à la conduite, d'écoles de commerce ou d'ingénieurs.

Caractéristique remarquable, les CCI proposent des formations diplômantes de niveau V et IV (CAP, BEP et Bac Pro) et l'on trouve 3 organismes privés pour proposer ces mêmes diplômes en formation continue.

Pour les formations « obligatoires » que sont les CACES, on trouve de nombreux organismes privés en plus des prestataires « habituels » (organisme de branche, AFPA) notamment issus du BTP (Apave, Socotec, Bureau Veritas) et de façon plus habituelle de la formation à la conduite.

Enfin pour les formations continues, on trouve 14 organismes différents, contre 10 en Midi Pyrénées dont 6 CCI et 3 opérateurs privés. On constate donc une très forte présence des CCI, nombreuses dans la région.

3.1.2. ...mais déséquilibrée au niveau départemental

	Nombre de couples « formation-prestataire » en Seine-Maritime	Nombre de prestataires en Seine-Maritime	Nombre de couples « formation-prestataire » dans l'Eure	Nombre de prestataires dans l'Eure
Formation diplômante	39	22	2	2
Formation qualifiante	10	6	3	1
Formation continue	29	12	4	3
Formation obligatoire	30	22	3	3
Total	108	26	12	5

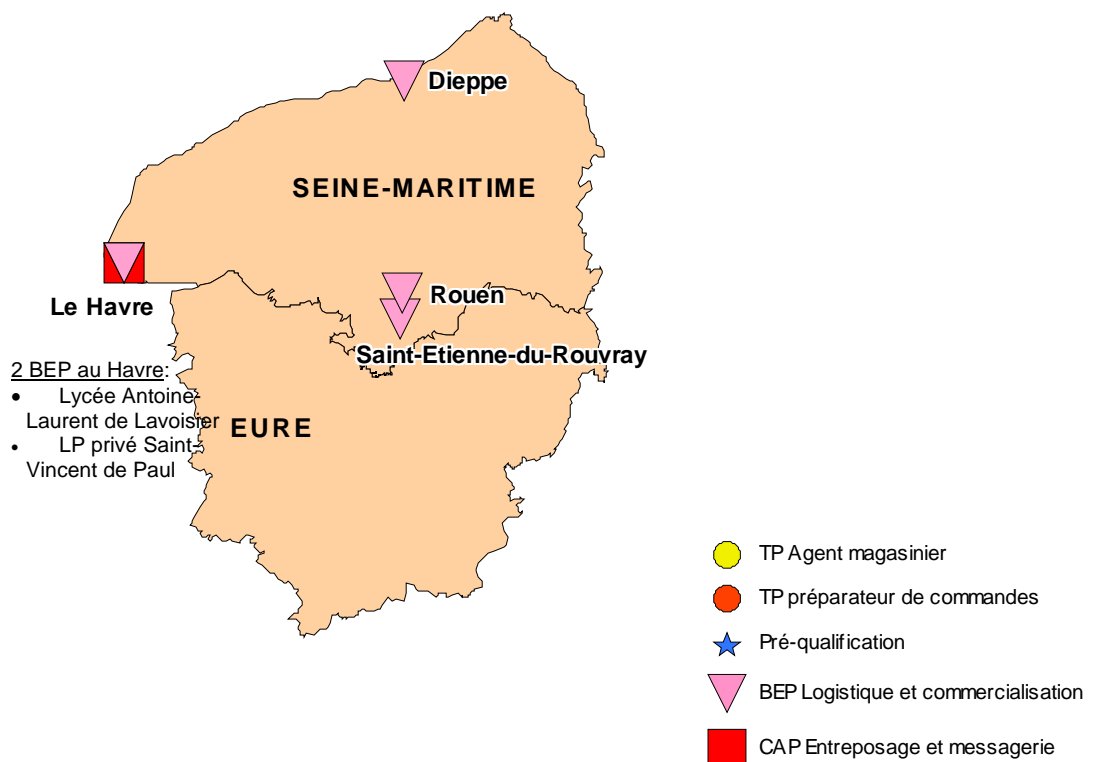
La répartition des formations comme des prestataires ne se fait pas de manière équilibrée entre les deux départements de la région. L'Eure ne représente qu'environ 10% des couples « formation-prestataire » et le nombre de prestataires opérant sur son territoire ne représente qu'un cinquième du nombre présent en Seine-Maritime. Ces chiffres sont loin des 30% d'emploi logistiques que représente l'Eure.

L'Eure est sûrement « victime » de la proximité de Rouen, ville qui avec Le Havre concentre de nombreuses formations, particulièrement les formations diplômantes, les deux villes représentant 68% de celles-ci. La totalité des diplômes post bac ne sont disponibles que dans ces deux villes ou leur agglomération. Le Havre se distinguant alors avec les 5 diplômes sur 6 de niveau I.

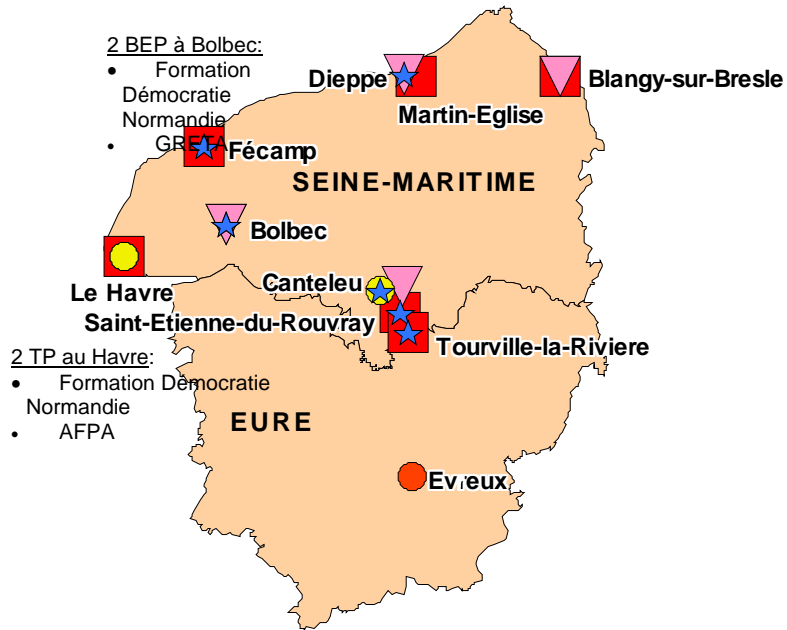
Cette « concentration » sur les deux villes de Seine-Maritime est moins forte sur les formations qualifiantes puisqu'elle en propose un peu moins de la moitié.

3.1.3. Cartographie de l'offre de formations diplômantes et qualifiantes

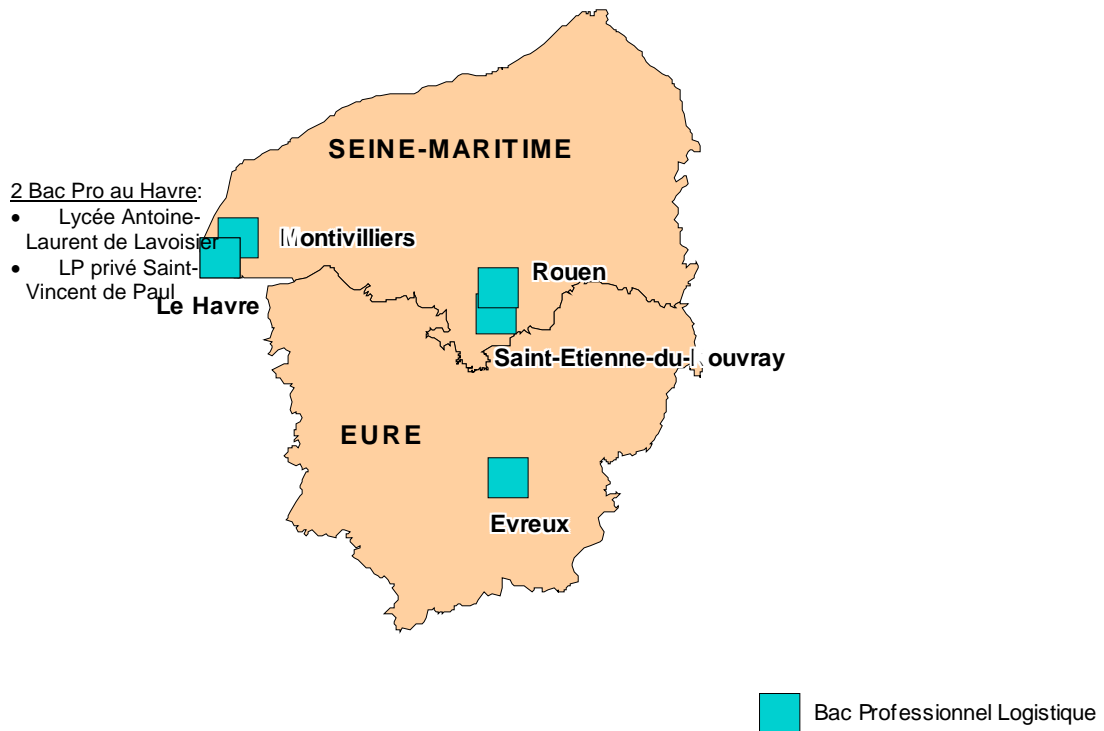
Formations initiales de niveau V



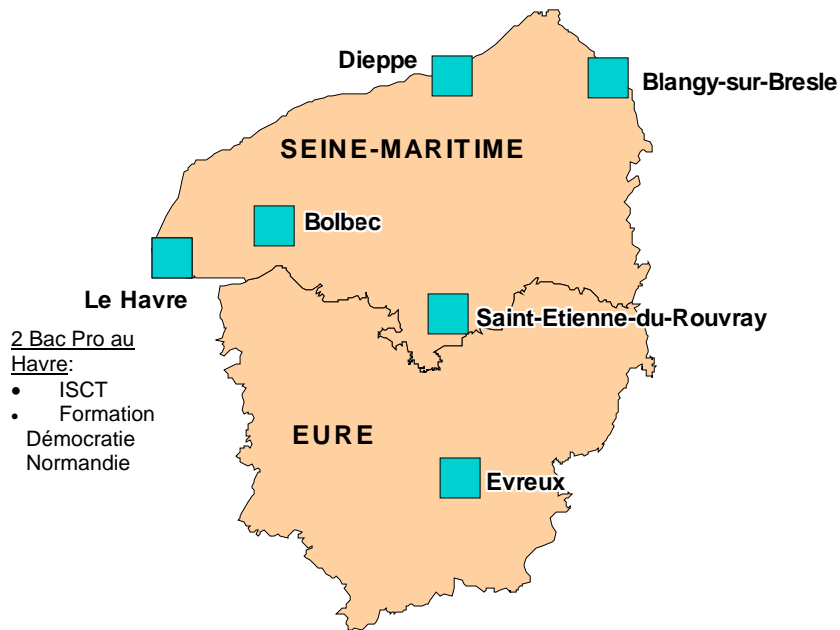
Formations continues de niveau V



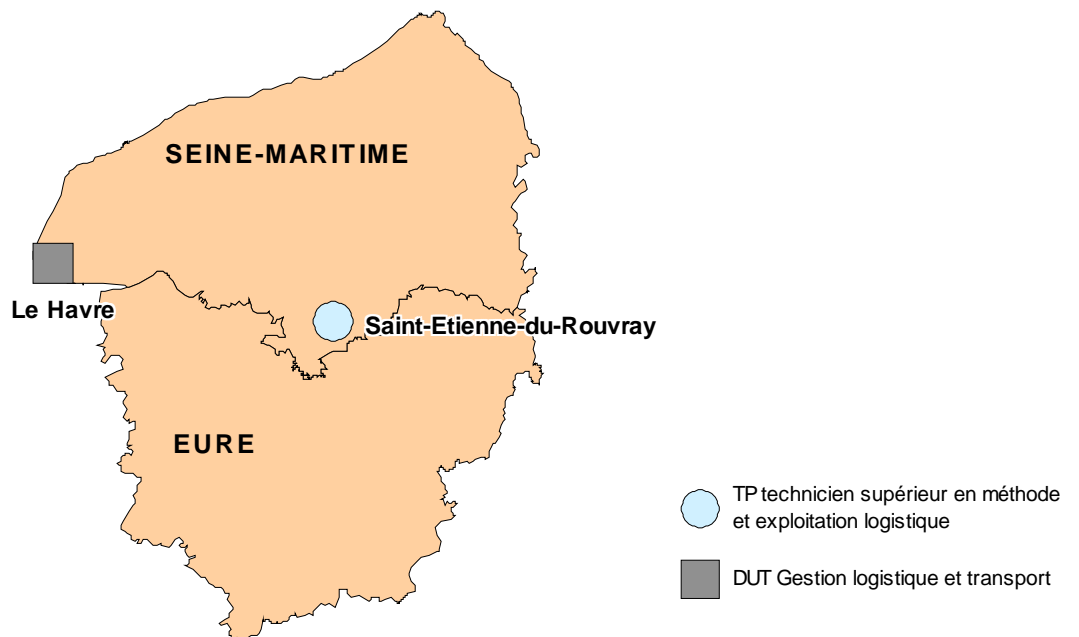
Formations initiales de niveau IV



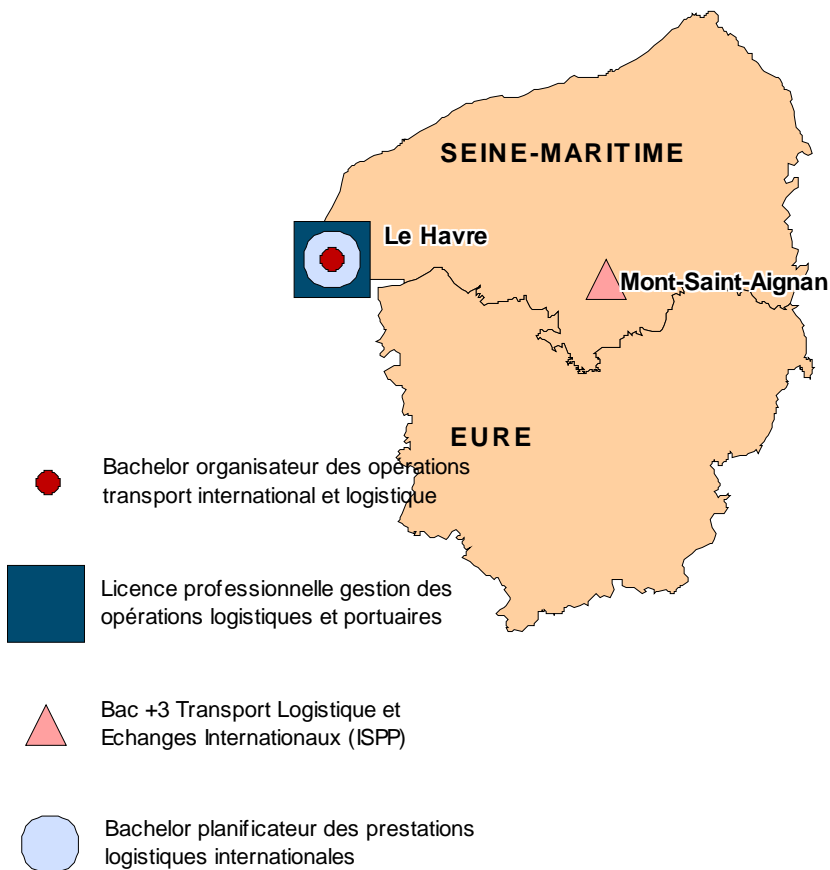
Formations continues de niveau IV



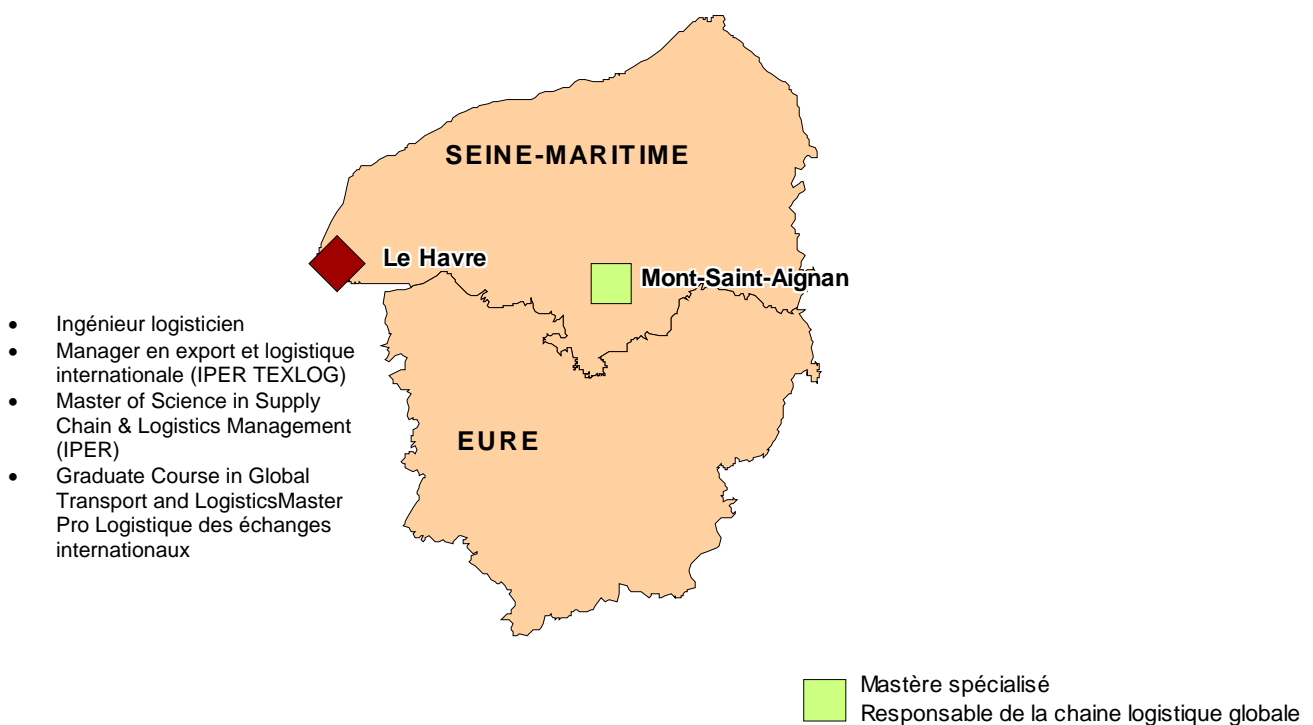
Formations de niveau III



Formations de niveau II



Formations de niveau I



3.2. Les effectifs formés

En reprenant l'offre de formation telle qu'identifiée dans la première partie de l'étude, on peut estimer que la région a formé en logistique en 2006 environ 837 personnes. Ce chiffre est une estimation car certains organismes n'ont pas fourni leurs effectifs. Toutefois, à l'aide des documents de suivi du contrat d'objectifs, il nous a été possible d'estimer un nombre de formés pour les établissements n'ayant pas répondu à nos sollicitations.

3.2.1. Une proportion de formations continues importante

La région Haute-Normandie se caractérise par la diversité des offreurs de formation, notamment pour ceux fournissant des formations continues et le volontarisme de son action en formation continue. Cela se reflète dans les effectifs de formés. Dans ce cadre, c'est sur le niveau V que les efforts de formation continue sont les plus importants, ce qui correspond pleinement aux objectifs de faire augmenter les niveaux de qualification de la région puisque celle-ci connaît une proportion plus forte que la moyenne nationale de personnes sans qualification.

	Effectif en formation initiale	Effectif en formation continue	Proportion de formés en formation continue
Niveau III	73	33	31%
Niveau IV	111	76	41%
Niveau V	171	134	44%

3.2.2. 837 formés en 2006

La liste suivante reprend l'ensemble des formés en 2006 dans la région Haute-Normandie. Pour les formations sur deux ans, seuls les sortants de deuxième année ont été pris en compte. Lorsque nous n'avons pas pu obtenir les effectifs directement par les établissements, nous avons utilisé les documents de pilotage du contrat d'objectifs, ou ceux fournis par le service Unité d'Assistance et de Conseil au Système Educatif de l'AFT-IFTIM.

Formation	Ville	Organisme	Niv.	Effectif 2005-2006
Ingénieur logisticien	Le Havre	ISEL (Institut Supérieur d'Etudes Logistique - Ecole d'ingénieurs)	I	40
Master 2 TEXLOG - Manager en export et logistique internationale	Le Havre	IPER	I	5
Master of Science (Msc) in Supply Chain & Logistics Management	Le Havre	IPER	I	18
Mastère spécialisé Responsable de la chaîne logistique globale	Mont Saint-Aignan	EI.CESI (Groupe CESI)	I	4
Master pro Economie, gestion, commerce mention affaires internationales spécialité logistique internationale	Le Havre	Université du Havre	I	24
Apprentissage BAC +3 Transport Logistique et Echanges Internationaux	Mont Saint-Aignan	ISPP (Groupe ESC Rouen)	II	14
Bachelor Organisateur des opérations de transport international et logistique	Le Havre	IPER	II	18
Licence professionnelle Gestion des opérations logistiques et portuaires	Le Havre	IUT du Havre	II	44
TP Technicien supérieur en méthode et exploitation logistique	Saint Etienne du Rouvray	AFT-IFTIM	III	33
DUT Gestion Logistique et Transport	Le Havre	IUT du Havre	III	73
Apprentissage BAC Pro Logistique	Montivilliers	CFA de la CCI du Havre	IV	15
Apprentissage BAC Pro Logistique	Saint Etienne du Rouvray	CFA du transport et de la logistique / AFT-IFTIM	IV	21
BAC Pro Logistique	Le Havre	Lycée Antoine-Laurent de Lavoisier	IV	15
BAC Pro Logistique	Evreux	Lycée professionnel Aristide Briand	IV	15
BAC Pro Logistique	Le Havre	Lycée professionnel privé Saint-Vincent de Paul	IV	23
BAC Pro Logistique	Saint Etienne du Rouvray	AFT-IFTIM	IV	26
BAC Pro Logistique	Le Havre	Formation Démocratie Normandie - FODENO Le Havre	IV	22
BAC Pro Logistique	Dieppe	Formation Développement Novation - FODENO	IV	20
BAC Pro Logistique	Bolbec	GRETA de la région havraise	IV	14

		(antenne Seine & Caux-Bolbec)		
BAC Pro Logistique	Evreux	GRETA de l'Eure	IV	11
BAC Pro Logistique	Blangy sur Bresle	Institut Consulaire de Formation - CCI de Eu	IV	9
TP Agent magasinier	Le Havre	AFPA	V	13
TP Préparateur de commandes en entrepôt	Evreux	AFPA	V	28
Apprentissage BEP Logistique et commercialisation	Saint Etienne du Rouvray	CFA du transport et de la logistique / AFT-IFTIM	V	21
BEP Logistique et commercialisation	Rouen	AFT-IFTIM	V	25
BEP Logistique et commercialisation	Bolbec	Formation Démocratie Normandie - FODENO Le Havre	V	22
BEP Logistique et commercialisation	Dieppe	Formation Développement Novation FODENO	V	8
BEP Logistique et commercialisation	Bolbec	GRETA de la région havraise (antenne Seine & Caux-Bolbec)	V	13
BEP Logistique et commercialisation	Blangy sur Bresle	Institut Consulaire de Formation - CCI de Eu	V	10
BEP Logistique et commercialisation	Le Havre	Lycée Antoine-Laurent de Lavoisier	V	21
BEP Logistique et commercialisation	Dieppe	Lycée du golf	V	28
BEP Logistique et commercialisation	Rouen	Lycée et lycée professionnel privés Providence Miséricorde	V	24
BEP Logistique et commercialisation	Le Havre	Lycée professionnel privé Saint-Vincent de Paul	V	27
CAP Entreposage et messagerie	Le Havre	Lycée privé Germaine Coty	V	10
CAP Entreposage et messagerie	Saint Etienne du Rouvray	AFT-IFTIM	V	15
CAP Entreposage et messagerie	Pont Audemer	Centre de Formation Routière	V	11
CAP Entreposage et messagerie	Le Havre	Formation Démocratie Normandie - FODENO Le havre	V	14
CAP Entreposage et messagerie	Fécamp	Institut Consulaire de Formation - CCI de Fécamp	V	15
Pré-qualification CAP Agent d'entrepôt	Saint Etienne du Rouvray	AFT-IFTIM	V bis	15
Pré-qualification Logistique et Commercialisation	Bolbec	FODENO le Havre	V bis	10
Pré-qualification TP Agent magasinier	Canteleu	Vavasseur Formation	V bis	13
Pré-qualification CAP Agent d'entrepôt	Tourville la rivière	Centre de Formation Routière	V bis	30
Total				837

3.2.3. *Beaucoup de formés post Bac*

Le plus grand contingent de formés porte sur le niveau V qui compte un peu moins du double de formés que les niveaux VI, deuxième contingent de formés les plus importants. Toutefois, le nombre de formés post Bac est conséquent, représentant 33% des formés. Or ces formations correspondent à des postes de techniciens ou de cadres qui représentent 25% de l'emploi logistique (estimation maximale car une partie des effectifs correspondant à la PCS cadres des transports et de la logistique ne travaillant effectivement que dans le transport). La région forme donc des futurs cadres, techniciens ou agents de maîtrise qui iront exercer leurs compétences dans d'autres régions voire à l'étranger.

Niveau I	91
Niveau II	76
Niveau III	106
Niveau IV	187
Niveau V	305
Pré-qualification	68

3.2.4. *Des projets d'ouverture de sections justifiées par un besoin de « continuum » dans les filières de formation*

Le lycée Aristide Briand d'Evreux va offrir, en plus du Bac Pro logistique d'ores et déjà proposé, une section de BEP Logistique et commercialisation. Cette ouverture effective pour l'année scolaire 2007-2008 permettra de compléter la filière en enseignement initial sous statut scolaire.

Autre ouverture, celle du lycée de Gisors qui souhaite faire bénéficier les jeunes de cette zone du BEP Logistique et commercialisation et du Bac Pro. Or Gisors est la zone d'emploi qui concentre le moins d'emplois logistiques de la région. Compte tenu de la proximité de la région parisienne et plus précisément de la plate-forme de Roissy Charles de Gaulle, il est très probable que de nombreux formés de Gisors trouveront à s'employer en Ile-de-France plutôt que dans la région Haute-Normandie.

3.3. L'offre de formation face aux besoins en emplois

3.3.1. Seulement deux formations dans le Sud, mais bien ciblées

Nous l'avons vu, l'offre de formation logistique en Haute-Normandie est relativement déséquilibrée, notamment entre les deux départements. Dans l'Eure, seul Evreux bénéficie d'une offre réunissant le TP Préparateur de commande de l'AFPA et le Bac Pro Logistique du lycée Aristide Briand. Ces deux formations ont concerné 50 personnes en 2006. Or la zone d'Evreux seule compte 1728 emplois logistiques. A ce compte, il faudrait 35 ans pour renouveler l'ensemble du personnel logistique de la zone d'emploi d'Evreux. Si l'on prend en compte l'ensemble du personnel logistique de la zone, il faudrait alors 67 ans. Sous l'hypothèse d'une pyramide des ages uniforme et d'une constance du niveau d'emploi, il est bon que le taux de débouchés soit proche de la durée d'une carrière soit environ 40 ans. Si le taux est inférieur, l'appareil de formation est considéré comme sur dimensionné. Or d'une part, la pyramide des ages n'est pas uniforme et le nombre d'emplois devrait augmenter dans la région. Le taux de débouchés de 67 ans pour la zone constitue donc un élément montrant un sous-dimensionnement de l'appareil de formation.

Quoi qu'il en soit, les formations disponibles correspondent bien aux entreprises de la zone qui concentre beaucoup d'entreprises de l'industrie des biens de consommation ou du commerce. Le métier de préparateur de commandes y est très recherché dans certains endroits comme nous avons pu le voir aux alentours de Louviers.

On note toutefois que ce sont les seules formations disponibles dans la zone Sud, qui si elle n'est pas plus confrontée aux difficultés de recrutement que la moyenne, a une très forte proportion d'établissements qui recrutent des opérateurs. De ce point de vue, l'ouverture d'une section de BEP Logistique et commercialisation à Evreux devrait être favorablement accueillie.

La zone Sud telle que nous l'avons définie regroupe les zone d'emploi de Gisors, Evreux, Vernon et Verneuil-sur-Avre. Or cette première zone est très peu concernée par l'emploi logistique puisqu'elle n'abrite qu'une centaine d'emplois logistiques. Un éventuel rééquilibrage passerait donc plus par les zones de Verneuil-sur-Avre, Vernon voire Evreux.

	Emplois logistiques	Nombre de formés	Taux de débouchés
Verneuil-sur-Avre	324		
Vernon	1 224		
Gisors	96		
Evreux	1 728	50	35
Sud	3 372	50	67

3.3.2. Une formation ponctuelle à Pont-Audemer

A l'Ouest les zones de Bernay et de Pont-Audemer n'accueillent aucune formation logistique hors action ponctuelle. Celle-ci a été menée en 2006 en lien avec la zone logistique de Pont-Audemer. Au-delà de ce besoin très localisé, il semble que l'absence d'une offre de formation permanente ne pèse que peu sur les établissements de la zone, quel que soit leur secteur. Si la proportion d'établissements à avoir recruté des opérateurs est forte, peu rencontrent des difficultés à recruter et ils sont encore moins nombreux à en anticiper. Ces éléments sont donc en contradiction avec ce que le taux de débouchés semble montrer. La faiblesse du nombre de formés l'explique en partie. Elle correspond de toute façon à la faiblesse de l'emploi logistique de la région.

	Emplois logistiques	Nombre de formés	Taux de débouchés
Pont-Audemer	516	11	47
Bernay	420		
Ouest	936	11	85

3.3.3. Le Nord Est ou la problématique de la Vallée de la Bresle

On trouve à Dieppe et à Blangy sur Bresle des formations de niveau V et IV : BEP, CAP et Bac Pro. Toutefois, les opérations à Blangy sur Bresle n'ont pas le caractère durable de celle du lycée du Golf de Dieppe mais elles répondent plus directement au besoin de la zone d'emploi de la Vallée de la Bresle. N'ayant pu obtenir les listings du lycée du Golf, il nous est difficile de dire si ses formés se retrouvent dans la Vallée toute proche. C'est ce que l'on peut imaginer au regard du taux de débouchés. Cependant, pour les autres formations, on ne constate aucun mouvement de formés de la zone de Dieppe vers la Vallée de la Bresle. C'est donc que, si mouvement il y a, ils ne sont pas nombreux et il est très vraisemblable que les formés de Dieppe restent dans les établissements industriels et du commerce importants du territoire.

Compte tenu de l'absence d'offre de formation permanente dans la Vallée de la Bresle, alors que celle-ci compte plus d'emplois logistiques que Dieppe, il est légitime de se demander si cette zone ne devrait pas bénéficier d'une offre supplémentaire. Prise dans son ensemble, la zone Nord Est semble avoir des besoins plus prégnants sur les postes de techniciens et de cadres. En effet, la proportion d'établissement déclarant que leurs effectifs vont augmenter pour ces catégories d'emploi est élevée par rapport à celle des établissements anticipant une hausse des effectifs d'opérateurs. Par ailleurs, la problématique des départs à la retraite y est plus prégnante qu'ailleurs dans la région. Ces éléments, associés à la spécificité de l'industrie qui est implantée dans la vallée incitent à chercher à cerner plus précisément les besoins afin d'évaluer la pertinence de l'implantation d'une offre, qu'elle soit ponctuelle ou non.

	Emplois logistiques	Nombre de formés	Taux de débouchés
Dieppe	648	56	12
Pays-de-Bray	276		
Vallée-de-la-Bresle	1 680	19	88
Nord Est	2 604	75	35

3.3.4. Le Nord Ouest et Rouen : une abondance de formation qui pourrait laisser croire à l'absence de besoins

Le Nord Ouest, et particulièrement Le Havre et Rouen ont en commun d'accueillir une offre abondante et couvrant l'ensemble des niveaux. Cela est tout à fait logique car ces zones concentrent une très grande majorité des emplois logistiques et donc des besoins. L'ensemble des formations post Bac de la région se trouvent soit au Havre soit à Rouen. Or les formés de ces niveaux sont les plus mobiles après leur formation, en particulier les niveaux I et II.

En regardant uniquement le taux de débouchés, l'appareil de formation de la zone du Nord Ouest apparaît comme sur dimensionné puisque selon cet indicateur, il suffirait de 10 ans pour renouveler l'ensemble de la population active logistique. Mais parmi les 441 formés de cette zone Nord Ouest, 149 sont de niveaux I ou II, et ont de très grandes chances de trouver à s'employer dans une autre région, en Ile-de-France voire à l'étranger. Si l'on exclut ces niveaux, le taux de débouchés est alors de 15.

	Emplois logistiques	Nombre de formés	Taux de débouchés
Fécamp	180		
Lillebonne	756		
Le Havre	3 600	441	8
Nord Ouest	4 536	441	10

A Rouen, le taux de débouchés est de 35. Si l'on enlève les formés de niveau I et II, le taux de débouchés est alors de 39 soit une valeur relativement proche de la référence fixée aux alentours de 40 ans. Or cette référence est fixée sous deux hypothèses qui ne se vérifient pas, tant à Rouen que dans le Nord Ouest : une pyramide des ages uniforme et une absence d'évolution de l'emploi. Si Rouen et le Nord Ouest ne semblent pas plus touchés par la problématique du vieillissement de la population, ce sont deux territoires très dynamiques en termes d'emploi.

	Emplois logistiques	Nombre de formés	Taux de débouchés
Rouen	8 352	241	35

Les recrutements y sont nombreux, notamment pour les opérateurs. Et les éléments prospectifs amènent à penser que ceux-ci vont augmenter. Le Havre et Rouen semblent portés par une dynamique portuaire forte, qui profite directement au secteur des transports, concentré sur ces deux agglomérations, mais aussi au commerce et aux industries de biens intermédiaires. Or ce sont deux secteurs qui emploient beaucoup et qui affichent leur volonté d'augmenter la sous-traitance logistique. Dès lors les effets directs et indirects des trafics portuaires se conjuguent pour faire émerger un enjeu très important pour la région : sa capacité à capitaliser sur ces atouts pour devenir une région d'excellence logistique. Dans ce cadre, fort des outils en place, il convient de s'interroger sur la capacité du système de formation actuel à assurer une adéquation idéale, en termes qualitatifs comme quantitatifs, entre les besoins en emplois et en formation et l'offre de formation.

3.4. Eléments de synthèse : une offre de formation à optimiser

L'offre de formation de la région est complète. Elle s'adresse à l'ensemble des niveaux, et notamment aux plus élevés qui sont nombreux sur le Havre et Rouen, et à l'ensemble des publics. Ainsi sur les 837 formés dans la région en 2006, une grande partie sont des personnes en formation continue. Ces efforts portent principalement sur les formations de niveau IV et V, réunissant 200 formés, soit plus de 40% des formés de ces niveaux.

Malgré son étendue et sa diversité, l'offre de formation, une fois mise au regard des besoins en emplois, actuels mais aussi futurs, semble devoir être amendée.

Les pôles de Rouen et du Havre connaissent des difficultés de recrutement et vont faire face à des besoins anticipés forts. Or si ces zones forment beaucoup de personnes, y compris des niveaux I et II, les besoins sont forts sur les postes d'opérateurs et le système de formation, surtout à Rouen, semble dorénavant un peu sous dimensionné.

Le Nord Est et le Sud sont les deux autres zones qui correspondent à des volants d'emplois significatifs et où le rapport entre le nombre d'emplois et celui des formés montre une certaine sous capacité.

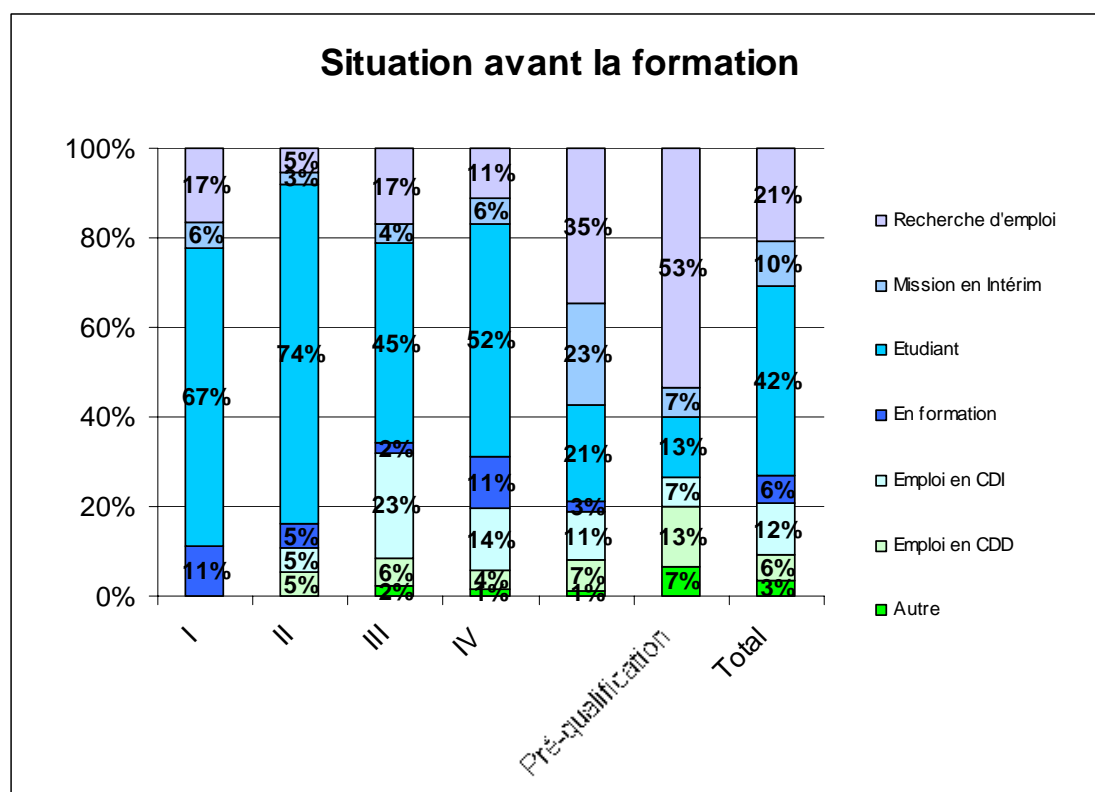
4. L'insertion des formés, les pratiques de recrutement et parcours professionnels

4.1. De la situation d'origine au choix de la formation

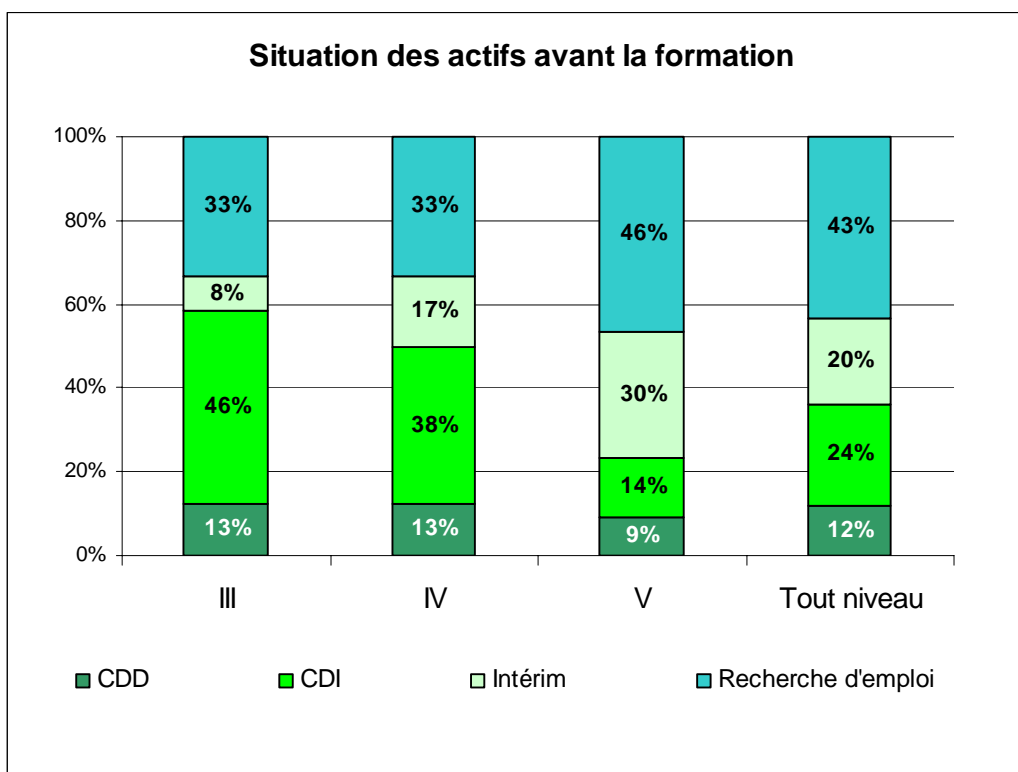
4.1.1. Les formés de Haute-Normandie : des jeunes et des adultes dans des proportions proches

Parmi les personnes qui ont répondu à notre enquête d'insertion, la moitié environ était étudiante ou déjà en formation avant la formation sur laquelle a porté le questionnaire. Pour les niveaux V et les pré-qualifications, les répondants étaient proportionnellement bien plus nombreux à être actifs (en emploi ou à la recherche d'emploi) qu'en formation initiale. Or cela ne reflète pas fidèlement les effectifs de formés de ce niveau dans la région qui font état de 46% en formation initiale et 54% en formation continue. Cette particularité est à prendre en compte dans l'analyse des résultats.

La répartition entre formation continue et formation initiale des niveaux III et IV ayant répondu est plus équilibrée. Les niveaux I et II ayant répondu sont quant à eux très majoritairement des personnes en formation initiale.

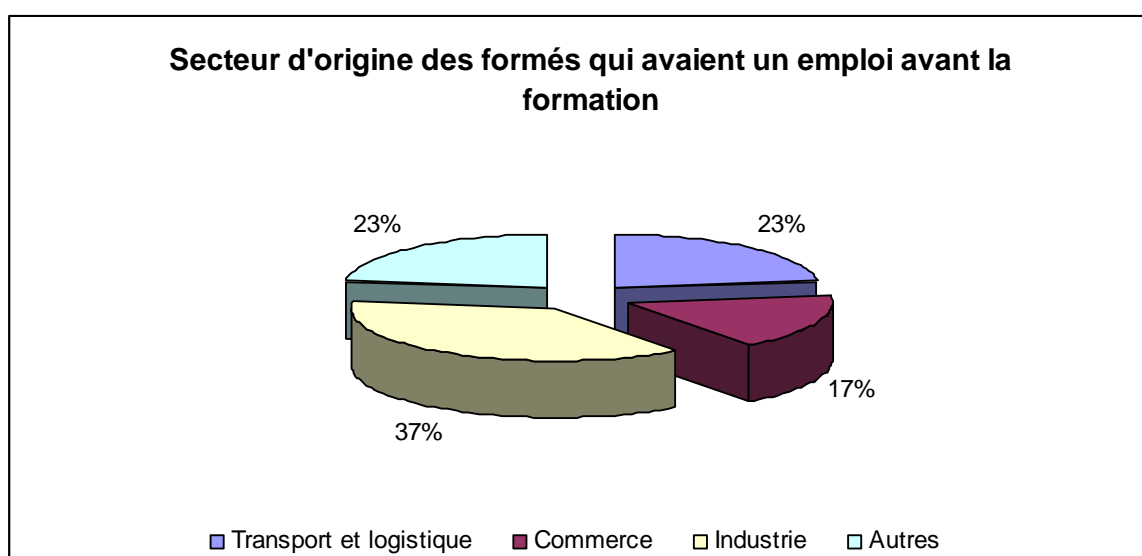


4.1.2. Des actifs à la recherche d'un emploi stable



Parmi les formés qui étaient actifs, les proportions de personnes à la recherche d'emploi et ceux qui étaient soit en intérim soit en CDD sont très proches. La formation suivie s'inscrit donc dans un processus soit de retour à l'emploi soit de stabilisation dans l'emploi. Ce dernier élément est particulièrement le cas pour les niveaux III et IV dont moins d'un tiers des actifs étaient à la recherche d'un emploi avant la formation.

4.1.3. Des formés en activité qui viennent essentiellement des métiers du service



Le secteur d'origine des formés est relativement conforme à la distribution des emplois logistiques dans la région. On note toutefois que près d'un quart des formés de la région qui avaient un emploi viennent du secteur « autre ». Cette catégorie regroupe principalement des services. En particulier, de nombreux formés travaillaient dans le BTP et les espaces verts, surtout pour les niveaux IV et V ou pour l'administration ou l'armée pour les niveaux post Bac.

4.1.4. Les raisons du choix d'une formation logistique

Le choix d'une carrière dans les métiers de la logistique est parfois perçu comme une orientation par défaut, notamment par les jeunes. L'orientation est plus « subie », motivée par des considérations pragmatiques d'accessibilité et de débouchés, que choisie par goût. En Haute-Normandie, ce constat est tempéré par les nombreuses expressions de choix de l'orientation par goûts.

A la question ouverte des raisons de leur choix d'une formation logistique, les personnes ayant suivi une formation de niveau IV, V ou une pré qualification répondent selon trois « groupes » représentant un tiers des effectifs chacun.

Le premier groupe représentant plus d'un tiers des personnes déclare avoir choisi par goût. C'est alors « *la diversité des tâches* », des métiers « *toujours différents* », « *dynamiques* », mais aussi, « *l'organisation* », « *la logique de calcul* », « *l'ordre* », « *l'esprit d'équipe* », et enfin « *la conduite de chariots élévateurs* » qui sont mis en avant.

Le deuxième groupe évoque les débouchés. Le développement de la logistique dans la région et surtout Port 2000 sont abondamment cités. Port 2000 l'est par près de 10% des formés de niveau IV, preuve de la portée auprès du grand public régional de ce projet.

Parmi le tiers restant, les personnes ont effectué leur choix soit :

- après avoir été orientées par un professionnel, suite à un bilan de compétences ou un rendez-vous PAIO,
- soit parce que la formation était proche et leur permettait de rester dans leur territoire,
- soit parce qu'elle était accessible.

Ces derniers se sont « *inscrits par hasard dans cette formation* » ou parce qu'[il/elle] « *n'avait pas assez travaillé au collège et qu'on l'a orienté dans cette branche* ». Ils constituent toutefois une très faible proportion des personnes ayant répondu à l'enquête et ne se rencontrent guère au niveau IV, et plus du tout au-delà.

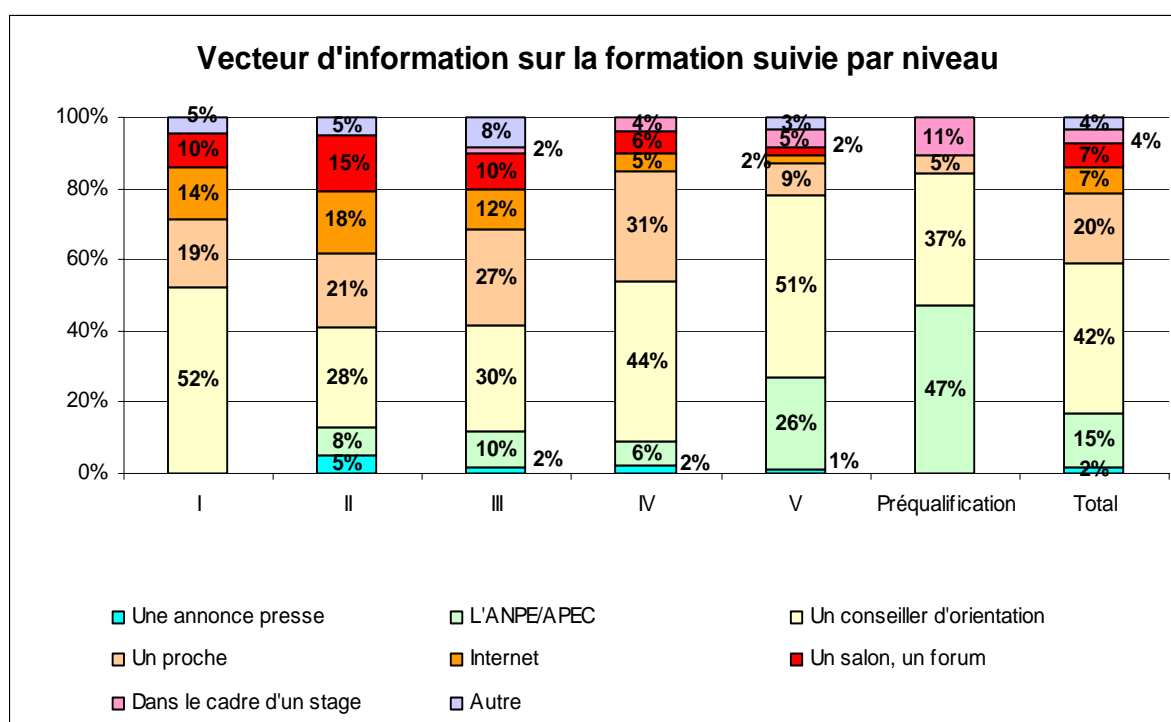
Les formés des niveaux III, II et I expriment des motivations plus « rationnelles » à leur choix. La raison numéro un est l'existence de débouchés parce que la logistique est identifiée comme un secteur en essor, riche de nombreuses opportunités au niveau local et à l'international (c'est une « *activité non délocalisable* »), raison particulièrement exprimée par les niveaux III. La logistique est aussi vue comme une activité offrant « *un large éventail de métiers, dans de nombreux secteurs (grande distribution, prestataires, industrie) et à l'intermédiaire de nombreuses activités (technique, achat, qualité, production)* ».

Comme pour les autres niveaux, l'orientation est aussi une affaire de goût. L'attrait pour l'international est mis en avant, chose qui ne se retrouve que chez un formé des autres

niveaux, comme le fait d'assurer une « fonction transversale dans l'entreprise » et d'avoir « une activité pluridisciplinaire ».

Quel que soit le niveau, si la connaissance des débouchés peut s'expliquer par la relative « proximité » des personnes aux métiers de la logistique, cette proportion de personnes exprimant leur goût pour la logistique témoigne d'un attachement particulier et plus fort qu'ailleurs à ce secteur. C'est sûrement cela qui explique que les mots pour exprimer le goût personnel sont parfois très forts : « passion », « amour de la gestion de la commercialisation et des hommes », « être très attiré ».

4.1.5. Les vecteurs de choix des formations logistiques : prépondérance des prescripteurs de formation « institutionnels »

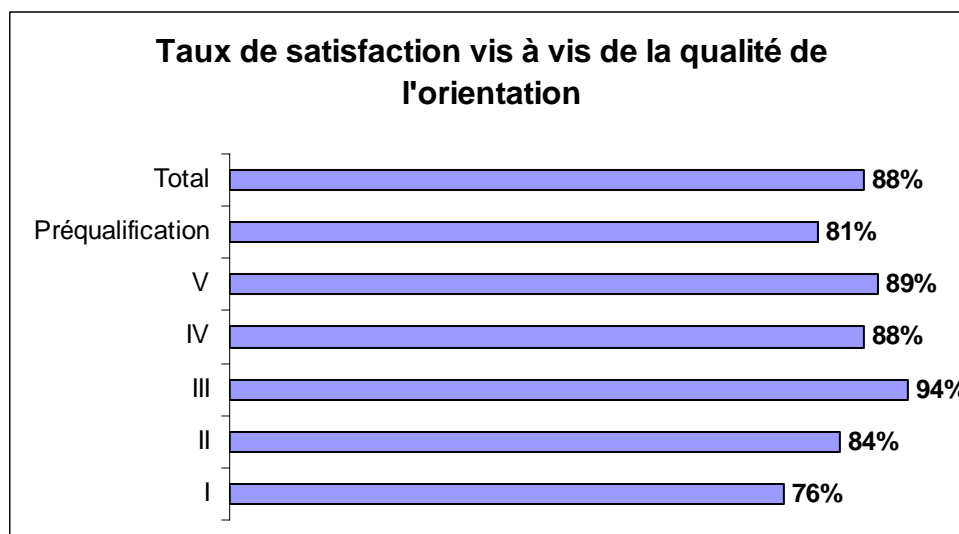


Au-delà des raisons du choix, les conseillers d'orientation, dénomination qui comprend le personnel enseignant, les membres des organismes de formation, les missions locales et les agents ANPE, sont les premières sources d'orientation quel que soit le niveau considéré. Ils représentent même plus des trois quarts des orientations pour les niveaux V et ne sont pas majoritaires que dans le cas des niveaux II et III. Ce dernier constitue le seul groupe dont les proches pèsent autant dans l'orientation des formés que les conseillers.

Cette prépondérance des vecteurs « institutionnels » dans l'orientation découle de l'existence de filières de formation, comme lors du passage du DUT vers la Licence Pro ou du BEP vers le Bac Pro. Mais cela dénote aussi l'efficacité des outils mis en place : cité des métiers, journées porte ouverte, CIO et PAIO, et des réseaux d'accompagnement, ANPE et missions locales. Ces dernières ont d'ailleurs été citées à plusieurs reprises par différents acteurs de la région (entreprise, agences d'intérim et conseil régional) comme étant des partenaires

appréciés. Il leur est reconnu un travail en profondeur, notamment sur le comportement des jeunes et un accompagnement suivi des projets de chacun qui permet de bons résultats. Conséquences de cette relative « efficacité », les sources d'information relevant d'une démarche personnelle non encadrée, type Internet et visites de salons, sont très peu utilisées par les niveaux IV et V alors qu'elles tiennent une place non négligeable (de 20 à 30% des réponses) pour les niveaux post Bac.

Enfin, les réponses « autres », peu nombreuses, recouvrent des démarches personnelles non spécifiées, ou des choses plus surprenantes comme une émission de télé.



Chose très positive, force est de constater que la qualité de l'orientation est reconnue, en particulier pour les niveaux V, IV et III. Les plus sévères sont les niveaux extrêmes. Cela s'explique pour les niveaux I par le degré d'exigence de ce public vis-à-vis du système de formation et pour les pré qualifications par la difficulté d'orienter ce public qui, à priori, possède peu d'expériences, professionnelles ou vis à vis de la formation, pouvant servir de référence.

4.1.6. Bonnes connaissances des débouchés et goût pour l'activité mènent à un bonne attractivité des formations

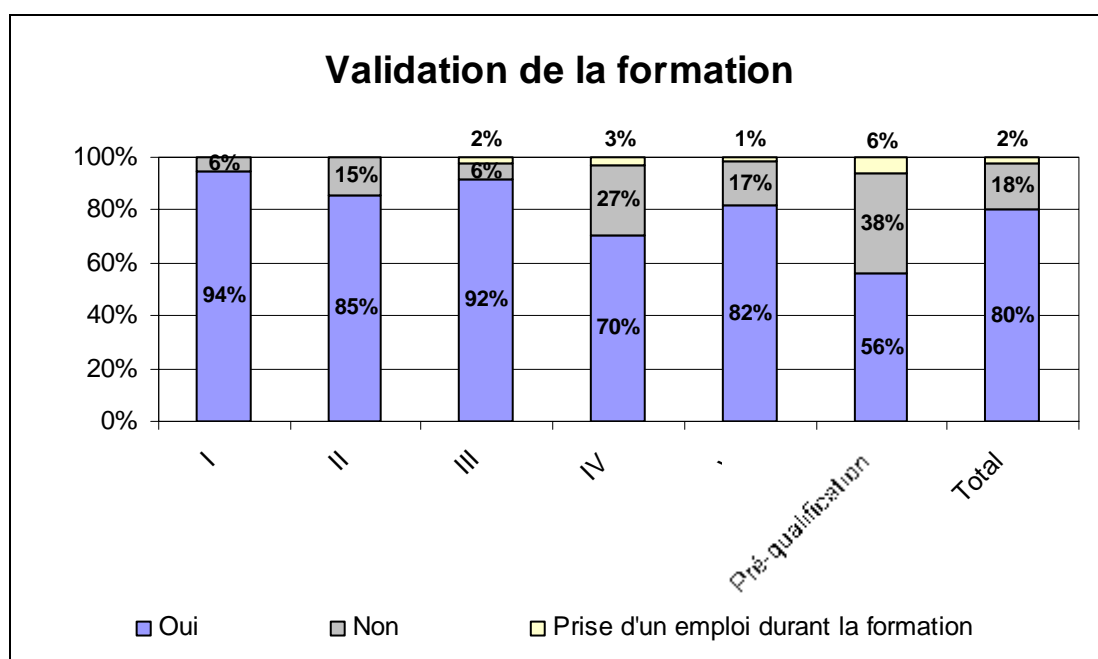
L'attractivité des formations logistiques, mesurées par le rapport entre le nombre de premiers vœux exprimés et le nombre de places disponibles, est en hausse dans la région quelle que soit la formation considérée, CAP, BEP et Bac Pro. Les données présentées ici recouvrent l'ensemble des formations disponibles pour le GFE 13 qui regroupe le transport et la logistique.

	2003	2004	2005
CAP	0,9	1,7	1,3
BEP	1,4	2	1,9
BAC PRO	1,3	1,9	1,9

Comparée aux autres régions ayant des caractéristiques logistiques proches, le taux d'attractivité est plus fort en Haute-Normandie qu'en Picardie, en Alsace où les taux sont proches de 1 ou que dans le centre (1,4). Par ailleurs, ce taux d'attractivité est, en 2005, comparable à celle du GFE mécanique-automatisme (0,8 sur les BEP et 1,8 sur les Bacs Pro). Or ce GFE connaît traditionnellement une bonne attractivité, qui plus est dans une région où est implantée l'industrie automobile.

Toutefois, ce constat de bonne attractivité doit être tempéré par le fait que l'attractivité peut varier énormément d'une section à l'autre. Elle dépend beaucoup des campagnes de sensibilisation des familles et des professeurs principaux des collèges. Les témoignages des formés en attestent puisque plusieurs déclarent avoir fait leur choix suite aux journées portes ouvertes des établissements.

4.1.7. Le Bac Pro et les pré-qualifications sont les formations connaissant les plus forts taux d'échec



Bac pro et pré-qualification se démarquent à la fois par la proportion de personnes qui ne valident pas la formation et ceux qui abandonnent suite à la prise d'un emploi lors de la formation. Le taux d'échec des pré-qualifications est important, mais le public à qui s'adressent ces formations est plus « difficile » que ceux des Bac Pro. Cette formation apparaît donc comme relativement sélective.

Les niveaux II sont ceux qui font échouer le plus les formés parmi les formations post bac, ils se révèlent donc plus sélectifs dans le cadre de la formation alors que les niveaux I le sont plus dans les critères d'intégration.

4.2. Les pratiques de recrutement

4.2.1. Les pré-requis : peu de place pour les diplômés ou qualifications logistiques

Lors des entretiens avec les entreprises, les exigences portant sur les savoir être sont plus souvent mises en avant que celle portant sur les qualifications et les compétences. Pour les opérateurs, la motivation, le sérieux et la rigueur sont recherchés. Ces éléments apparaissent comme des conditions nécessaires à l'acceptation des contraintes de certains postes (notamment pour les postes impliquant des horaires décalés ou ceux de la logistique du froid) et à la réalisation de tâches répétitives avec le même niveau d'implication et donc de qualité de travail.

Dans l'automobile : « La priorité pour recruter les opérateurs, c'est qu'ils soient rigoureux. Cela évite les accidents et les erreurs car il y en a trop. »

En termes de compétences, certaines entreprises, surtout dans le secteur des transports ou du commerce, revendiquent ne rechercher que des personnes sachant lire, écrire et compter. Elles justifient cette pratique par le fait que les procédures leur seront de toute façon enseignées une fois en poste et que les outils informatiques qui sont utilisés sont très intuitifs et ne demandent que de savoir lire et écrire.

Pour une entreprise du commerce de Dieppe :

« Les caristes et préparateurs de commandes sont recrutés avec comme seules exigences :

- un CACES valide parce que beaucoup prétendent l'avoir mais n'ont pas validé ou il n'est plus valable ;
- lire/écrire/compter ;
- comprendre un minimum l'informatique, ce qui revient de plus en plus à l'exigence précédente ;
- l'aptitude médicale à travailler aux températures de l'entrepôt.

Nous ne sommes pas particulièrement intéressés par les jeunes issus de formations logistiques. Evidemment, dans la mesure où ces diplômés donnent accès au CACES, il y en a dans l'entreprise. Mais pour ces postes, il est facile de comprendre ce qu'il y a à faire. Pour la préparation de commande, elle se fait par commande vocale et c'est la machine qui guide le préparateur, la manutention est souvent manuelle puisque l'on va du carton au sous conditionnement. Pour les caristes, il faut maîtriser l'engin, d'où le CACES et correctement suivre les procédures informatiques pour que le stock soit bon. On recrute donc sur des qualités personnelles : rigueur et attitude (sérieux) et pas vraiment sur les aptitudes puisque nous les formerons aux outils que nous utilisons. Ces qualités sont très importantes puisque l'entreprise est certifiée ISO depuis 1993 et suit particulièrement les indicateurs de qualité sur la préparation de commande. »

Dans le transport-logistique et le commerce, secteurs qui privilégient peu les candidats diplômés de la logistique, les exigences portent sur les capacités opérationnelles des candidats, rejetant au second plan la formation parfois vue comme un apport trop théorique.

« Cela nous est arrivé d'embaucher des personnes qui avaient une formation en logistique. Je ne dis pas que cela n'apporte rien au niveau théorique mais du point de vue pratique, c'est pas évident Et pour nous c'est la deuxième chose qui compte. »

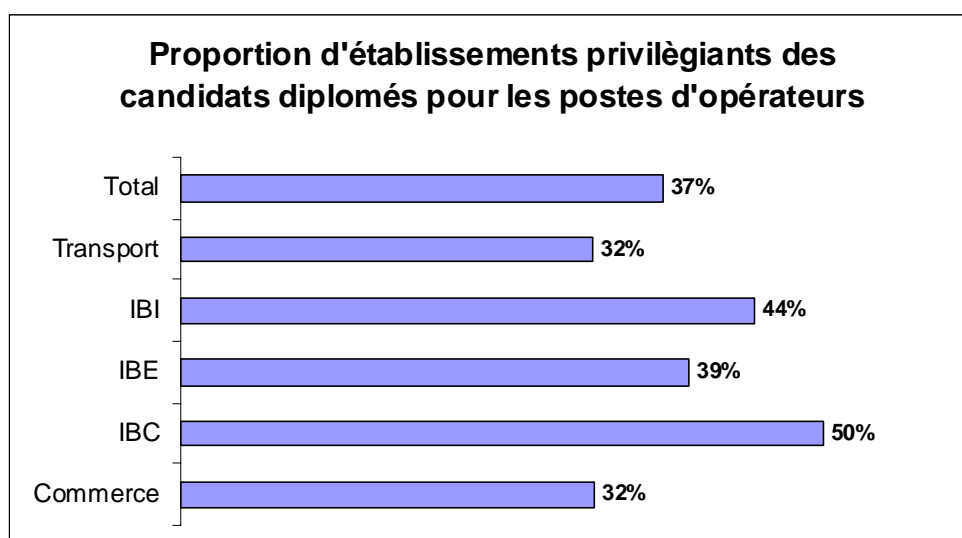
Ces pratiques sont souvent le fait de structures aux procédures établies et qui soumettent de façon systématique leurs opérateurs à des formations. Cela correspond aussi à la vision que peuvent avoir les responsables logistiques très expérimentés ou les DRH opérant au niveau local. Les nouvelles générations de cadres, elles-mêmes recrutées sur diplôme, mais aussi les directions des ressources humaines, et ce d'autant plus qu'elles s'inscrivent dans une logique de groupe, ont le réflexe d'établir des pré-requis en termes de diplômes. Comme ici dans la grande distribution :

« Au niveau national pour les emplois logistiques, maintenant il faut des diplômes, surtout pour les postes d'encadrement. Avant c'était très rare. A partir de maintenant on va chercher des gens formés mais notre grille de rémunération n'est pas intéressante, les gens voient que même s'ils évoluent ils sont moins bien payés qu'à l'étranger. La grande distribution est considérée comme une bonne école. Les gens s'y font leur première expérience et après ils s'en vont ailleurs. »

Toutefois, pour les établissements industriels, les exigences de diplômes apparaissent plus affirmées.

« Les caristes du magasin (réception, stockage et approvisionnement) ont tous un CAP. On ne prend pas de gens sans aucun diplôme. C'est souvent un CAP mécanique pour les anciens opérateurs de chaîne ou autres pour ceux directement employés pour le poste...»

Globalement, le discours des entreprises est confirmé par les proportions d'établissements déclarant privilégier les candidats avec une formation spécialisée en logistique. On voit que les établissements des secteurs industriels, et en particulier l'industrie des biens de consommation pour laquelle la proportion atteint 50%, sont proportionnellement plus nombreux à avoir des requêtes en termes de diplômes. Commerce et transport ont des comportements similaires avec un tiers des établissements privilégiant des candidats diplômés.



4.2.2. *Le Bac Pro comme diplôme privilégié pour les opérateurs*

Si moins de la moitié des établissements interrogés privilégient des candidats diplômés de la logistique dans leur recrutement d'opérateurs, ce sont les plus qualifiés qui sont alors recherchés. Le Bac Pro est cité dans un tiers des cas et il est de loin le premier diplôme recherché par les établissements de l'industrie des biens intermédiaires, du commerce et du transport.

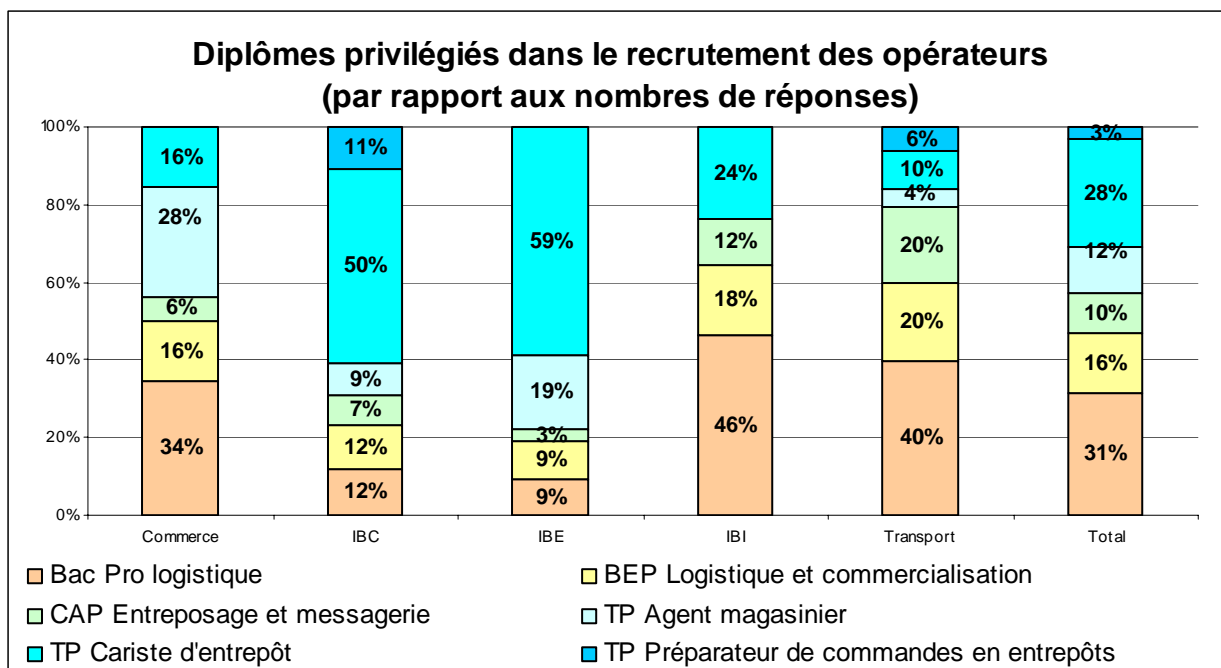
Cela incite à penser que les établissements du transport qui, contrairement à la majorité de leurs confrères, privilégient les candidats diplômés ont alors des exigences importantes. Viennent ensuite les BEP et CAP. Le commerce est le secteur qui met le plus en avant le TP agent magasinier, devant même le BEP logistique et commercialisation.

Les secteurs industriels ont des réponses très dispersées. Ils privilégient le TP cariste d'entrepôt mais dans des proportions telles qu'il est possible qu'une partie des répondants aient assimilé cette qualification avec le CACES. D'autant que ces secteurs sont ceux qui déclarent le moins connaître les formations logistiques. Toutefois, l'industrie des biens intermédiaires se distingue avec la plus forte proportion de réponses portant sur le Bac Pro, mais aussi sur le BEP et le CAP.

A Dieppe, « Sur les formations privilégiées, on choisit le Bac Pro, de préférence au BEP, puisque le marché le permet, ce qui nous assure un bon niveau de formation. »

Si le Bac Pro est privilégié, c'est qu'il correspond à des personnes qui sauront à la fois assurer les opérations techniques (conduite d'engin, suivi des stocks, préparation de commande) et les adapter à leur environnement. C'est aussi une façon de sélectionner des personnes qui semblent avoir un potentiel plus développé et qui s'adapteront mieux aux contraintes spécifiques de l'entreprise.

Dans une entreprise de l'industrie des biens intermédiaires, « le personnel profil cariste est embauché avec une formation, au moins le CACES. L'entreprise trouve sur le bassin d'emploi du personnel formé mais recherche des personnes avec un potentiel d'évolution suffisant pour être polyvalents sur les différentes activités du site (production – extrusion, découpe) afin de gérer les pics d'activités ou d'assurer les remplacements, selon les besoins. Même si les caristes ont un coefficient salarial bas les évolutions sont possibles et souhaitées par l'entreprise, l'entreprise opte donc pour une politique de recrutement basée sur l'embauche de personnel à « potentiel supérieur ». »



Les réponses autres ne portant pas sur des formations logistiques n'ont pas été prises en compte.

Parmi les attentes des employeurs, le CACES revêt un caractère particulier. Il est exigé de manière presque systématique et un nombre très limité d'entreprises envisagent de le financer pour une nouvelle recrue.

Symétriquement, le fait de passer le CACES apparaît aussi pour une partie des personnes souhaitant travailler en intérim comme un dû, que l'entreprise de travail temporaire se doit de leur financer.

« L'exigence du CACES se banalise chez les entreprises sans que celles-ci financent son obtention. De plus, il y a une sorte d'alignement salarial entre ceux qui conduisent les chariots et les autres, ce qui confirme cette banalisation de la compétence conduite de chariot. Les caristes sont maintenant payés comme des magasiniers même si grâce à leur CACES, ils se voient proposer plus de missions. Du coup, le CACES est parfois considéré comme un dû par les jeunes qui viennent à l'agence. Ils considèrent que l'on doit le leur faire passer puisque sinon ils ne peuvent pas travailler. »

4.2.3. L'expérience comme premier atout pour postuler à un poste d'agent de maîtrise ou de technicien

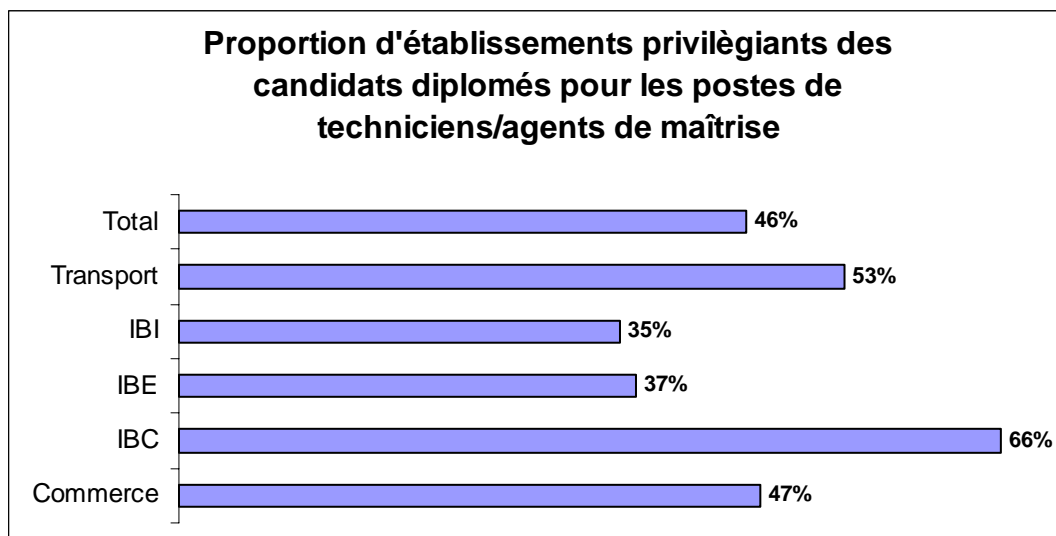
Les techniciens et agents de maîtrise occupent une place un peu à part. Pour les chefs d'équipes, les personnes choisies sont très souvent issues des rangs de l'entreprise. Lorsque le recrutement est ouvert à l'extérieur, il concerne d'abord des éléments expérimentés, que ce soit dans le secteur d'activité de l'entreprise ou dans la gestion des hommes.

Dans le transport :

« Les chefs d'équipe, quant on recrute en externe ce qui est rare, on veut qu'ils aient déjà l'expérience de la gestion d'équipe et une expérience d'environ 10 ans en entrepôt. »

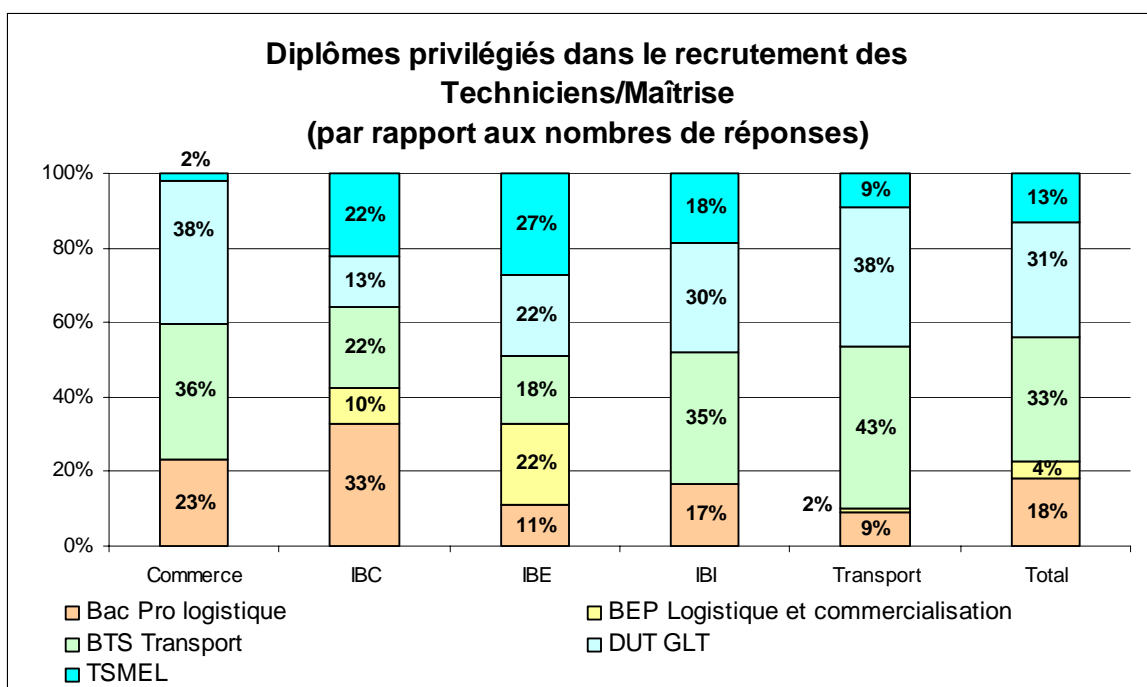
comme dans les autres secteurs l'expérience est primordiale pour accéder aux postes. Et cet élément fait toujours partie du profil idéal des candidats recherchés.

Cependant, au-delà de l'expérience, on constate pour les techniciens une plus grande proportion d'établissements privilégiant les candidats diplômés et notamment dans le secteur de l'industrie des biens de consommation, secteur qui a le plus recruté pour ce type de poste.



Le diplôme privilégié est alors le Bac +2 (BTS Transport et le DUT GLT) qui recueille à eux deux les deux tiers des réponses. Ces diplômes sont souvent considérés comme un « plancher » pour accéder aux postes d'encadrement ou aux postes très techniques.

On notera d'ailleurs que le TSMEL est souvent cité par les entreprises de l'industrie, devenant même la qualification la plus privilégiée pour le secteur de l'industrie des biens d'équipement. Enfin, parmi ces diplômes et qualifications de niveau III, le Bac Pro constitue une alternative intéressante pour les entreprises puisqu'il apparaît dans 18% des réponses.



Les réponses autres ne portant pas sur des formations logistiques n'ont pas été prises en compte.

Par ailleurs, contrairement à ce qui se passe pour les opérateurs, le transport est l'un des secteurs qui privilégie le plus les candidats diplômés pour les techniciens et agents de maîtrise avec plus de la moitié des établissements. Les BTS Transport et les DUT GLT représentent alors 80% des réponses.

4.2.4. Cadres : une formation de niveau III à I et des capacités managériales

Pour les cadres qui vont avoir la responsabilité d'activités opérationnelles, c'est la capacité à manager des équipes, le « charisme » qui est mis en avant. Les entreprises considèrent que ces personnes vont être confrontées à des problématiques opérationnelles, très pragmatiques, imprévues, et ce quotidiennement. Ils vont avoir à gérer des personnels à la motivation fluctuante, des défections de dernières minutes. Leur capacité d'entraînement, de motivation de leur collaborateur et d'animation des équipes apparaissent comme les facteurs majeurs de réussite.

Dès lors, une expérience de gestion d'équipe est très fortement appréciée et les jeunes diplômés sont souvent « mis à l'essai » sur des postes de management intermédiaires ou en duo pendant quelque temps avant de prendre en charge totalement un entrepôt, une agence ou un service logistique.

Dans le commerce :

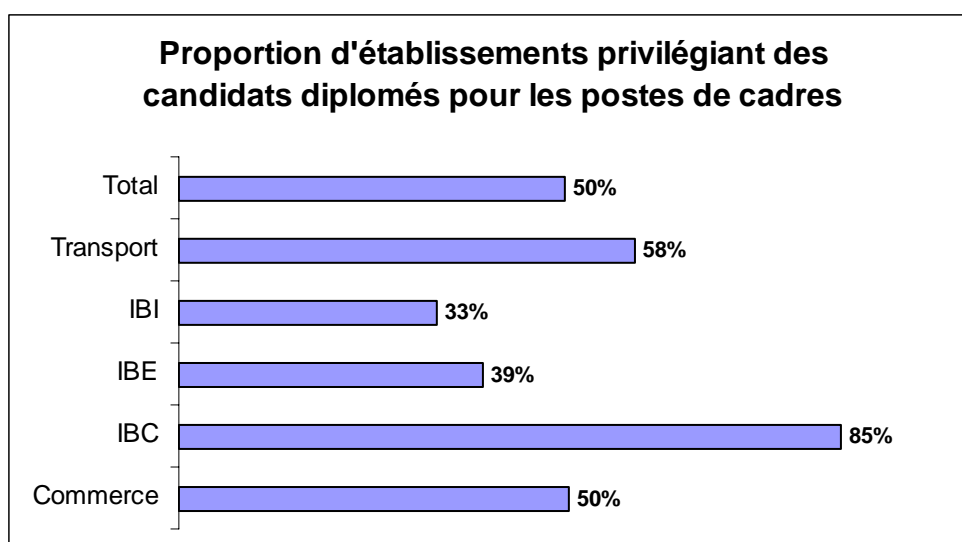
« Pour le poste de responsable de centre de distribution, le profil idéal est le suivant :

- un Bac +2/3 minimum car « il y a beaucoup d'informatique et il faut être un minimum synthétique pour faire un bon reporting
- 30-40 ans, c'est à dire ni trop vieux ni trop jeune pour pouvoir rester longtemps
- ayant déjà une expérience significative de management »

On constate toutefois que si l'expérience est valorisée, une personne expérimentée mais au niveau de diplôme inférieur au Bac +2, voire Bac + 4 pour les personnes de moins de 35 ans aura du mal à accéder à un poste de direction d'une business unit logistique. Cela vient un peu en contradiction du discours très souvent formulé, y compris dans les établissements industriels, de la logistique comme activité permettant l'ascension hiérarchique et sociale.

En ce qui concerne les postes de conception et d'organisation des schémas et procédures logistiques, les diplômes requis sont de niveau I, voire II. Dans les grands établissements industriels, le profil type recherché porte sur un diplômé d'école d'ingénieur ou de commerce, avec spécialisation logistique.

Comme pour les techniciens et agents de maîtrise, ce sont les secteurs du transport et de l'industrie des biens de consommation qui privilégient le plus les candidats diplômés de la logistique. L'industrie des biens de consommation, secteur qui a la plus forte proportion d'établissements ayant recruté des cadres, est aussi celui dont les établissements privilégient le plus les diplômés puisqu'ils sont 85% dans ce cas.



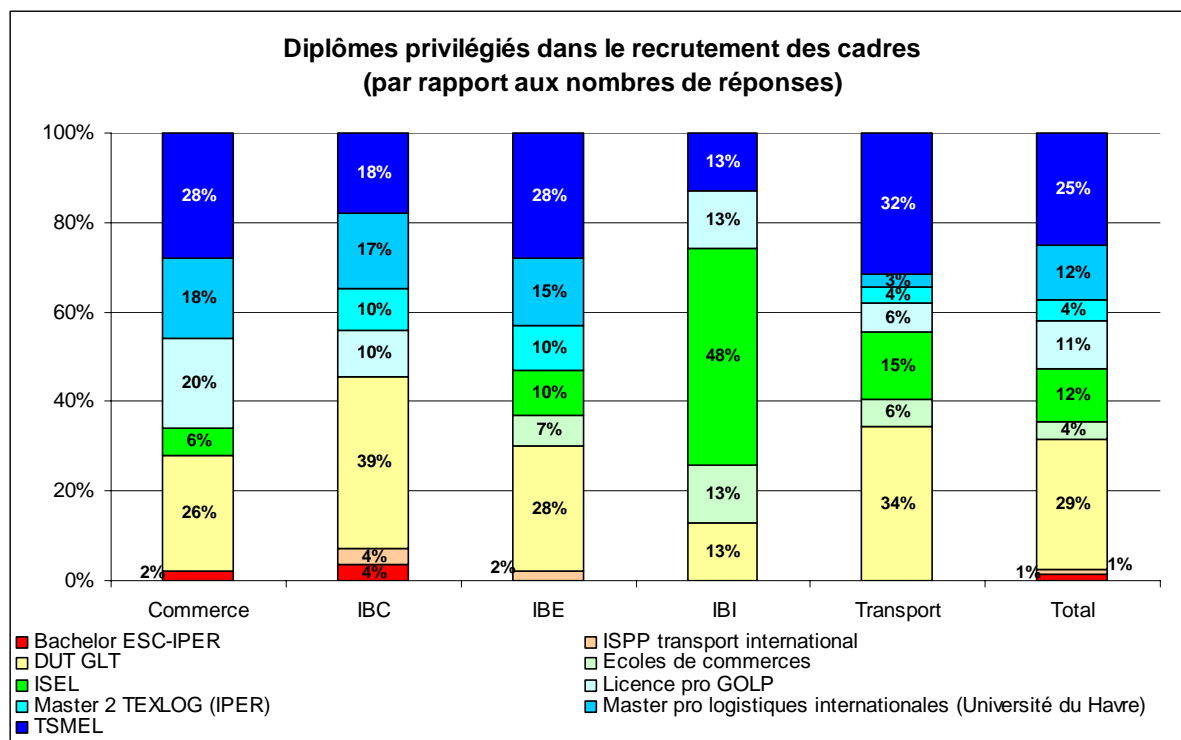
Il est très intéressant de noter que le secteur de l'industrie des biens de consommation se comporte de façon opposée aux deux autres secteurs industriels mais de façon similaire au transport et au commerce.

Alors que dans l'industrie des biens intermédiaires et l'industrie des biens d'équipement, l'intérêt pour les candidats diplômés est plus fort pour les postes d'opérateurs que pour les postes de cadres, la proportion d'établissements privilégiant les candidats diplômés en logistique est croissante du niveau hiérarchique pour l'industrie des biens de consommation, le transport et le commerce.

C'est donc que pour ce secteur les enjeux propres à la logistique sont considérés comme prépondérants par rapport à ceux spécifiques au secteur. Et cela s'explique aussi par la proportion importante d'établissements possédant un département logistique. Les industries de biens de consommation étant de plus en plus des industries d'assemblage de composants, la logistique y est totalement imbriquée dans le processus de production.

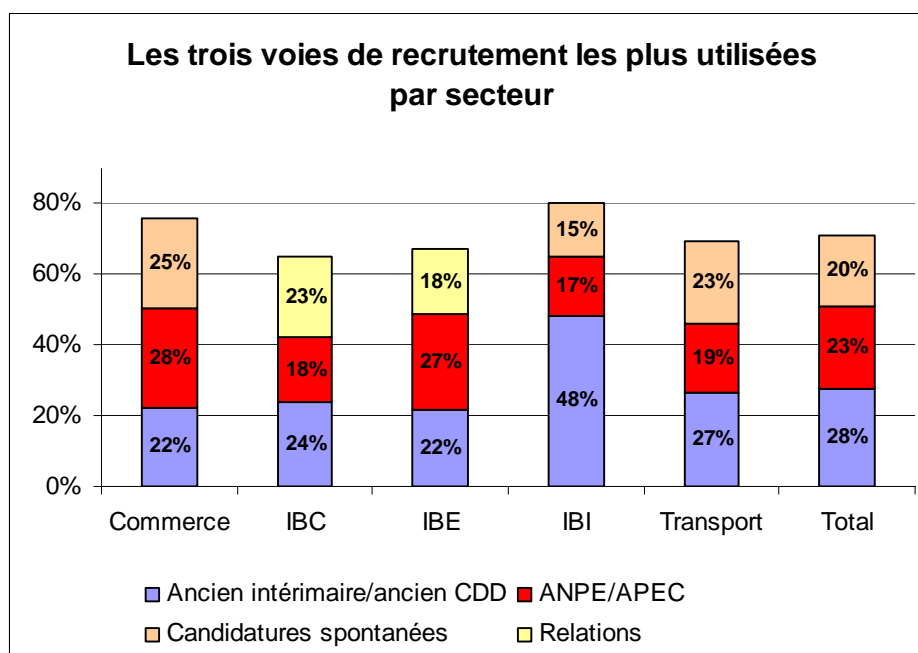
A l'inverse, dans l'industrie des biens d'équipement, secteur aux productions moins massifiées et plus spécifiques à chaque client, et dans l'industrie des biens intermédiaires, par définition l'industrie de transformation, les compétences liées à la maîtrise des process de production semblent prendre le pas sur celles de la logistique. Cela peut surprendre dans le cas de l'industrie des biens intermédiaires dont un établissement sur deux possède un département logistique, soit 3% de moins seulement que l'industrie des biens de consommation. Mais c'est aussi le secteur qui sous-traite le plus. Dès lors, comme cela peut être le cas dans la chimie, les départements logistiques pilotent et définissent l'activité des sous-traitants pour s'assurer que les opérations respectent bien les spécificités du secteur. On trouve à la tête de ces départements des spécialistes du produit comme des ingénieurs chimistes, plutôt que des logisticiens.

En ce qui concerne les diplômes et qualifications privilégiés, conformément à l'offre assez large proposée, on note une dispersion certaine des réponses. Toutefois, et cela se ressent plus que dans les discours des entreprises, les formations de niveau III, le DUT GLT et le TSMEL en particulier, sont plus privilégiés que l'on pourrait s'y attendre. Par ailleurs, la Licence Pro et le Master de l'Université du Havre, et le diplôme de l'ISEL recueillent chacun plus de 10% des réponses. L'ISEL est particulièrement apprécié du secteur des industries des biens intermédiaires puisque c'est un diplôme d'ingénieur.



Les réponses autres ne portant pas sur des formations logistiques n'ont pas été prises en compte.

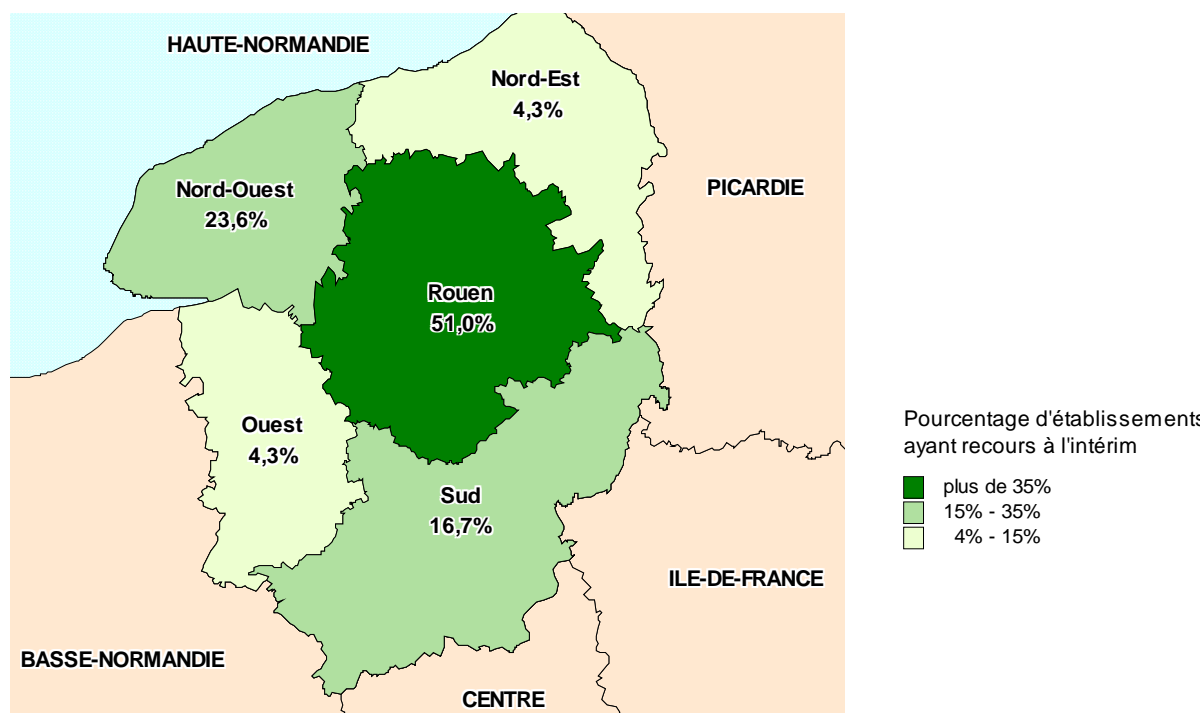
4.2.5. Les voies de recrutement : une place prépondérante pour l'intérim et les CDD



En % du nombre de réponses

Pour recruter leurs nouveaux employés, les établissements de la région se tournent en premier lieu vers d'anciens intérimaires ou CDD, en particulier pour pourvoir les postes d'opérateurs. Les industries de biens intermédiaires et le transport, clients réguliers des entreprises de travail temporaire utilisent particulièrement cette voie. Elle permet d'évaluer avant le recrutement en CDI les compétences et le comportement de la personne, et ce dans l'environnement précis dans lequel elle évoluera. La période de CDD ou d'intérim constitue alors une sorte de pré-période d'essai et de sélection des personnes qui auront accès à un poste de titulaire.

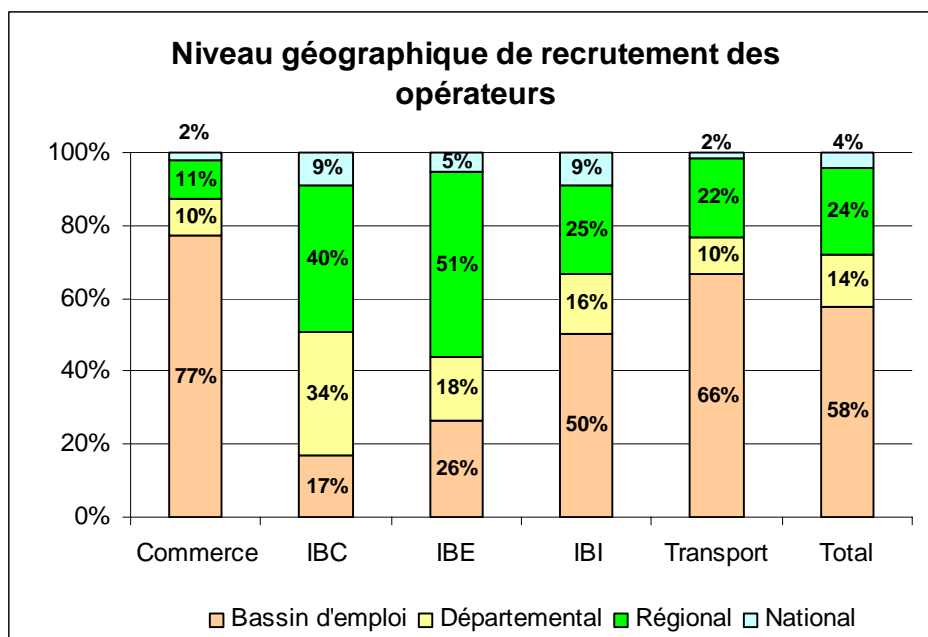
Le recours à l'intérim est bien plus fort dans les zones urbaines (Le Havre, Rouen, Evreux) que dans les parties plus rurales de la région. Or ce sont dans ces mêmes zones que les difficultés de recrutement sont les plus fortes. Surtout, elles portent plus qu'ailleurs sur des problèmes de comportement, d'attitudes et de savoir-être. L'intérim permet alors de « tester » ces différents éléments sur une durée qui peut être de plusieurs mois.



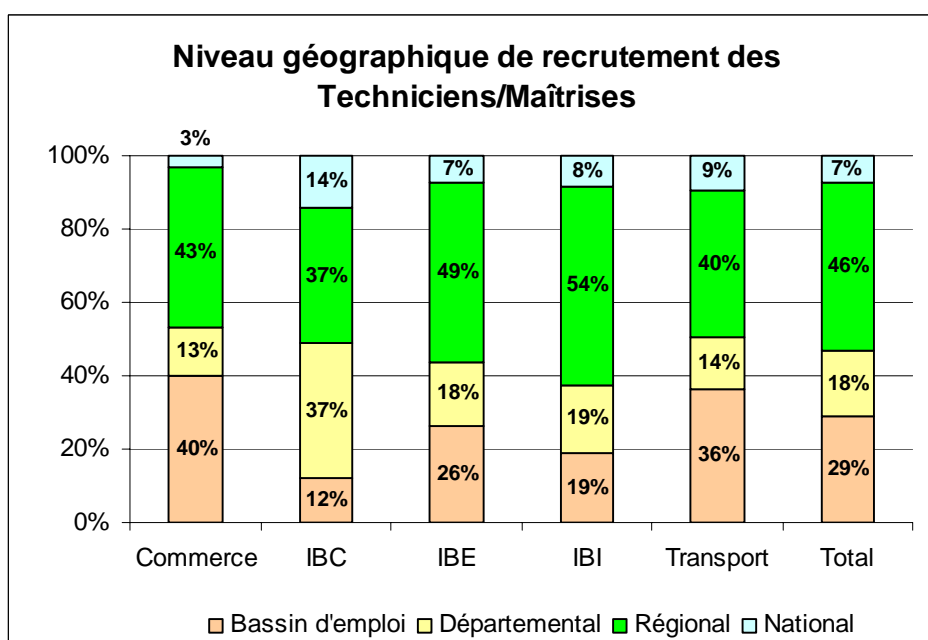
Les autres voies les plus utilisées sont les annonces ANPE et les candidatures spontanées qui peuvent être assez nombreuses pour certaines entreprises bien établies dans la région. Mais pour les secteurs de l'industrie des biens de consommation et de l'industrie des biens d'équipement, plus que les candidatures spontanées, ce sont les relations qui sont sollicitées. Par relations on entend les proches ou connaissances des employés actuels mais aussi les employés des concurrents ou des établissements proches. On peut d'ailleurs considérer que pour le secteur de l'industrie des biens de consommation, ce mode de recrutement est significatif. En effet, la pharmacie et la cosmétique par exemple recrutent régulièrement pour des postes clefs (préparateurs de commandes, caristes), dans les établissements proches, qu'il soit du même secteur ou non. Cela est en effet le gage de bénéficier de personnes expérimentées, directement opérationnelles. Mais cela n'est possible qu'à condition de leur offrir des conditions meilleures que dans leur entreprise précédente.

4.2.6. Des recrutements très majoritairement au niveau local pour les secteurs qui emploient le plus

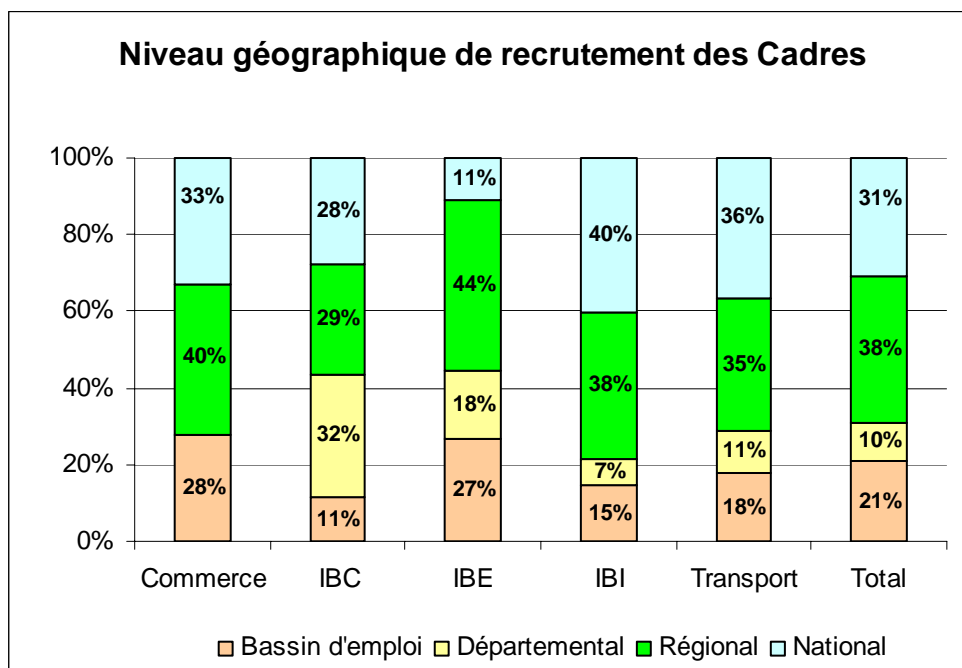
Si les établissements du transport et du commerce ont dans une plus grande proportion recruté des opérateurs, ils le font essentiellement au niveau du bassin d'emploi et ce pour plus de 2 tiers des établissements. L'industrie des biens intermédiaires est aussi dans cette logique, mais dans une moindre mesure. Au contraire, les secteurs de l'industrie des biens d'équipements et de l'industrie des biens de consommation recrutent prioritairement au niveau régional.



Pour les techniciens et agents de maîtrise, c'est le niveau régional qui est privilégié dans la procédure de recrutement, et ce par tous les secteurs, même si l'on note que le niveau du bassin d'emploi est encore très important pour le commerce et le transport.



Logiquement, le recrutement des cadres est celui qui s'opère à la plus grande échelle géographique. Cependant, et cela peut surprendre un peu, le niveau régional est globalement privilégié par rapport au niveau national. Pour l'industrie des biens intermédiaires, le transport et l'industrie des biens de consommation ces deux niveaux se trouvent à égalité mais l'industrie des biens d'équipement et le commerce recrutent principalement leurs cadres logistiques au niveau régional.



Globalement et quel que soit le niveau, transport et commerce sont les deux secteurs qui recrutent le plus localement. Pour les opérateurs, ces deux secteurs sont ceux qui ont proportionnellement le plus embauché. La demande d'opérateurs venant de ces entreprises va donc s'exprimer d'abord au niveau du bassin d'emploi et donc se concentrer sur les zones de Rouen et du Havre.

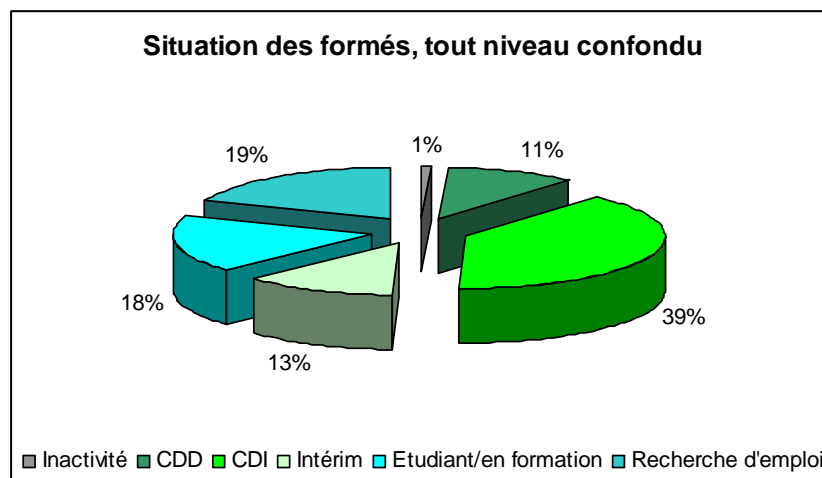
4.3. L'insertion des formés en Haute-Normandie

4.3.1. 3 formés sur 5 ont un emploi

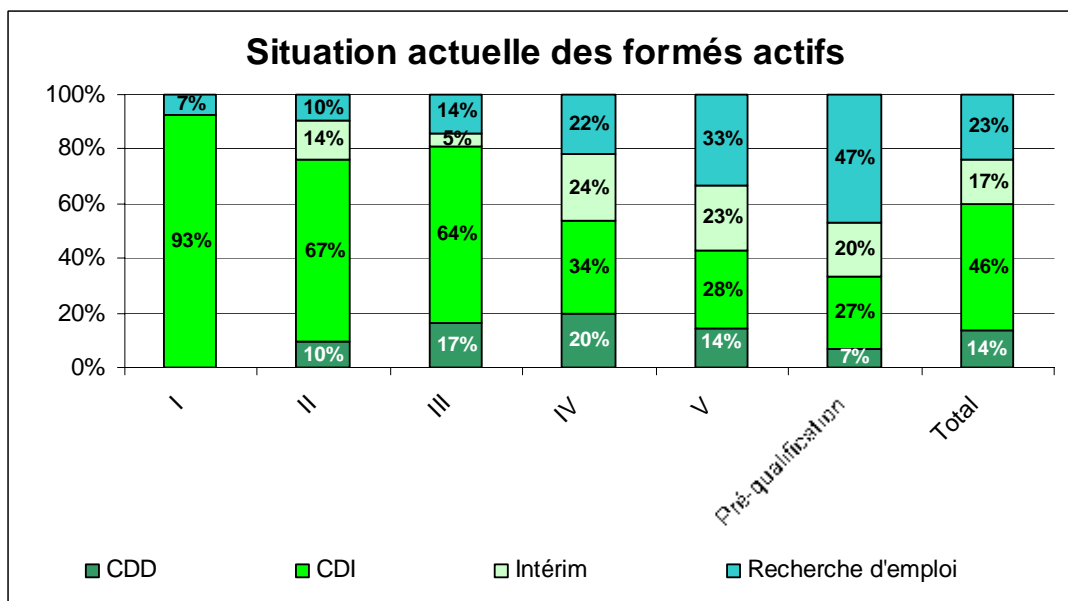
Globalement, tous niveaux confondus, sur cinq formés :

- 3 personnes ont un emploi, 2 à durée indéterminée et 1 temporaire,
- 1 est en recherche d'emploi,
- 1 continue sa formation.

L'inactivité est très marginale, puisqu'elle touche un formé sur cent seulement.



4.3.2. Des formations efficaces quant à la recherche d'emploi et qui diminuent la proportion de contrat à durée déterminée



Comparativement à la situation des personnes actives avant la formation, la situation des formés actifs se caractérisent par :

- Une nette diminution de la part des demandeurs d'emploi qui passent de 43% à 23% tous niveaux confondus.
- Une augmentation sensible de la proportion de personnes en CDI qui passe de 24 à 46% tandis que la proportion de la part des contrats à durée déterminée diminue peu.

Le CDI s'impose comme premier débouché et concerne presque la moitié des formés actifs. Si l'on ne considère que les formés ayant un emploi, 59% sont en CDI, 22% en Intérim et 19% en CDD. Cette proportion peut apparaître faible par rapport à celle des CDI dans l'économie nationale tous secteurs confondus : 77% en 2005. Toutefois, elle est à rapprocher du fait que seulement un tiers des offres d'emplois enregistrées à l'ANPE portent sur des contrats à durée indéterminée.

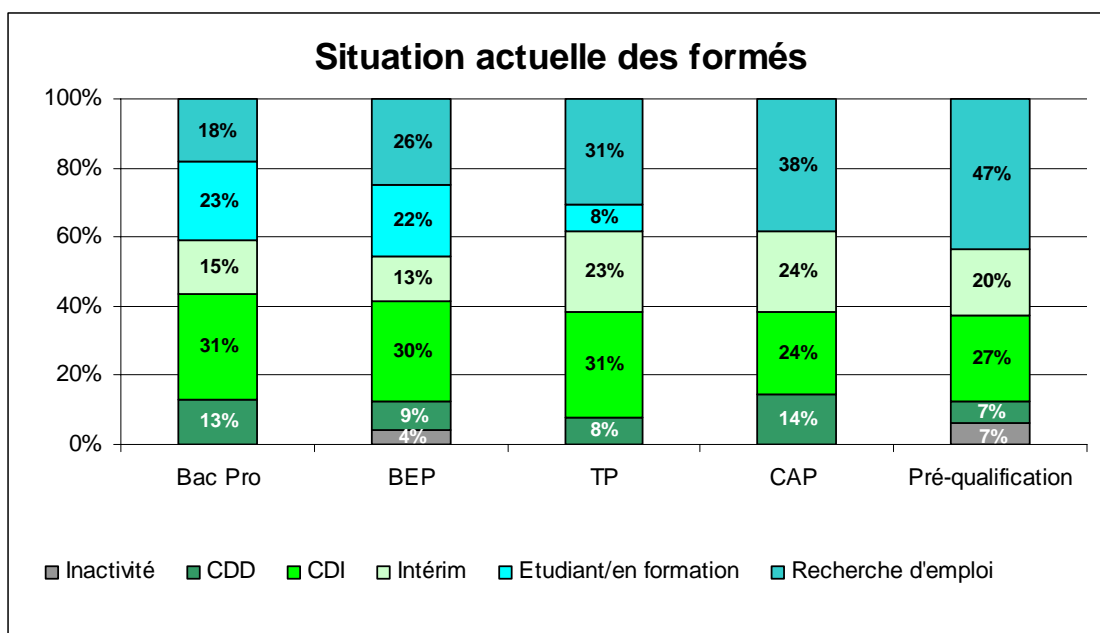
La formation est donc un précieux atout pour accéder à un emploi durable dans une activité qui a largement recours aux contrats flexibles. Et cela est particulièrement vrai pour le niveau V qui avec les pré-qualifications est celui qui connaît le plus de difficultés. Après formation, la proportion de chercheurs d'emploi diminue d'un quart et celle des CDI est multipliée par plus de trois.

4.3.3. Le Bac Pro : la meilleure porte d'entrée sur le marché du travail pour les opérateurs

Comparativement aux autres formations ouvrant sur des postes d'opérateurs, le Bac Pro est celui qui permet la meilleure insertion sur le marché du travail puisque moins d'un sortant actif sur quatre est à la recherche d'un emploi. C'est aussi celui qui offre le plus de chance d'occuper un CDI. Parmi les diplômés du niveau V, on note que le CAP est celui dont les formés souffrent le plus de chômage et dont les emplois sont les plus précaires, 38% des actifs occupant un CDD ou un poste en intérim.

	Inactivité	Emploi CDD	Emploi CDI	Intérim	Recherche d'emploi
BAC PRO		17%	40%	20%	23%
BEP	5%	11%	37%	16%	32%
TP FC		8%	33%	25%	33%
CAP		14%	24%	24%	38%
Tout niveau	1%	13%	52%	14%	21%

Les titres professionnels ont des « performances » sur le marché du travail supérieures au CAP et comparable au BEP. On note toutefois que comparativement à ce dernier, les emplois auxquels ont accès les formés sont dans une plus grande proportion à durée limitée. Autre élément notable, 8% des personnes ayant suivi une formation à un titre professionnel continue sa formation, le plus généralement par un Bac Pro.



La situation actuelle des formés montre clairement que parmi les niveaux V, ce sont les BEP et Titres Professionnels qui assurent le mieux d'éviter le chômage. Les pré-qualifications sont, de ce point de vue, nettement en retrait. Toutefois, les personnes interrogées prises en compte dans cette catégorie sont celles qui n'ont pas bénéficié par la suite d'une formation qualifiante. Celles-ci ont en effet été comptabilisées avec les personnes ayant suivi le même type de formation, quel que soit leur parcours précédant. Il convient donc de garder à l'esprit que la catégorie « pré-qualification » ne rend compte du devenir et des avis de personnes n'ayant suivi que la partie pré-qualification. Cette précision faite, on constate que la majorité des personnes pré-qualifiées n'occupent pas d'emplois. Et, chose surprenante, aucun ne se trouve actuellement en formation. Pour les personnes qui n'ont pas validé la formation, et n'ont donc pas pu poursuivre vers la formation qualifiante, la situation est logique. Elle l'est moins pour les 56% qui ont validé leurs formations. Toutefois, parmi les personnes qui ont validé leurs formations, une seule est au chômage et une autre inactive. On peut donc imaginer qu'une partie de ces personnes n'ont pas souhaité poursuivre leur formation parce qu'elles avaient obtenu un emploi. A l'inverse l'ensemble des personnes n'ayant pas validé leur pré-qualification sont actuellement au chômage.

Par rapport à la France, la situation des formés en Haute-Normandie, montre une meilleure insertion des CAP et une moins bonne des BEP, les Bac Pro ayant des résultats en Haute-Normandie tout à fait comparable aux résultats nationaux. Toutefois l'interprétation de ces résultats, en particulier ceux sur le CAP, doivent prendre en compte le fait que sur la région, pour des raisons de validité des statistiques, il ne nous a pas été permis de différencier les formations initiales des formations continues. Ainsi pour les CAP, il y a eu plus de répondants adultes que de jeunes sortis du système scolaire. Or les statistiques nationales ici présentées sont issues de l'enquête annuelle du service UACSE de l'AFT-IFTIM qui porte sur les sortants de formation sous statut scolaire et apprentissage.

Cela explique aussi les différences de proportion de formés qui continuent leurs études qui sont sensiblement plus faibles pour les BEP et CAP haut-normands que pour la moyenne nationale. Par exemple, les formés de BEP interrogés en Haute-Normandie sont 22% à poursuivre leurs études contre 36% à l'échelon national. Or malgré cette différence tendant à diminuer la mesure du taux de poursuite des études en Haute-Normandie, la proportion de

personnes poursuivant après un Bac Pro est plus importante de 6 points en Haute-Normandie qu'en France. Ce qui signifie que plus d'un jeune sur 4 sortant du Bac Pro poursuit ces études.

	BAC PRO		BEP		CAP	
	Haute-Normandie	France	Haute-Normandie	France	Haute-Normandie	France
Taux d'insertion des jeunes actifs (ceux qui ne poursuivent pas leurs études)	77%	75%	63%	71%	62%	52%
Taux d'emploi dans le secteur transport/logistique	22%	43%		53%		55%
Taux d'emploi dans l'industrie	38%	15%		8%		15%
Taux de poursuite d'étude	23%	17%	22%	59%	0%	28%
Taux d'emploi dans une entreprise de 100 salariés et plus		40%		33%		33%

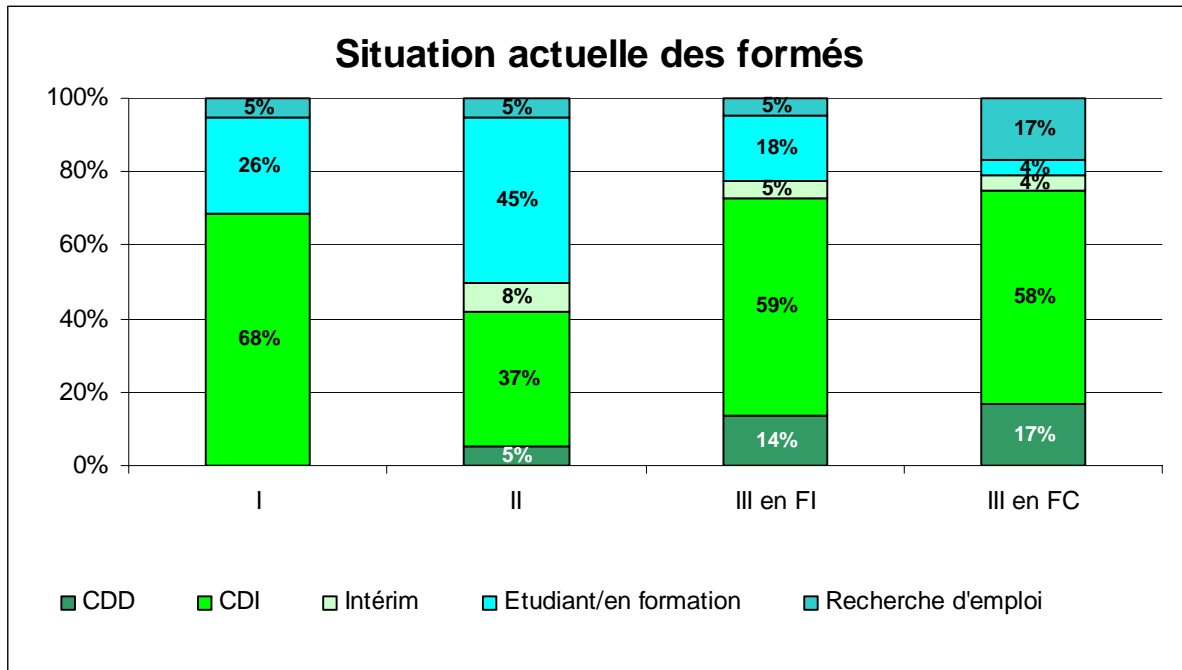
4.3.4. *Le diplôme de niveaux I, une assurance pour un emploi durable et à temps plein*

En ce qui concerne le devenir des formés de niveaux post-Bac, le premier constat porte sur la très bonne insertion des niveaux I. Parmi ceux qui ne poursuivent pas les études, c'est à dire ceux ayant un Master 2, le quart des formés de niveau I poursuivant leurs études étant des personnes en Master 1, anciennement dénommée Maîtrise, 93% occupent un emploi, tous des CDI.

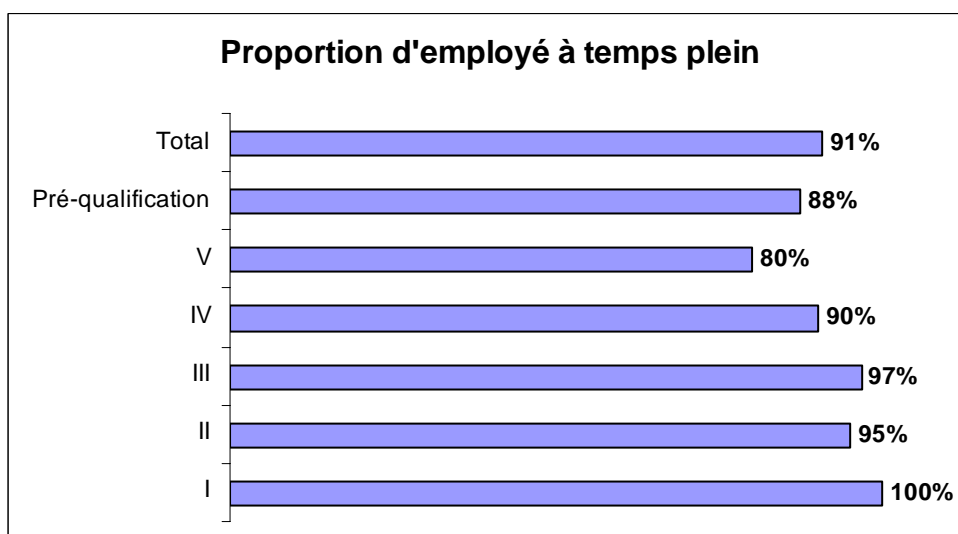
Niveau I	93%
Niveau II	90%
Niveau III DUT	94%
Niveau III FC/TSMEL	83%

	Emploi CDD	Emploi CDI	Intérim	Recherche d'emploi
Niveau I		93%		7%
Niveau II	10%	67%	14%	10%
Niveau III DUT	17%	72%	6%	6%
Niveau III FC/TSMEL	17%	61%	4%	17%

Les formés de niveau II sont ceux qui poursuivent le plus leurs formations, puisque près d'un sur deux est dans ce cas. Mais ce mouvement ne reflète pas une réelle mauvaise intégration sur le marché du travail puisque 90% des actifs ont un emploi mais plutôt une volonté de la part des formés. Toutefois, les emplois sont plus précaires que ceux qui sont accessibles grâce à un niveau I ou un niveau II en formation initiale (DUT), dont les formés connaissent moins le chômage. Parmi ces derniers, 15% poursuivent des études, la très grande majorité en licence pro Gestion des Opérations Logistiques et Portuaires.



4.3.5. Un cinquième des niveaux V ont un emploi à temps partiel



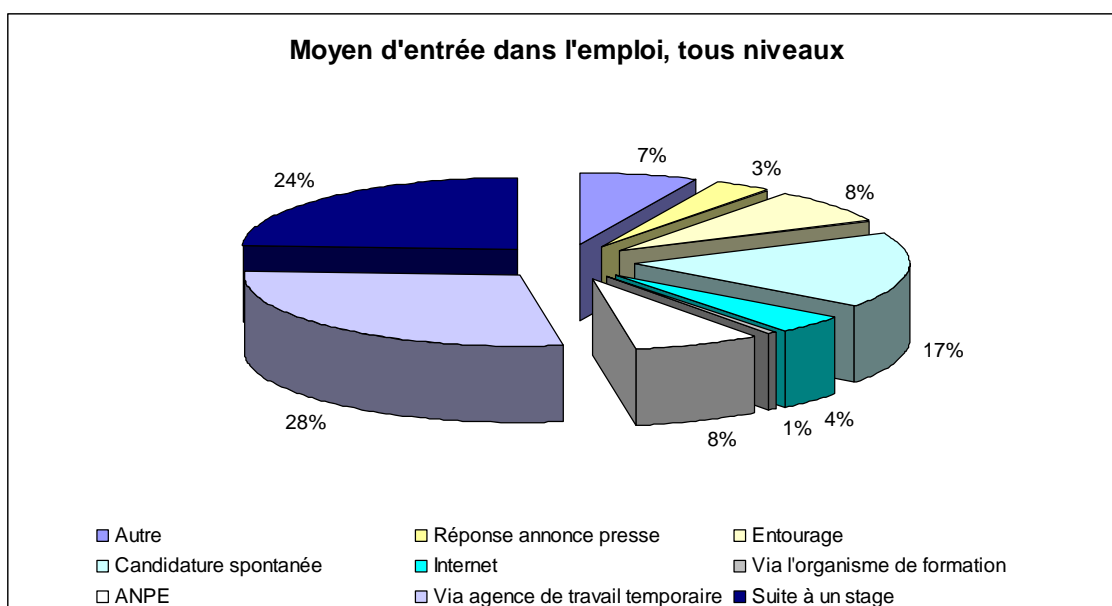
Plus le niveau de diplôme est élevé, plus le formé a de chance de travailler à temps plein. Ainsi au-delà du Bac, la proportion de temps partiel est très faible puisque toujours inférieure

à 5%. Ces temps partiels concernent des personnes qui ont suivi une formation continue. On sait par ailleurs que le temps partiel subi touche beaucoup moins les personnes les plus qualifiées. On peut alors imaginer que les faibles proportions de temps partiel des niveaux III, II et I relèvent de situations choisies.

Cela est sûrement moins le cas pour les niveaux V qui sont le plus touchés par les temps partiels. La proportion y est deux fois plus importante que celle des niveaux IV, indiquant que le Bac Pro permet d'accéder à des emplois d'opérateurs plus attractifs par rapport aux niveaux V.

4.3.6. L'intérim et le stage comme premiers moyens d'entrée dans l'emploi

Sur l'ensemble des formés, plus de la moitié a trouvé son emploi suite à une mission en intérim ou suite à un stage.



Plus précisément, ils sont 28% à avoir trouvé un emploi grâce à une agence de travail temporaire. Or seulement 17% des formés actifs sont actuellement en intérim. Cela signifie donc que 11% des formés occupent actuellement un emploi en CDD ou CDI suite à une mission d'intérim. Ce dernier pourcentage est plus élevé que ceux qui ont été embauchés grâce à une connaissance ou suite à des réponses aux annonces presse ou internet.

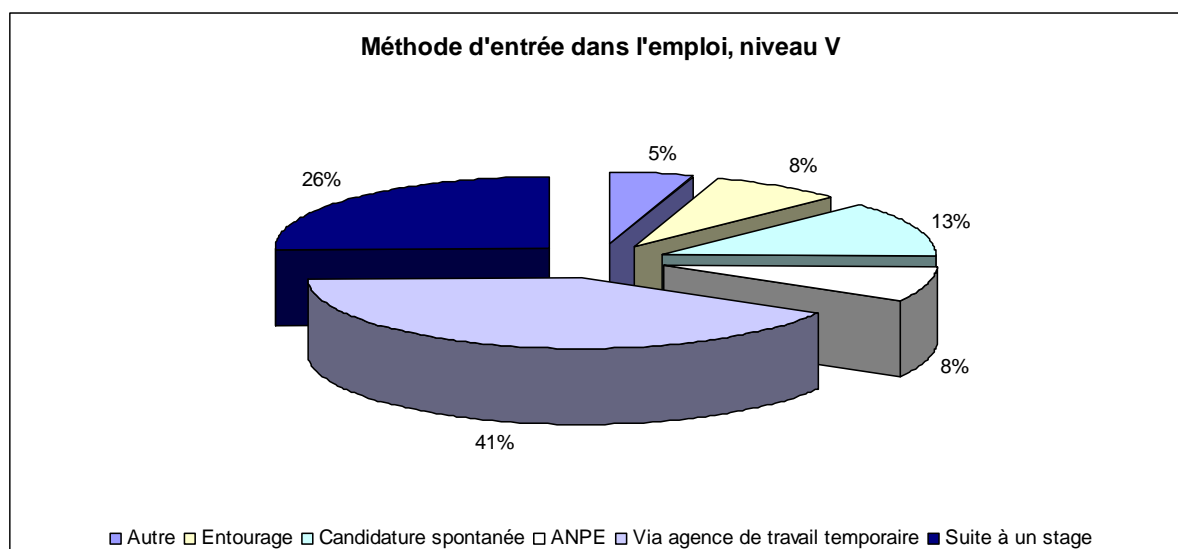
Le stage constitue la deuxième porte d'entrée vers l'emploi. Cela confirme l'efficacité de ce genre de dispositifs, voulue pour leurs apports pédagogiques et pour faciliter l'insertion professionnelle. Il est intéressant de noter que la part des formés ayant obtenu un emploi suite à un stage est relativement uniforme suivant le niveau. C'est donc un moyen « universel » d'insertion professionnelle qui est efficace quel que soit le niveau de qualification obtenu et le public concerné.

Les candidatures spontanées occupent une part importante dans la capacité à trouver un emploi. Elles sont appréciées des entreprises qui y voient un signe de motivation explicite. Au niveau national, tous secteurs et tous postes confondus, elles constituent le premier canal de recrutement que l'on interroge les salariés embauchés ou les entreprises. Cela témoigne d'un marché du travail structurellement peu équipé, où l'essentiel de l'initiative de mise en relation est laissé aux candidats. La place de ces candidatures est proportionnelle au niveau de formation atteignant un maximum de 21% pour les niveaux I sans jamais descendre en dessous de 13% (niveaux V).

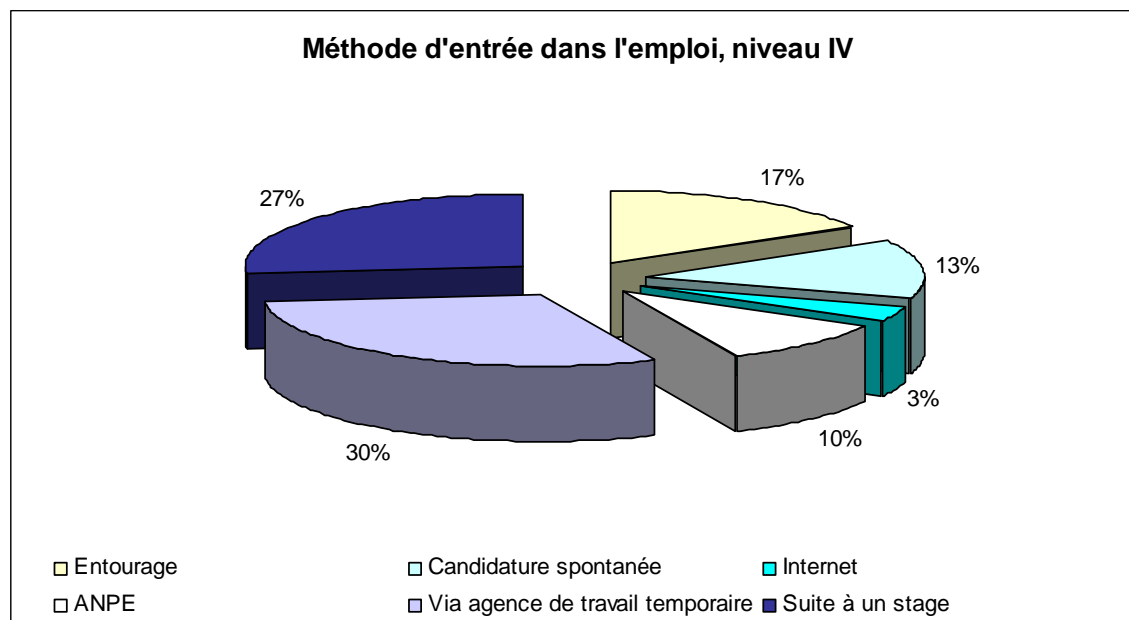
L'importance des candidatures spontanées et des missions d'intérim se fait au détriment des intermédiaires de placement et des annonces d'offres d'emploi : les annonces, dans la presse ou sur Internet, n'ont permis qu'à 7% des formés de trouver un emploi tandis que l'ANPE a placé 8% des formés.

La place de l'intérim concerne l'ensemble des niveaux. Les niveaux post Bac sont aussi concernés (surtout pour ceux obtenu en formation continue). Ainsi respectivement 18 et 14% des niveaux III et I ont trouvé leur emploi grâce à une agence d'intérim alors que seuls 5% des niveaux II actifs sont intérimaires tandis qu'aucun niveau I n'est employé par une agence de travail temporaire. Les niveaux II se distingue un peu puisqu'ils connaissent une forte proportion d'actifs en intérim (14%) alors que 19% citent l'intérim comme moyen d'entrée dans l'emploi. Ces niveaux post Bac sont proportionnellement plus nombreux à avoir trouver leur emploi suite à une candidature spontanée que les niveaux IV et V, ce qui est l'inverse de la situation constatée au niveau national tous secteurs confondus. Par ailleurs, les post Bac trouvent beaucoup plus leur emploi via Internet, surtout les niveaux I qui sont 21% dans ce cas.

Les niveaux V illustrent particulièrement l'importance de l'intérim dans les recrutements. Ils sont 41% à avoir trouver un emploi grâce à une agence d'intérim. Or ils n'étaient que 23% à être en mission d'intérim au moment de l'enquête. C'est donc que 18% des formés de niveau V alors qu'ils ont actuellement un CDI ou un CDD l'ont trouvé grâce à l'intérim.



Les méthodes d'entrée dans l'emploi des niveaux IV font elles une place importante à l'entourage. Nous avons déjà vu plus haut la place que celui-ci prend dans les décisions d'orientations de ce niveau. C'est donc que les personnes orientées vers le Bac Pro le sont en bonne partie par des personnes qui travaillent dans la logistique puisqu'elles leur permettent par la suite d'accéder à un emploi logistique.



Ces recrutements via l'entourage sont une façon pour l'entreprise de s'assurer du « sérieux » du candidat.

« Parmi les caristes, 25% environ sont des enfants du personnel. Ca renforce l'autodiscipline des employés et crée un lien de confiance fort. C'est aussi une façon de sélectionner les candidats. Le fils d'une personne « sérieuse » le sera. En plus, on les a souvent déjà vus avant parce qu'ils font parfois des remplacements, des stages ou travaillent durant les vacances. Le seul souci c'est quand on n'est pas satisfait du jeune, c'est délicat après avec celui qui l'a fait rentrer, surtout si c'est son père. »

4.3.7. La place de l'intérim

On l'a vu l'intérim est la première porte d'entrée dans l'emploi pour les niveaux IV, V mais aussi pour les pré-qualifications. C'est la deuxième porte d'entrée pour les niveaux III. Et nombreuses sont les entreprises à déclarer avoir des volumes d'intérimaires constants, notamment dans l'industrie automobile :

« Malgré le fait que les embauches sont gelées depuis trois ans, nous avons actuellement 80 intérimaires soit 17% de l'emploi total. Ils sont totalement intégrés à la production et sont concernés par le plan de formation. On en trouve partout et donc sur les fonctions logistiques, notamment les caristes de l'ordonnancement qui sont souvent passés sur la chaîne. »

La grande distribution :

« Nous utilisons les intérimaires principalement pour des postes de préparateurs de commande que l'on trouve rapidement. C'est souvent suite à des problèmes d'absentéisme des titulaires ou des arrêts maladie, mais il y a toujours plusieurs intérimaires sur la plateforme. »

Et le transport :

« Nous avons tout le temps des intérimaires, compte tenu des fluctuations d'activité dans nos différents contrats. Les agences intérimaires sont référencées comme les fournisseurs, la préférence allant à la réactivité, et elles sont venues visiter le site pour avoir une meilleure connaissance de nos besoins. Pour certains intérimaires qui ont fait leurs preuves l'entreprise les appelle directement sans passer par les agences. »

« Nous avons entre 12 et 15% du personnel en intérim. Mais l'entreprise est sûrement arrivée à son maximum de précarité puisque pour plusieurs personnes, nous avons frôlé la requalification en CDI ».

Encore plus nombreuses sont celles qui ne déclarent embaucher des opérateurs qu'après une période d'intérim.

En particulier dans le transport :

« Chez nous, on commence comme intérimaire, après on est CDD et après on est CDI. »

« Pour toute embauche d'agent de quai ou de préparateur de commande, les postes d' « entrée » dans l'entreprise, le candidat est obligatoirement passé par une période en intérim. »

Cette utilisation « systématisée » de l'intérim est d'autant plus importante que l'établissement est grand, en particulier dans le transport et la logistique et s'il appartient à un groupe. Cela s'explique par plusieurs phénomènes conjugués. Tout d'abord, la saisonnalité de l'activité, notamment pour les prestataires du commerce et les entreprises de ce secteur, mais aussi pour l'automobile qui connaît ses meilleures ventes au printemps. De plus, les logiques de flux tendus s'appliquant à de plus en plus de secteurs d'activité, les saisonnalités ne sont pas lissées. Par ailleurs, les contrats de sous-traitance logistique portent sur des durées relativement courtes qui n'incitent pas à prendre des risques financiers ni à investir.

« La stratégie des groupes agroalimentaires consiste, dans le secteur de l'ultra-frais par exemple, à sous-traiter la logistique de certains produits durant leur période d'essai, puis à la récupérer si les produits arrivent à s'imposer. Ils entrent alors dans leur logistique gérée en propre pour laquelle seul le transport est sous-traité. »

Enfin, l'intérim joue de plus en plus un rôle de gestion externalisée des ressources humaines.

« Pour recruter les procédures sont très lourdes : 3 signatures, le directeur régional, le directeur des ressources humaines du site et le directeur de la filiale, donc plusieurs entretiens et une longue attente pour des personnes qui ont parfois passé plus d'un an dans l'entreprise. Dès lors, les responsables de sites ont bien plus vite fait d'appeler une agence

d'intérim que d'embaucher quelqu'un. Par ailleurs le coût « direct » de l'intérimaire par rapport au CDI est comparable étant donné les avantages des CDI »

Et ce rôle de gestionnaire des ressources humaines ne se limite pas à la recherche de candidats et à la gestion administrative de ceux-ci, elle touche de plus en plus la formation. Ainsi de nombreuses entreprises se tournent vers les entreprises de travail temporaire lorsqu'elles ne peuvent trouver de candidats formés. Certaines entreprises se tournent vers les agences d'intérim pour financer des formations, notamment le CACES.

«Quand on a besoin d'une personne qui a le CACES, on passe par les agences d'intérim qui s'arrangent pour le faire passer. »

Les agences de travail temporaire témoignent de la grande proportion d'entreprises du secteur des transports et de la logistique mais pas uniquement les sollicitant afin d'embaucher une personne ayant le CACES car elles ne souhaitent pas le financer aux candidats qu'elles ont reçus. Cette pratique s'étend aussi aux opérateurs amenés à assurer des tâches plus variées et pour lesquelles une formation plus complète est nécessaire. Et ce d'autant que la demande pour des caristes « purs » qui ne feront que de la conduite d'engin diminue et ne représente qu'environ 20 à 25% de la demande adressée aux agences de travail temporaire d'après leurs estimations.

Ainsi une agence de Rouen témoigne de demandes régulières de formation pour des agents polyvalents d'entrepôts qui représentent 70% de son activité logistique.

«L'agence en forme régulièrement via des Contrats de Développement Professionnel Intérimaire (CDPI). L'agence en a formé 20 en 2006 et s'apprête à lancer une nouvelle session pour 20 autres collaborateurs au début de l'année 2007. Les sessions de formation durent entre 175 et 450 heures selon les besoins des personnes, certaines ayant déjà une expérience en logistique et possédant déjà une partie des compétences, mais ne sont pas sanctionnées par une qualification.

Ces formations s'adressent à trois types de public :

- *des « nouveaux arrivants sur le marché du travail »,*
- *des personnes « spécialisées » sur une des tâches logistiques,*
- *des étudiants.*

La première population est constituée de personnes en fin d'études courtes : niveau bac ou BEP (compta, commerce ou technique mais pas de formation logistique) ou plus longue BTS (technique ou tertiaire, secrétariat). Une grande partie des personnes n'ont pas fini le cursus. L'idée est de trouver ceux qui n'ont pas eu le déclic pendant les études mais qui vont se révéler au travail. Tous n'ont pas forcément une idée très précise des réalités de la logistique mais ce qui importe est qu'ils soient motivés. Ils ont souvent été testés sur des missions aux préalables car le grand problème de cette population est le comportement (ponctualité, ténacité et constance au travail). Ces personnes passent des tests de connaissances basiques afin de s'assurer de leur niveau de maîtrise de la langue et des chiffres.

La deuxième population est constituée de personnes déjà bien connues de l'agence. Ce sont des gens que l'on souhaite faire monter en compétences, qui sont méritants et dont on a identifié le potentiel.

La troisième population est composée d'étudiants qui ont engagé des études longues. Ils se sont tournés vers l'intérim pour travailler les week-ends et durant les vacances. A ce titre, Ils sont intéressants pour l'agence car ils seront disponibles lors des pics d'activité et pour assurer l'activité du week-end. Ils constituent aussi une population très motivée et assimilant vite. Ils donnent très souvent satisfaction aux entreprises clientes.

L'investissement en formation étant assuré par l'agence, il est indispensable pour elle de facturer la personne formée au moins six mois après l'avoir formé. La sélection des candidats est donc primordiale pour assurer le retour sur investissement.

C'est sur la première population que portent les « risques » les plus importants car ils ne sont pas connus de l'agence et son moins « stables » que les étudiants dont la démarche s'inscrit dans un projet balisé dans le temps (échéance des études) et qui présente à la fois un caractère motivant et d'impérieuse nécessité.

Après des débuts plus difficiles, les formations ont dorénavant un « taux de réussite de 98% ». Mais le retour sur investissement (6 mois de facturation de l'intérimaire) n'est lui réalisé que dans 7 cas sur 10, les personnes formées étant très souvent embauchées après une première mission. »

Ce genre de dispositifs qui se multiplient cherche à répondre à une demande croissante des entreprises qui structurent de plus en plus leur utilisation de l'intérim : les prestataires sont référencés au niveau local mais aussi dans le cadre de contrats nationaux pour les groupes, leur nombre limité. En réponse à ces évolutions, l'offre est de moins en moins atomisée, ce qui peut, à termes, représenter un problème pour les PME qui auront plus de problèmes à trouver un interlocuteur à leur taille prêt à les accompagner.

Enfin, malgré leur utilisation intensive, les intérimaires ont souvent une mauvaise image que l'on retrouve dans de très nombreuses entreprises, les remarques portant essentiellement sur des problèmes de comportement, d'assiduité et d'engagement.

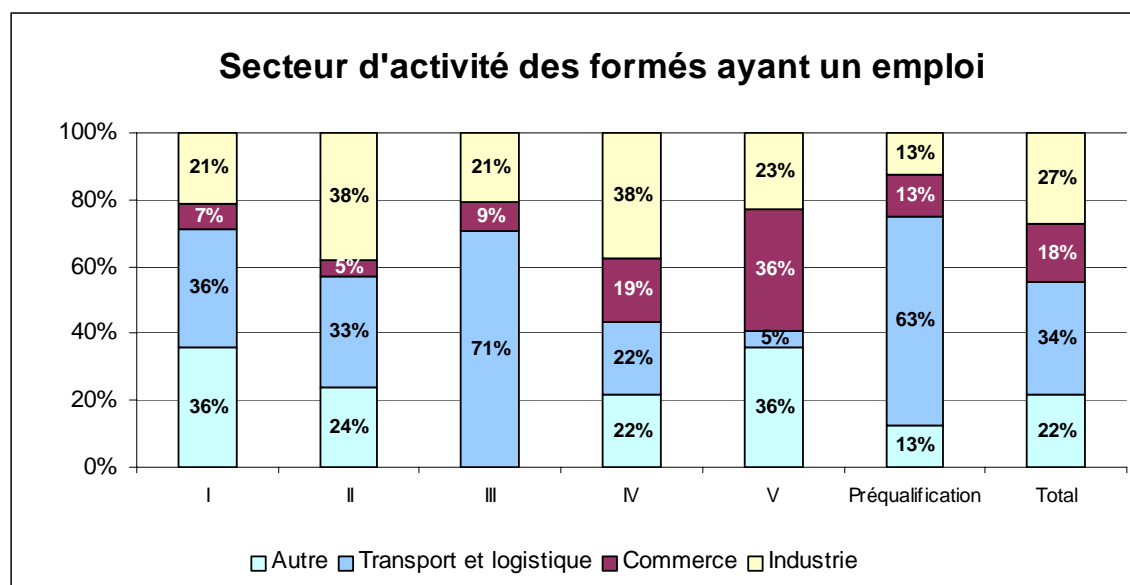
« La faible motivation des intérimaires est parfois problématique pour l'entreprise. Et puis ils sont très consommateurs de formation et de temps des chefs d'équipe puisqu'il faut leur apprendre les procédures. »

Plus généralement, certaines entreprises mesurent les limites de l'utilisation de l'intérim.

« on commence à mesurer l'ensemble des impacts de la précarité. Ceux-ci portent sur :

- *l'ambiance sur le quai : les difficultés des intérimaires et des précaires engendrent parfois « des jalousies » soit vis à vis des CDI soit parmi les intérimaires puisque ces derniers savent qu'il y a toujours un ou deux postes en CDI de disponible »*
- *la qualité de service, parce que quand on sait qu'on ne va pas rester dans l'entreprise forcément on s'investit moins. »*

4.3.8. La place du transport et logistique en tant que débouché est très dépendante de la formation effectuée



Le secteur d'emploi des formés dépend très fortement de la formation obtenue. Les formés des pré-qualifications et des niveaux III sont ceux qui trouvent le plus à s'employer dans le secteur des transports. Pour les pré-qualifications, cela s'explique en partie par le caractère d' « intégrateur social » du secteur qui, bien plus que l'industrie, n'hésite pas à embaucher des personnes sans ou peu qualifiés. Pour les niveaux III, ce fort taux d'emploi dans le secteur des transports s'explique plus par la nature de la formation, le DUT GLT, et sa localisation havraise. Ces deux caractéristiques amènent une grande partie des formés à occuper des postes parmi les transitaires et organisateurs de transport de la région, les autres assumant des responsabilités logistiques chez des industriels. Par ailleurs, le transport et la logistique emploie une plus grande proportion des formés de niveau I et II que de formés des niveaux IV ou V et ce dans des proportions importantes.

Pour ce qui est du commerce, on constate que plus les niveaux de qualification augmentent, moins ce secteur est représenté. S'il occupe encore un Bac Pro en emploi sur 5, passé le niveau Bac la proportion est toujours inférieure à une personne sur 10. Le secteur du transport et de la logistique emploie, lui, un bon tiers des niveaux I et II

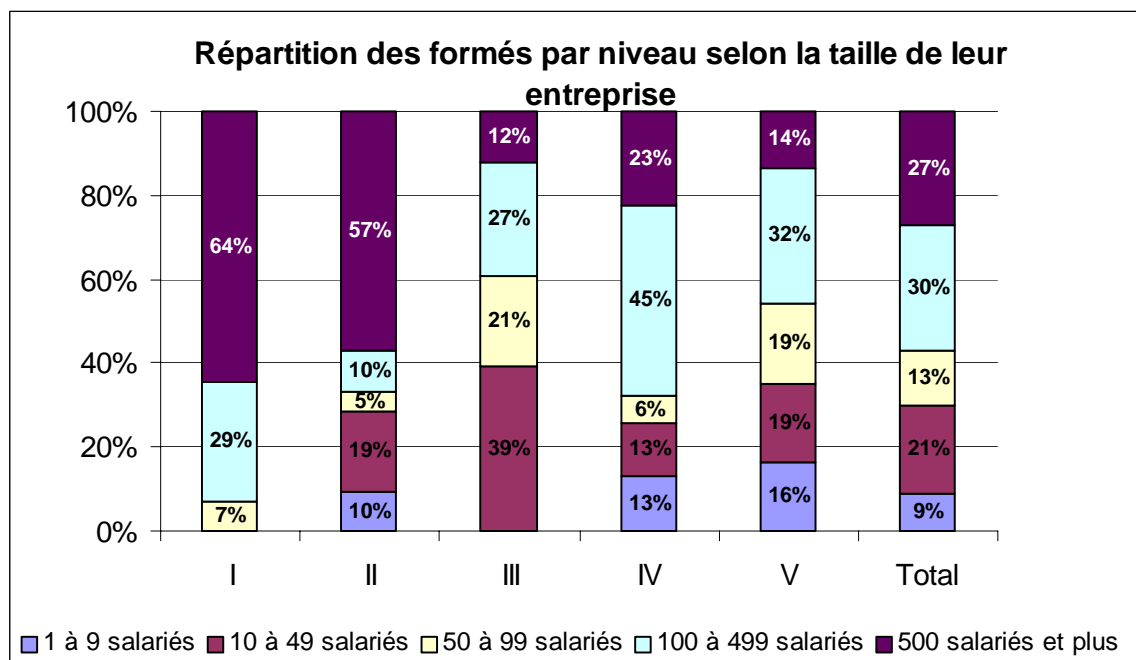
Conformément à son poids dans la région, l'industrie constitue un débouché privilégié pour les formations logistiques. Quel que soit le niveau considéré la proportion de formés trouvant un emploi dans l'industrie est supérieure en Haute-Normandie que dans le reste de la France. L'industrie s'intéresse plus particulièrement aux niveaux IV et niveaux II. Ces niveaux permettent en effet, respectivement pour les opérateurs et les techniciens, de bénéficier de personnes maîtrisant à la fois les techniques nécessaires aux postes, mais ayant aussi les capacités d'appréhender leur environnement.

Quant au secteur « autres », on y retrouve de nombreux formés de niveau I et de niveau V. Ce sont dans les deux cas des entreprises de services, mais elles sont de natures différentes. Par ailleurs, les logiques qui mènent les formés à occuper un emploi dans ces entreprises sont totalement différentes. Ainsi, les niveaux I et II occupent des emplois dans des sociétés de

services annexes au transport et à la logistique : conseil, informatique, assurance, etc. Ils ont été amenés à y entrer grâce à leur compétence logistique venant en appui d'autres compétences développées plus directement par l'entreprise. Pour les niveaux V, de nombreuses personnes n'utilisent pas leur diplôme logistique et occupent des emplois dans des entreprises de type : hôtellerie, administration, voirie, construction, entretiens des espaces verts... Ces personnes possèdent bien souvent plusieurs qualifications de niveaux V leur permettant de travailler dans différents secteurs. Enfin, nombreuses sont les personnes qui, suite à une période de chômage, décident de suivre une formation logistique sans pour autant abandonner l'idée de travailler dans un autre secteur. C'est ce qui peut expliquer en partie la faible proportion de personnes travaillant pour le secteur du transport et de la logistique. Ils ne sont que 5% ce qui est nettement inférieure à la moyenne nationale proche de 30%. La population que nous avons prise en compte regroupe des jeunes et des adultes tandis que les statistiques nationales ne concernent que les jeunes en formation initiale.

4.3.9. Plus on est diplômé et plus on a de chances d'être employé dans une grande entreprise

Conformément à ce que l'on observe dans les autres régions, plus le niveau de qualification est élevé, plus la probabilité d'être employé dans une entreprise de grande taille est importante. C'est en particulier le cas des niveaux I, qui travaillent tous pour des entreprises de plus de 50 salariés et sont 9 sur 10 à travailler pour des entreprises de plus de 100 salariés. « La césure » dans la taille s'effectue autour du niveau III. En deçà de ce niveau, les formés sont employés par des entreprises de toutes les tailles, y compris les plus modestes.

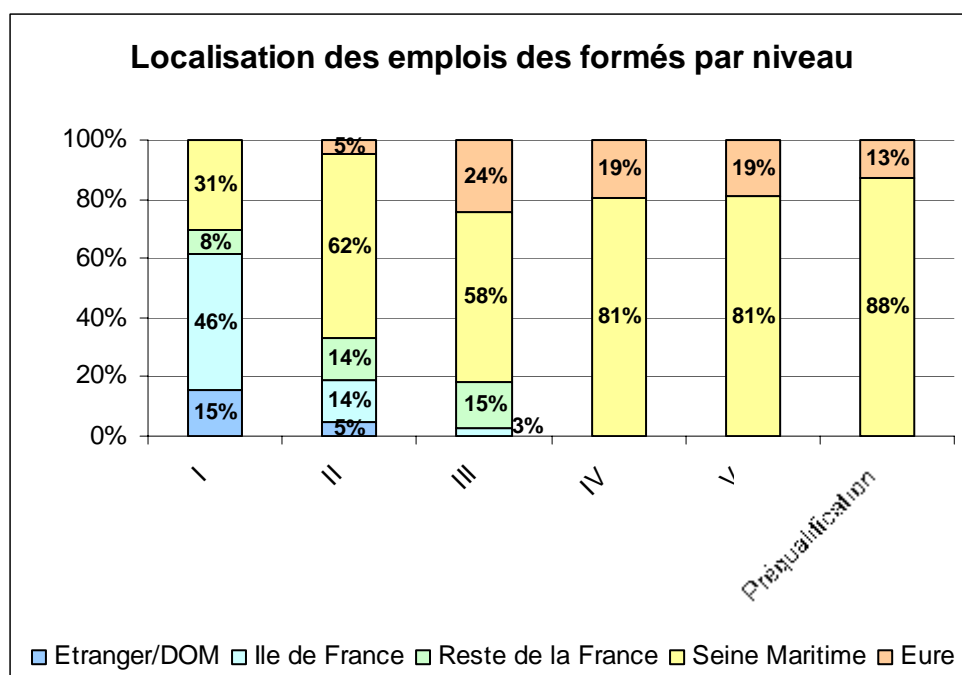


4.3.10. Des formés qui trouvent à s'employer dans la Seine-Maritime pour les niveaux IV, V et Vbis, et en Ile-de-France pour le niveau I.

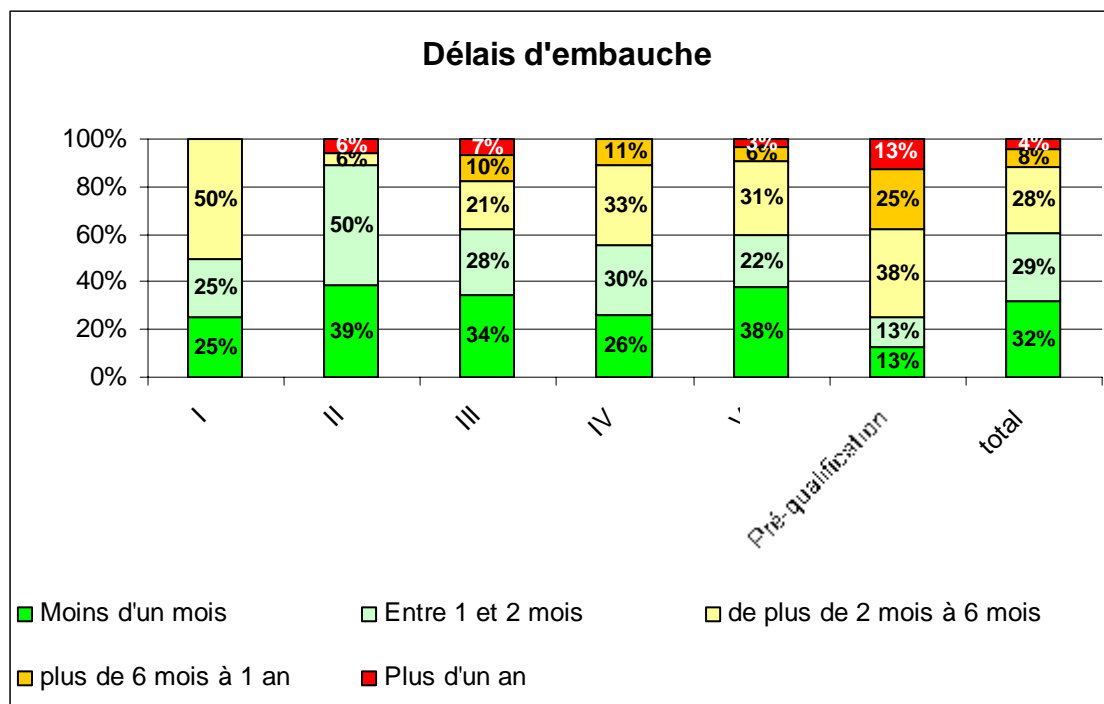
Pour la localisation des emplois, le Bac constitue clairement le niveau au-delà duquel le champ de recherche s'élargit. Pour les niveaux IV, V et pour les pré-qualifications, les emplois occupés sont à plus de 80% localisés en Seine-Maritime. Pour les niveaux I et II, la situation est encore plus déséquilibrée. Seul les niveaux III, lorsque l'on ne considère que les emplois régionaux, respectent la répartition des emplois logistiques entre les deux départements, soit deux tiers en Seine-Maritime, un tiers dans l'Eure. Deux hypothèses peuvent expliquer cette différence : les emplois logistiques dans l'Eure sont occupés soit :

- par des personnes n'ayant pas de formation logistique dans une plus grande proportion qu'en Seine-Maritime,
- par des personnes formées dans une autre région.

Etant donné les caractéristiques du tissu économique de l'Eure et notamment la présence d'industrie, c'est la première hypothèse qui apparaît la plus pertinente.



4.3.11. Plus de la moitié des formés qui ont un emploi l'ont trouvé en moins de 2 mois

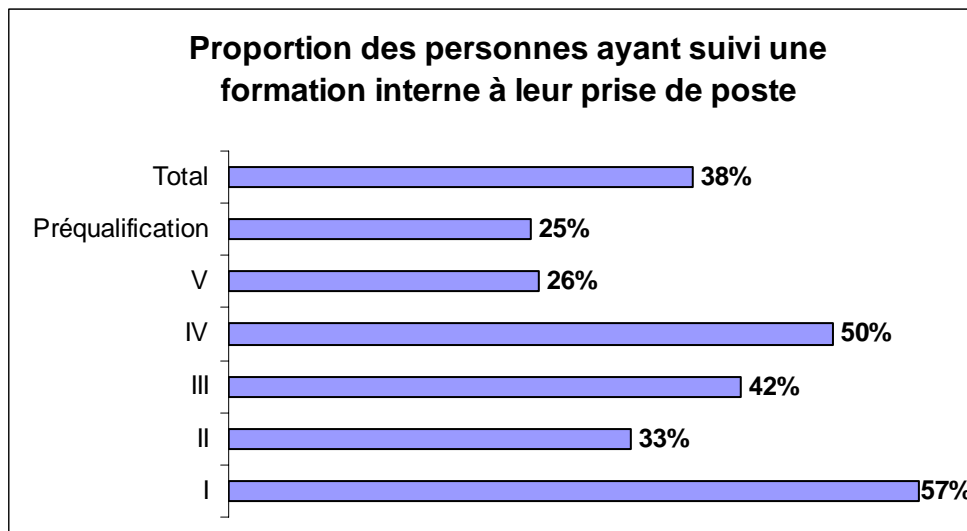


Les délais d'embauche constatés sont relativement courts après la formation, surtout si l'on considère que les formés ne se mettent pas systématiquement à la recherche d'un emploi directement après la formation. Les personnes ayant bénéficié d'une pré qualification sont celles qui mettent le plus de temps à trouver un emploi. Dans 3 cas sur 8, cela a pris plus de 6 mois. Enfin, seul le niveau I « assure » de ne pas chercher plus de 6 mois.

4.3.12. Une formation lors de la prise de poste surtout pour les Bac Pro et les niveaux I

Lors de leur prise de poste, près de 40% des personnes ont bénéficié d'une formation interne. Durant cette période très spécifique d'intégration à l'entreprise, ce sont les niveaux I et IV qui bénéficient le plus de formations puisqu'ils sont plus de la moitié.

Or les formés de ces deux niveaux ont trouvé à s'employer dans des entreprises de grande taille : 93% des niveaux I travaillent dans une entreprise de 100 salariés et 68% des titulaires de Bac Pro. Plus l'entreprise est importante, plus elle a tendance à proposer à l'ensemble de ces employés une formation lors de l'intégration. Par ailleurs, les formés de niveau I suivent souvent des périodes dites d'initialisation qui les amènent à passer par plusieurs postes, parfois d'opérateurs, avant de prendre leurs fonctions dans l'encadrement.



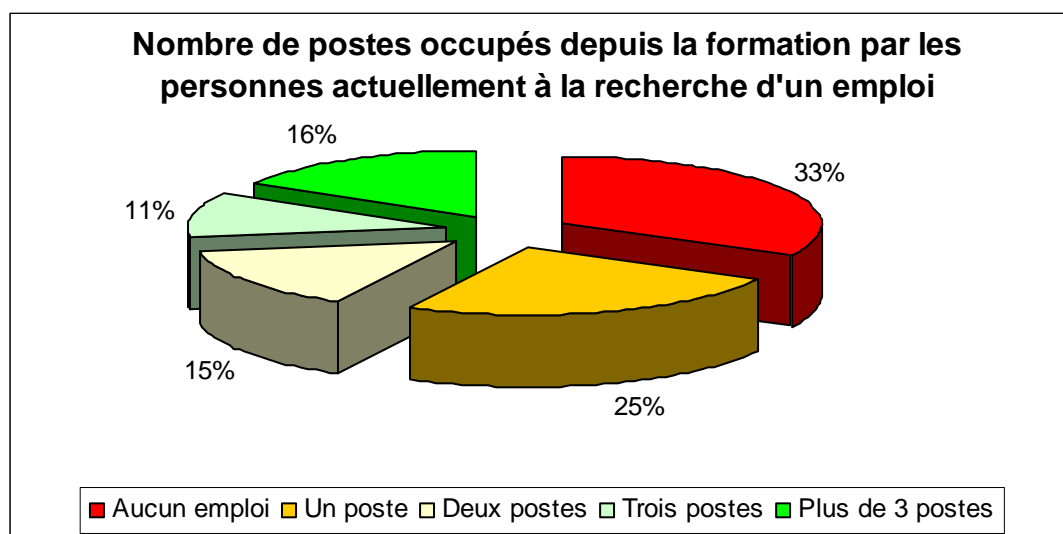
« Parmi nos agents de quai, certains sont des jeunes diplômés qui suivent le parcours d'intégration du groupe qui implique un passage sur le quai d'au moins 2 mois de jour comme de nuit. Ils sortent de grandes écoles ou de Bac+5 logistique et vont connaître un parcours accéléré : agent de quai (2 mois) puis chef de quai, responsable d'équipes, etc. jusqu'au poste de destination ».

Ces parcours, souvent moins long que celui décrit ici sont souvent présentés comme des périodes de formation.

Les niveaux V qui travaillent à la fois beaucoup dans des petites entreprises (54% dans des entreprises de moins de 100 salariés) et dans le commerce (36% des sortants de niveau V travaillent dans le commerce soit le double de la moyenne tous niveaux confondus) sont un quart à en avoir bénéficié. Dans les entreprises, ces formations à la prise de poste sont nécessaires du fait de l'importance des procédures internes.

L'ensemble des entreprises rencontrées, qu'elles se disent peu attachées aux formations initiales ou non, disent accorder une attention à assurer l'accueil des nouveaux entrants dans l'entreprise. Celui-ci est souvent organisé de façon informelle et assurée par les éléments les plus expérimentés de l'équipe, notamment dans les petits établissements et dans le commerce.

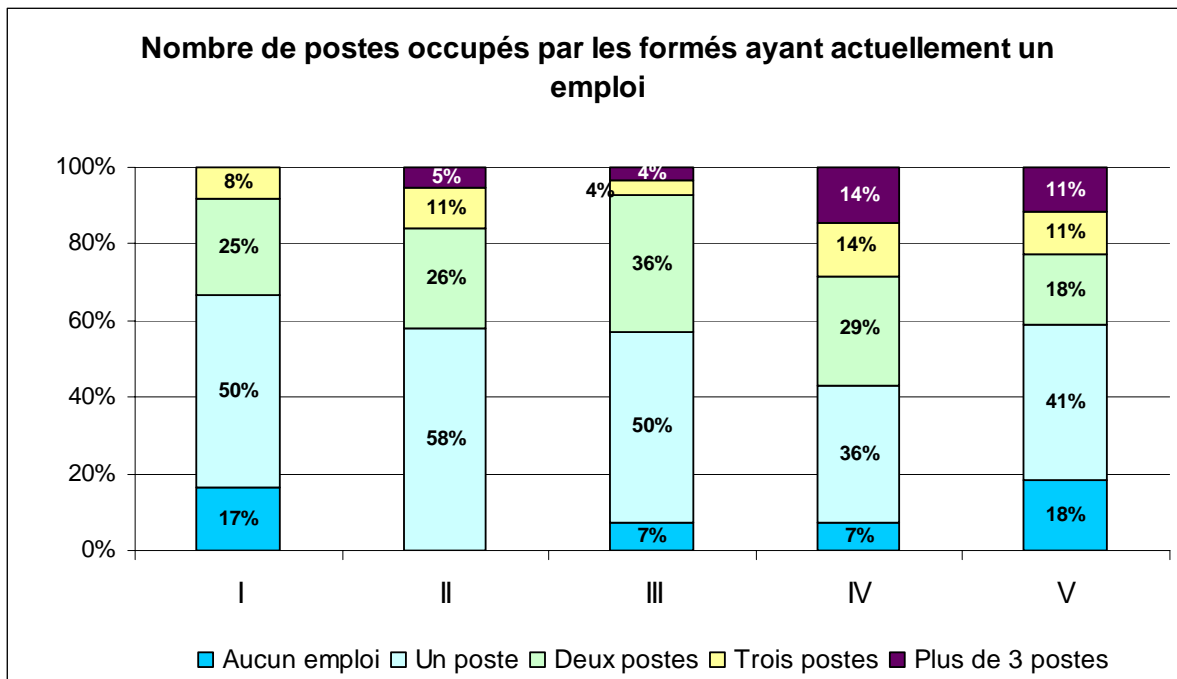
4.3.13. De nombreux aller-retour entre emplois et chômage pour les personnes actuellement à la recherche d'un emploi



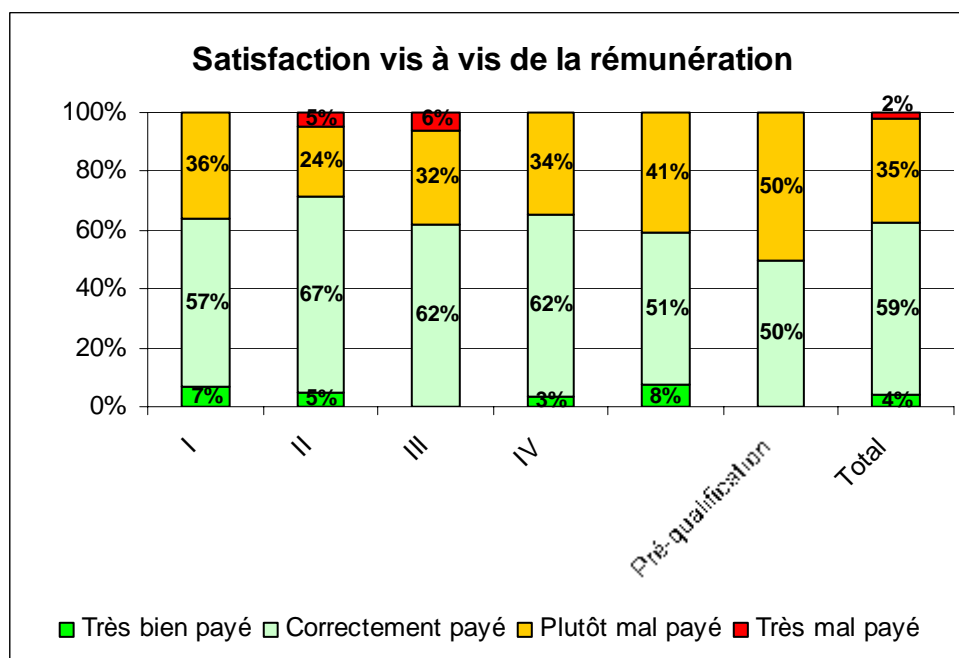
Parmi les chercheurs d'emplois, tous niveaux confondus, un tiers n'a connu aucun emploi depuis sa sortie de formation, soit depuis 2005. Etant donné le nombre de personnes en recherche d'emploi interrogées, seul les niveaux V ont permis une analyse par niveau. La proportion de personnes n'ayant connu aucun emploi est supérieure à la moyenne et s'établit à 42%. Enfin, même si les données ne sont pas significatives, il est intéressant de noter que la totalité des sortants de niveaux III actuellement à la recherche d'emploi a déjà connu au moins un poste.

4.3.14. De nombreux postes occupés avant le poste actuel

Pour les personnes actuellement en poste, on constate aussi qu'une très grande majorité d'entre elles ont connu au moins un autre poste avant d'occuper leur poste actuel. Et plus le niveau de la formation est élevé, plus le nombre d'emplois connus est faible. On remarque tout de même qu'une partie non négligeable des formés de niveaux II et III ont connu plus de 3 postes. Cela reflète à la fois la précarité de certains postes accessibles avec des formations de niveaux IV ou V et la prégnance de l'intérim, qui concerne désormais aussi des postes de techniciens. Cela est notamment le cas de postes de gestion des dossiers clients chez les transitaires et organisateurs de transport ou prestataires logistiques qui sont occupés par des formés de niveau III, voire II.



4.3.15. *Les sortants de Bac Pro sont autant satisfaits de leur salaire que les niveaux I*



Les formés de niveaux II sont ceux dont la proportion de satisfaits est la plus importante (71%). Mais leurs avis sont plus les partagés : 10% d'entre eux exprimant un avis extrême. A l'inverse les pré-qualifications se partagent de façon identique entre ceux qui estiment être plutôt bien payés et ceux plutôt mal.

4.3.16. Les formés sont moins nombreux à chercher un autre emploi après un bac pro

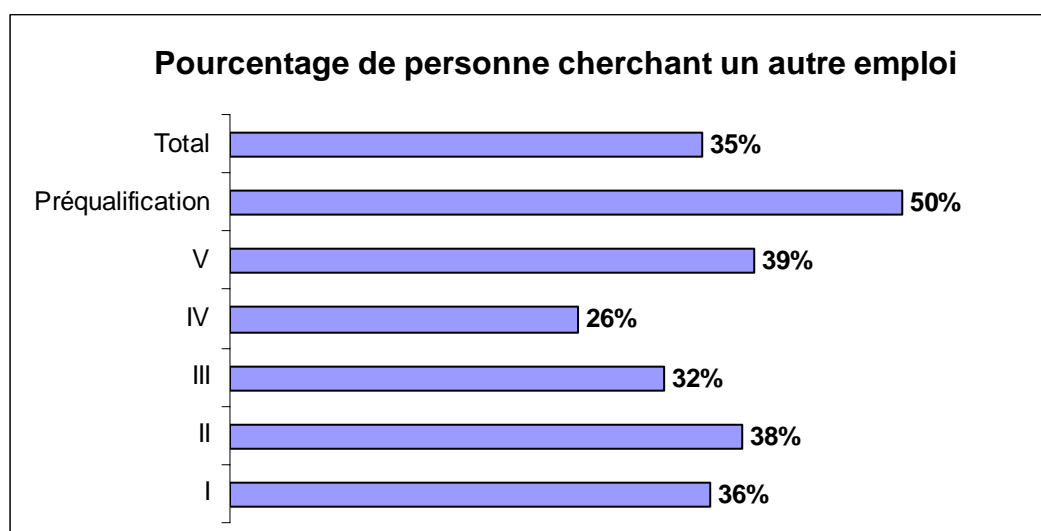
Parmi les formés en poste, tous niveaux confondus, 35% déclare chercher un autre emploi. Cette proportion peut paraître élevée mais elle ne mesure que les intentions. On peut donc raisonnablement considérer que les personnes ayant réellement entamé des démarches pour changer d'emploi sont moins nombreuses. Cette précision faite, il n'en reste pas moins qu'en exprimant leur désir de changer d'emploi, reflet d'insatisfactions quant à leur situation actuelle, ces personnes nous indiquent la proportion de ceux qui seront particulièrement attentifs aux opportunités de changer d'emploi qui s'offriront à eux.

Seuls les formés des pré-qualifications et des Bac Pro se distinguent sensiblement de la moyenne. Les premiers expriment dans une plus forte proportion leur volonté de changer d'emploi mais ces chiffres doivent être pris avec précaution car ils ne portent pas sur une population assez grande pour être significative. Toutefois, compte tenu que les postes occupés ne sont pas toujours en relation avec la logistique, dont certains à temps partiel, on peut facilement imaginer que ces personnes désirent trouver un autre emploi.

Les titulaires d'un Bac Pro au contraire sont ceux qui déclarent le moins souhaiter changer d'emploi. La différence de proportion est nette, traduisant une satisfaction sensiblement plus forte quant à leurs emplois. Or ceux-ci sont caractérisés par :

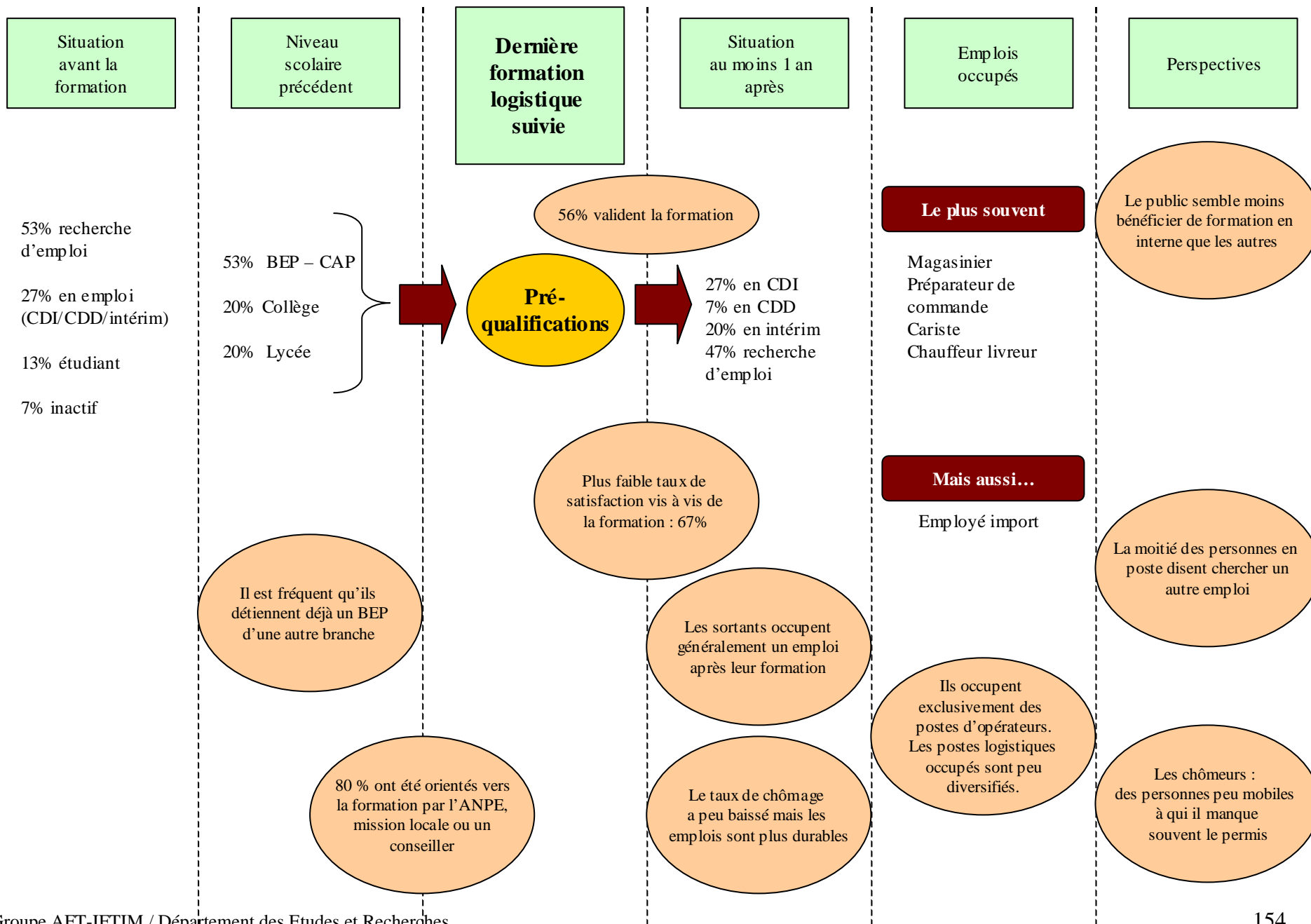
- le plus fort taux de CDI des formations menant à des postes d'opérateurs,
- une moins forte proportion de temps partiel,
- une grande proportion de salariés d'entreprises de plus de 100 salariés,
- la plus grande proportion de personnes employées dans l'industrie,
- des salaires jugés satisfaisants.

Dans ces conditions, ces personnes seront plus stables dans leur emploi.

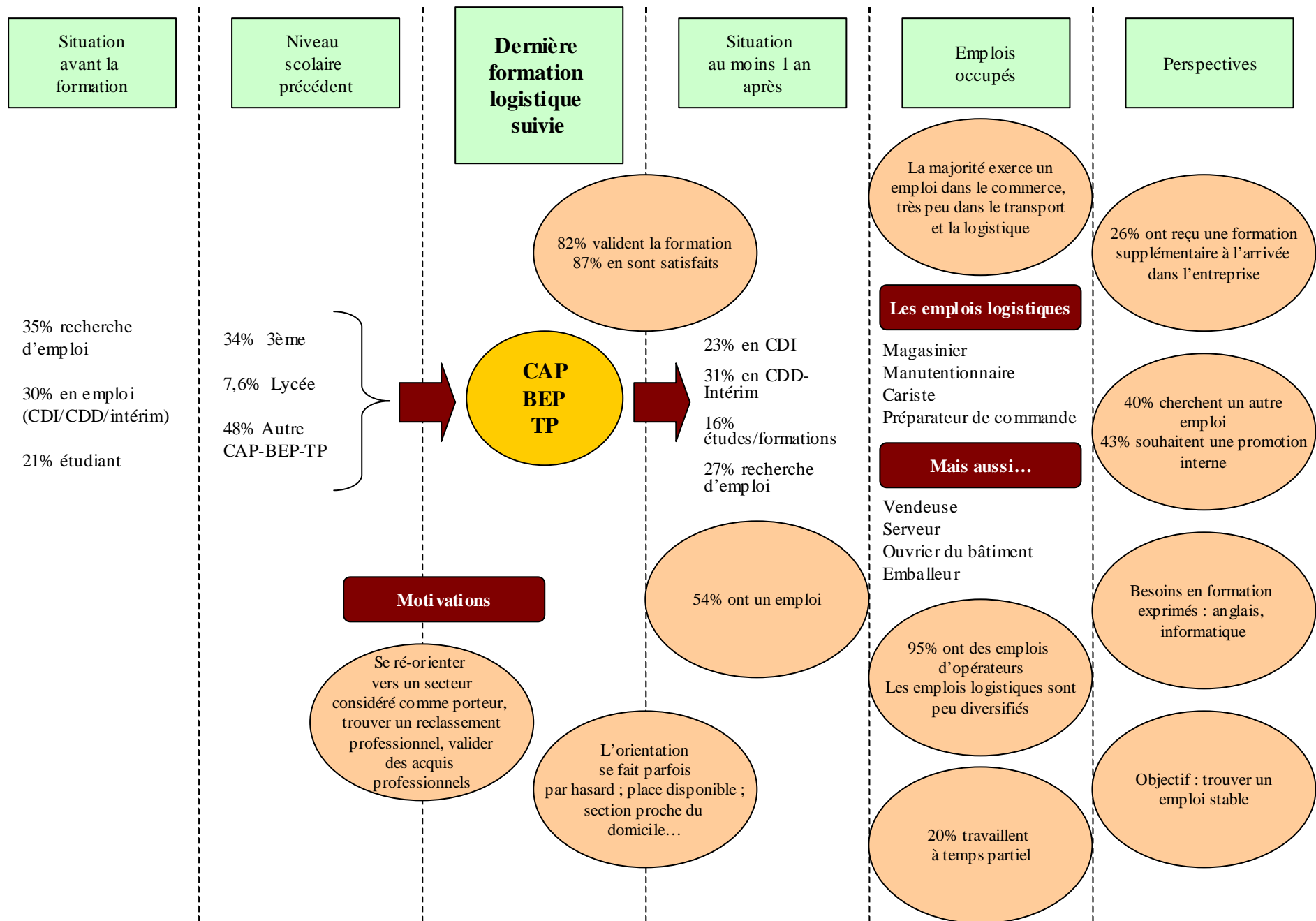


4.4. Mises en évidence des parcours

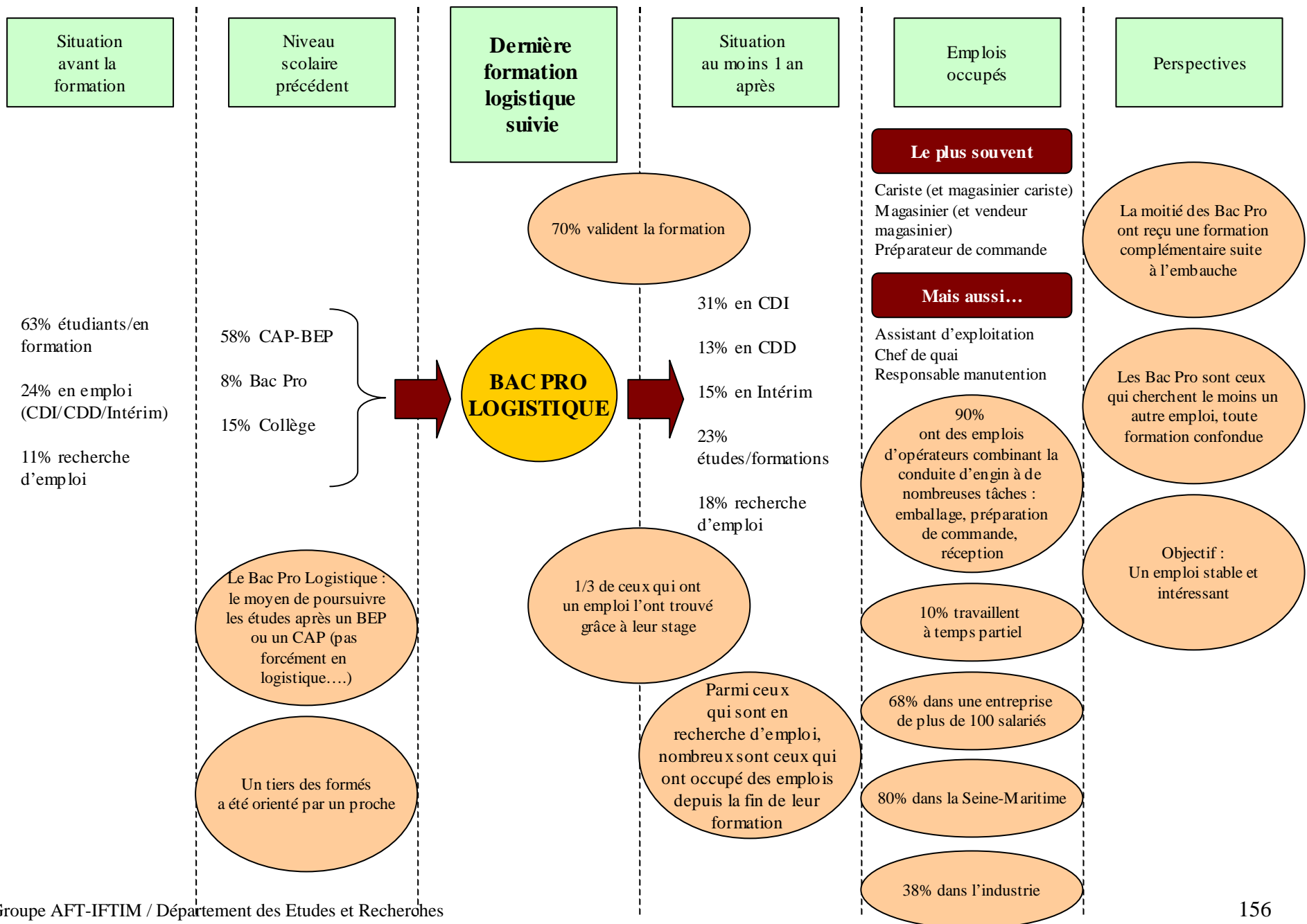
Parcours professionnels des sortants de formations pré-qualifiantes



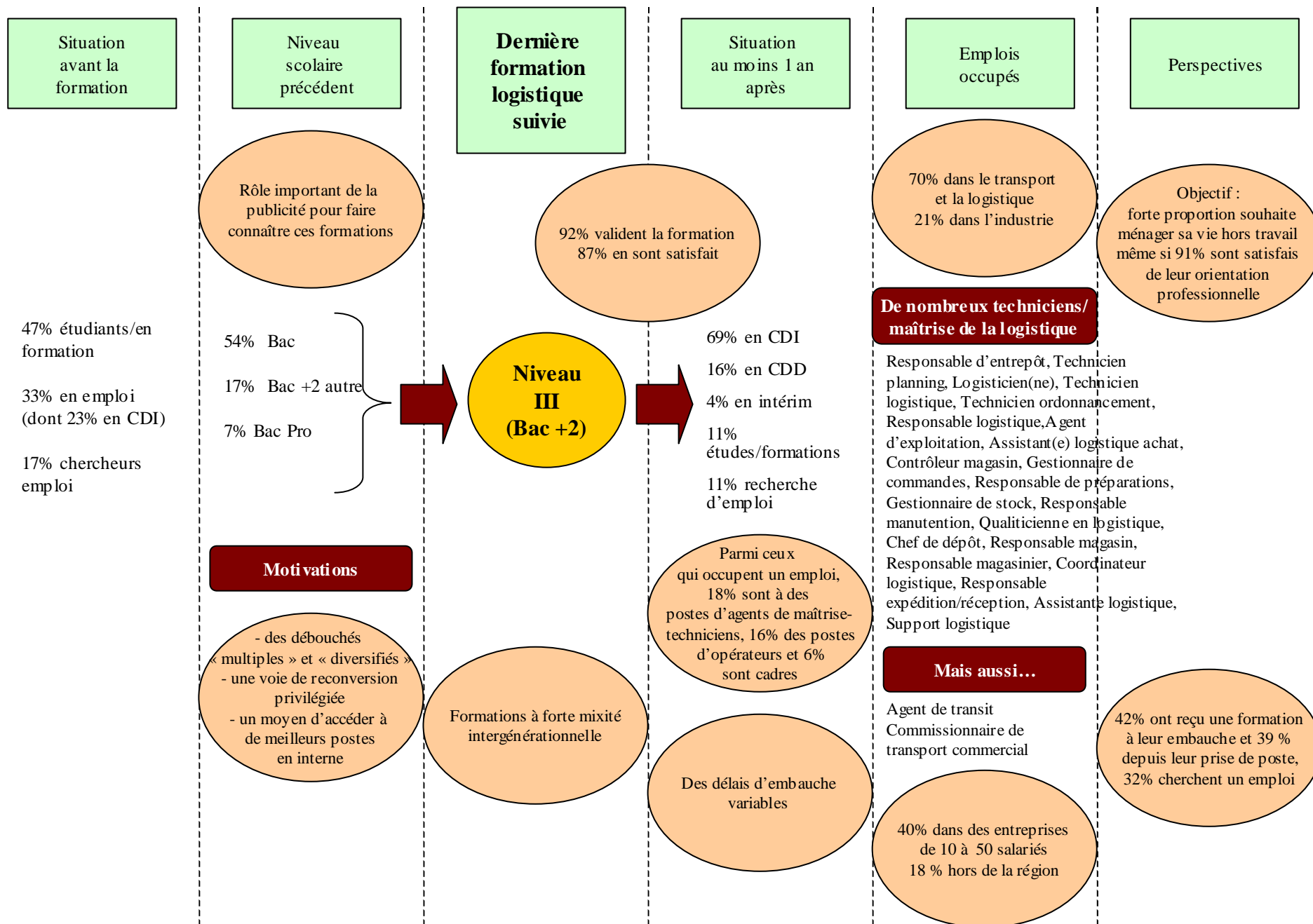
Parcours professionnels des sortants de CAP – BEP – Titre Professionnel



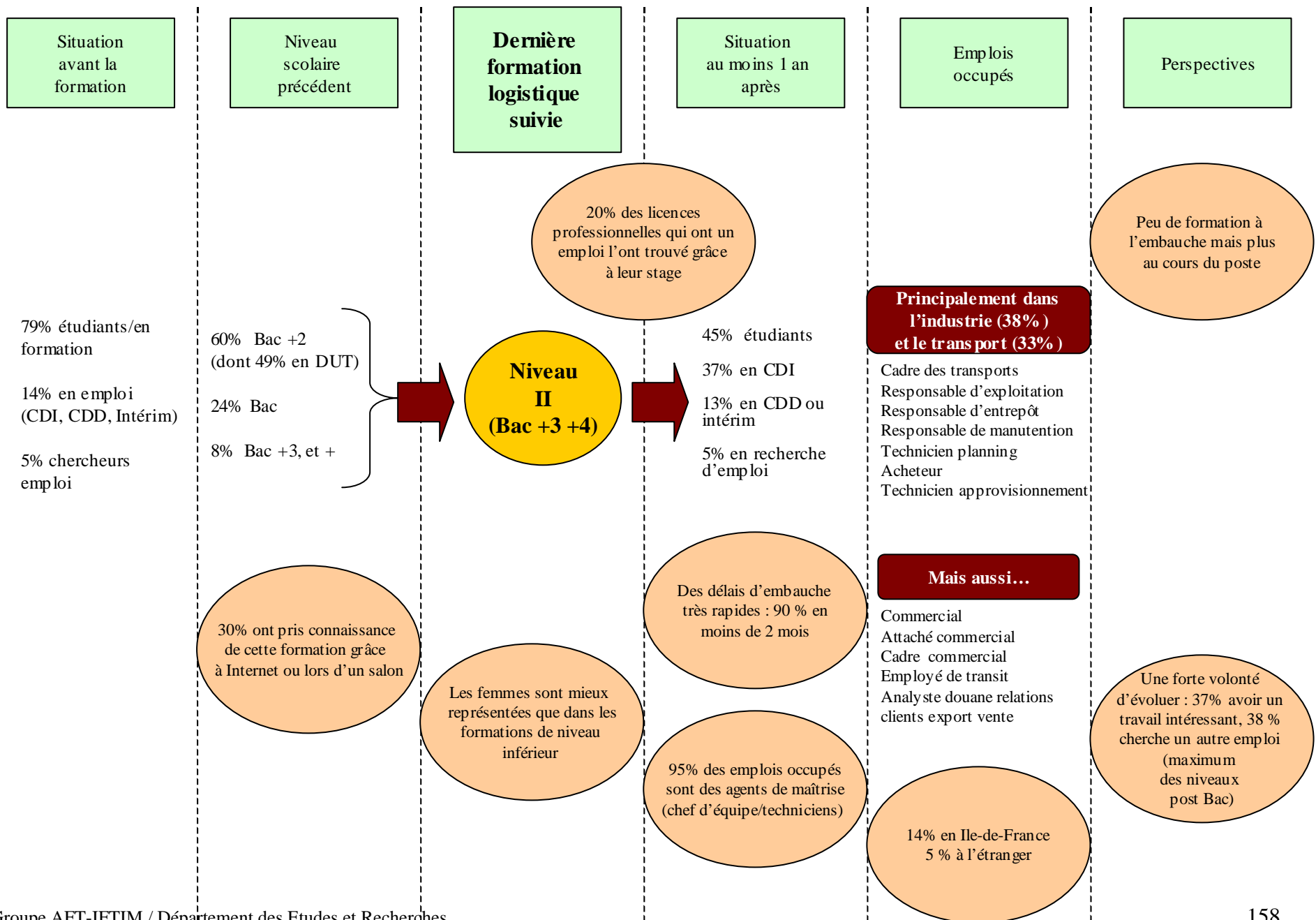
Parcours professionnels des sortants de Baccalauréat Professionnel Logistique



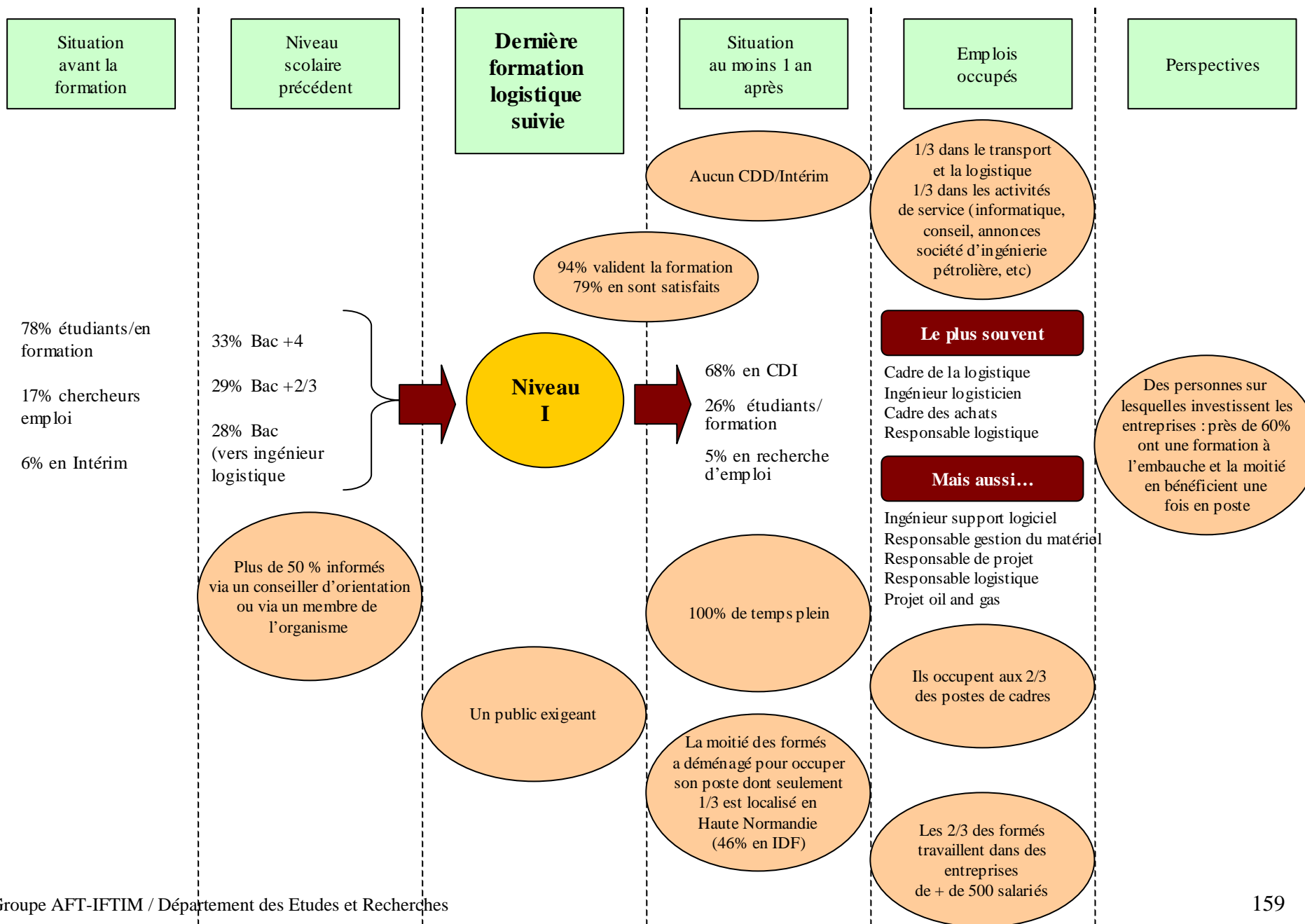
Parcours professionnels des sortants de niveau III



Parcours professionnels des sortants de niveau II

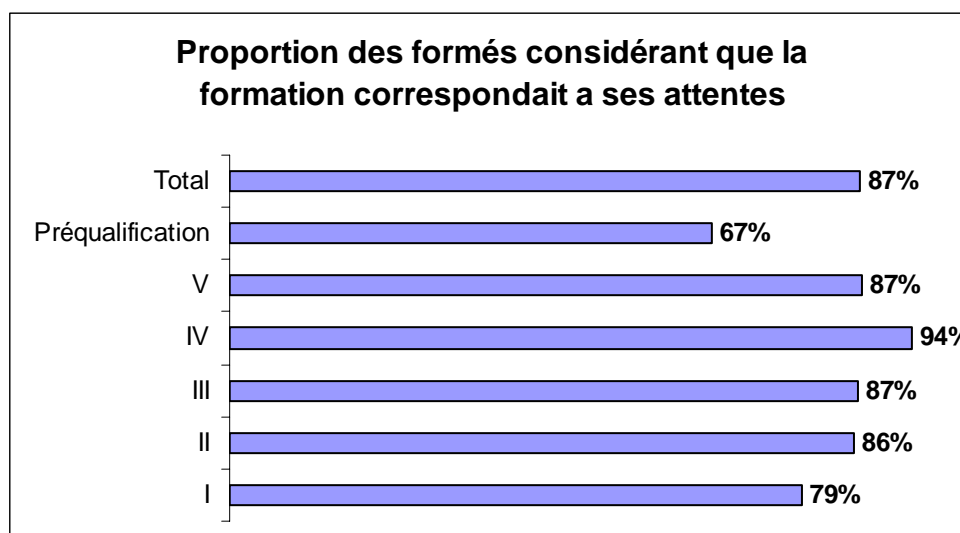


Parcours professionnels des sortants de niveau I

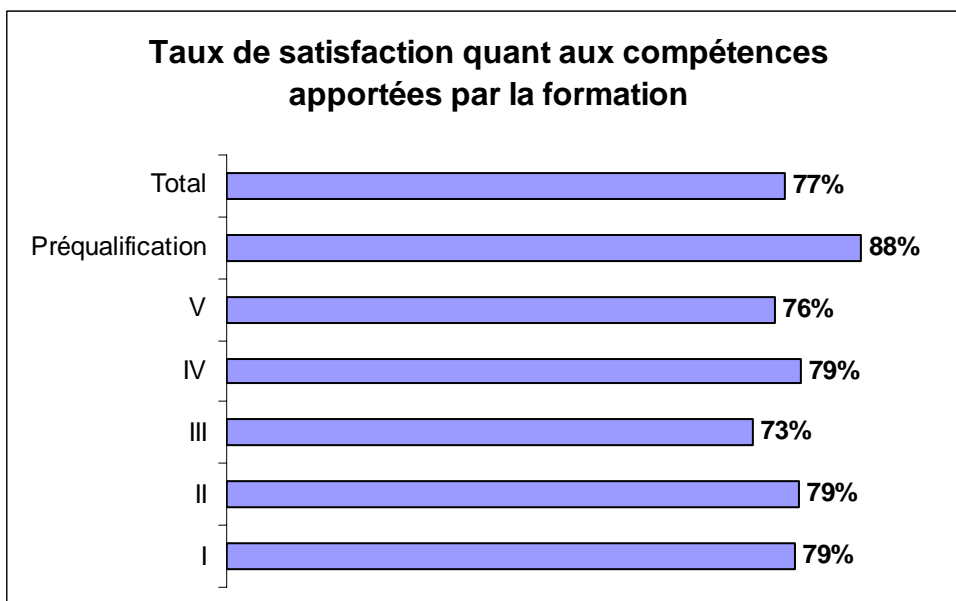


4.5. Des formations qui répondent aux attentes des formés, mais qui ne « rassurent » que les niveaux post bac

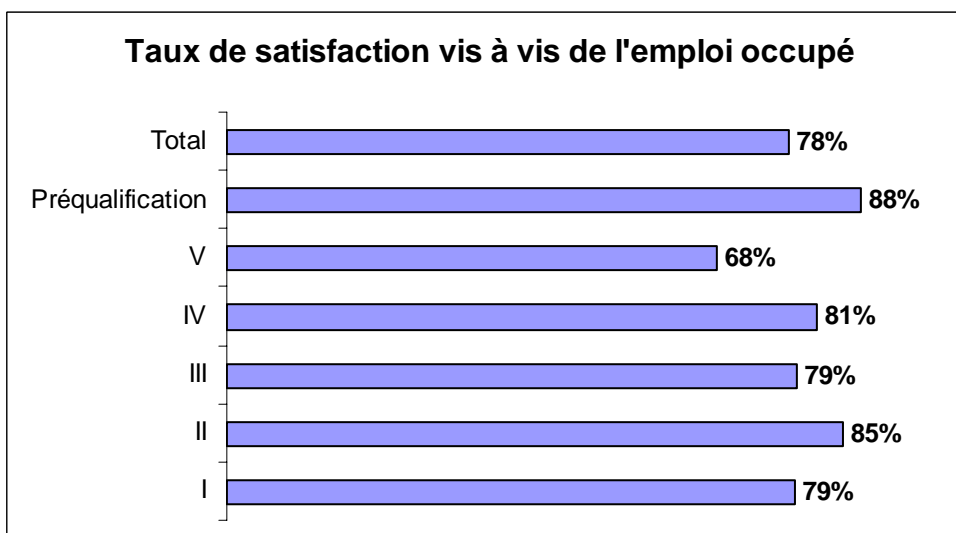
De la même façon que pour l'orientation, la proportion des personnes considérant que les formations correspondaient à leurs attentes est proche de 9 personnes sur dix, ce qui souligne encore la qualité de l'orientation. Là encore les personnes les moins satisfaites se trouvent aux deux extrémités. Les pré-qualifications se démarquent en particulier des autres formations puisqu'on y trouve 20% de personnes satisfaites en moins que la moyenne ce qui pourrait indiquer une plus grande proportion d'orientation par défaut



Toutefois, cela ne nuit pas au taux de satisfaction quant aux compétences apportées par la formation des personnes ayant bénéficié d'une pré-qualification. Les niveaux de satisfaction sont globalement homogènes. Elles sont considérées comme ayant apporté les connaissances nécessaires à leur insertion professionnelle et à leur réussite en poste. Ces formations sont jugées, plus que les autres, comme ne permettant pas d'occuper un emploi. Les personnes non satisfaites considèrent généralement que trop de temps est passé sur des thèmes connexes, ne concernant pas directement l'emploi visé. Pour les formations de niveaux II et I, il est parfois considéré que l'apport par rapport à la formation précédente est trop limité ou que les formations sont trop théoriques.



De même, les emplois occupés satisfont près de 80% des formés. Ce sont les niveaux V qui sont les moins satisfaits. Il est vrai que ce sont les formés les plus exposés à la précarité, aux temps partiels et une grande proportion d'entre eux veulent changer d'emploi. On peut être surpris de trouver une plus forte proportion de personnes satisfaites de leur emploi parmi les pré-qualifications. Mais les personnes ayant suivi une pré-qualification ayant un emploi sont peu nombreuses ce qui limite la significativité de ces statistiques et incite très sûrement ceux qui ont un emploi à s'en satisfaire.



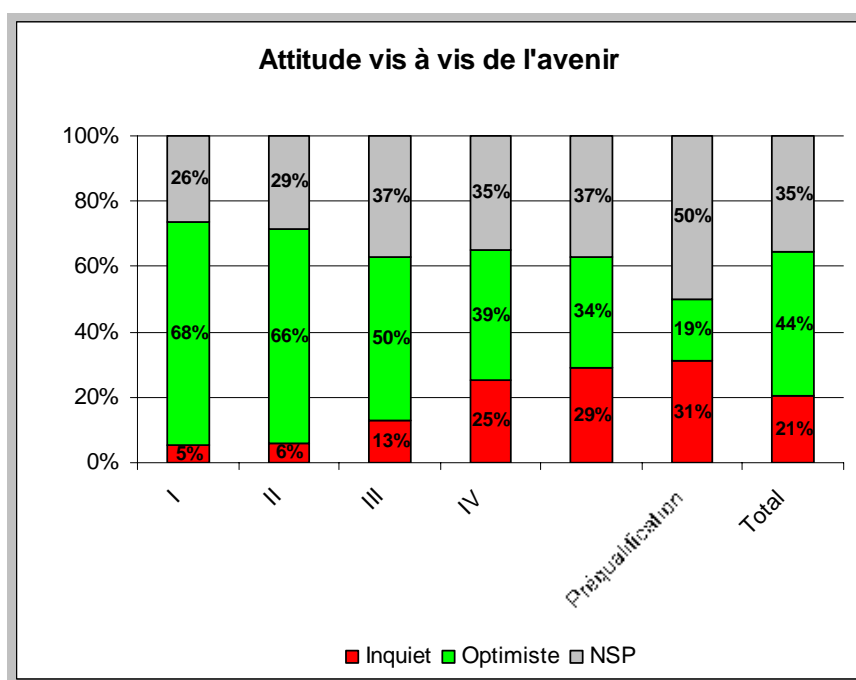
Les formations logistiques apparaissent donc bien remplir leur rôle du point de vue des formés. Cependant, elles ne sont guère privilégiées par les entreprises, en particulier pour ce qui est des postes d'opérateurs. Les établissements du transport et de la logistique et ceux du commerce sont les plus nombreux dans ce cas, alors que ce sont les secteurs « cibles » des formations en question.

Si le choix du candidat pour un poste d'opérateur se fait peu par rapport à la formation, même si le CACES est exigé, celui-ci devra faire ses preuves sur le terrain dans le cadre d'un contrat à durée déterminée, soit directement avec l'entreprise soit via l'intérim. Les entreprises de travail temporaire ont en effet pris une place très importante auprès des établissements haut-normands, les accompagnant de fait dans la sélection des candidats, dans la gestion du personnel et de plus en plus dans la formation, d'abord sur la conduite d'engin via le CACES et de plus en plus sur les autres compétences attendues d'un opérateur logistique.

Pour ces postes d'opérateurs, de plus en plus soumis à des objectifs de performance, les entreprises privilégient les diplômés de Bac Pro. Ceux-ci s'insèrent d'ailleurs très bien. Ils intègrent de grandes entreprises, souvent dans l'industrie et obtiennent plus de CDI que le niveau V. Ces derniers subissent plus la précarité, les temps partiels et le chômage. Les personnes ayant suivi une pré-qualification sont celles qui connaissent le plus le chômage qui concerne près de la moitié des sortants (44%). Quand ils occupent un emploi, ils ont mis très longtemps à le trouver et dans la moitié des cas, il est à durée déterminée. Il apparaît donc, mais cela est logique car les pré-qualifications s'inscrivent dans un cursus à compléter, que les pré-qualifications seules ne sauraient constituer une solution pour l'insertion des publics concernés.

A l'inverse, les niveaux post-Bac obtiennent des résultats probants avec une bonne insertion, tant pour les formations initiales que continues. Les emplois occupés le sont majoritairement dans le transport pour les niveaux III et plus, dans l'industrie pour les niveaux II et I. Ces derniers intègrent dans une très grande majorité des grandes entreprises et ne connaissent que très rarement les contrats à durée déterminée.

L'ensemble de ces constats se retrouve dans l'attitude vis à vis de l'avenir de l'ensemble des formés, où la proportion de personnes incertaines ou inquiètes inversement proportionnelle au niveau de qualification. Compte tenu des taux de satisfaction constatés plus haut, on aurait pu s'attendre à des différences bien plus faibles entre les niveaux.



4.6. Eléments de synthèse : une insertion satisfaisante malgré des pratiques de recrutement tournées vers les savoir-être plus que les qualifications

En ce qui concerne l'engagement des personnes vers une formation logistique, trois points saillants se dégagent :

- Plus le niveau est élevé plus les formations se font dans la continuité d'une formation précédente. Seul un quart des niveaux V interrogés était étudiant ou en formation avant d'entamer la formation pour laquelle ils ont été enquêtés. Les actifs qui se sont engagés dans une formation continue l'ont fait pour sortir du chômage, situation de 40% d'entre eux, ou pour accéder à un emploi en CDI, 42% étant en contrat à durée déterminée (intérim + CDD).
- La logistique, quel que soit le public considéré, est identifiée comme offrant des débouchés importants au niveau régional
- Enfin, les prescripteurs de formation pris au sens large, personnel enseignant, membres des organismes de formation, missions locales et ANPE, jouent pleinement leur rôle d'orientation et d'information puisqu'ils sont vecteurs d'information sur la formation suivie pour 57% des formés tous niveaux confondus. Leur influence est particulièrement forte sur les niveaux V (77%) mais moins sur les niveaux IV, II et I (moins de 50%).

L'apport des formations sur la situation des personnes les ayant suivi est sensible comme le montre le tableau suivant.

Tout niveau de formation	CDI	CDD/Intérim	Recherche d'emploi	Etudiant/ en formation
Situation avant la formation	12%	16%	21%	48%
Situation après la formation	39%	24%	19%	18%

Mais c'est surtout sur les personnes actives avant la formation que les résultats sont les plus significatifs. On enregistre en effet :

- Une nette diminution de la part des demandeurs d'emploi qui passent de 40% à 23% tous niveaux confondus.
- Une diminution sensible de la part des contrats à durée déterminée, CDD et intérim, qui passent de 42% à 31% des formés.

La formation est donc un précieux atout pour accéder à un emploi durable dans une activité qui a largement recours aux contrats flexibles. Ce constat est d'autant plus vrai que le niveau de formation est élevé. La proportion de CDI est en effet proportionnelle au niveau de qualification, jusqu'à être la seule forme d'emploi pour le niveau I. Parmi les niveaux post-Bac, seuls les niveaux II connaissent une proportion significative de contrats à durée déterminée même si les CDI restent majoritaires. Les emplois occupés sont variés, particulièrement pour le niveau III qui ouvre sur des postes à la frontière de la logistique, du transport et de la production, dans des entreprises importantes, beaucoup dans le transport pour le niveau III et dans les services pour le niveau I.

Pour les niveaux IV, V et les pré-qualifications, les emplois occupés, à 80% localisés dans la Seine-Maritime, sont alors principalement des emplois de caristes, préparateurs de commande, magasiniers pour les formés des pré-qualifications, niveau V et IV. Les formés de Bac Pro Logistique, formation qui permet le plus l'accès à un CDI pour les postes d'opérateurs, s'illustrent par leur plus grande proportion occupant un poste :

- combinant la conduite d'engin à diverses tâches
- dans l'industrie (38% des formés ayant un emploi)
- dans une grande entreprise (68% dans une entreprise de plus de 100 salariés)

L'insertion des formés est donc globalement satisfaisante et ce malgré le peu d'établissement déclarant privilégier les qualifications logistiques dans leur recrutement :

- 37% pour les postes d'opérateurs, le transport et le commerce étant les deux secteurs où la proportion est la plus faible (32%)
- 46% pour les postes de techniciens
- 50% pour les postes de cadres

Plus que les qualifications, et si l'on exclut le CACES qui est exigé systématiquement dès lors que le poste implique de la conduite d'engin, les entreprises mettent en avant le savoir-être des candidats, rigueur et sérieux pour les opérateurs, capacité managériale pour les cadres et l'expérience et la maîtrise des procédures pour les techniciens et agents de maîtrise. Toutefois, lorsqu'elles privilégient une qualification logistique, les entreprises plébiscitent le Bac Pro pour leur recrutement d'opérateurs. C'est en particulier le cas des entreprises industrielles qui s'assurent ainsi de la capacité de l'opérateur à maîtriser son environnement et à évoluer dans la structure.

Enfin, l'autre fait marquant des pratiques de recrutement concerne l'importance prise par l'intérim qui plus qu'un recours en cas de pics d'activité, permet aux entreprises :

- de sélectionner les personnes qui accéderont à un emploi en CDI
- d'assurer une gestion externalisée d'une partie des ressources humaines

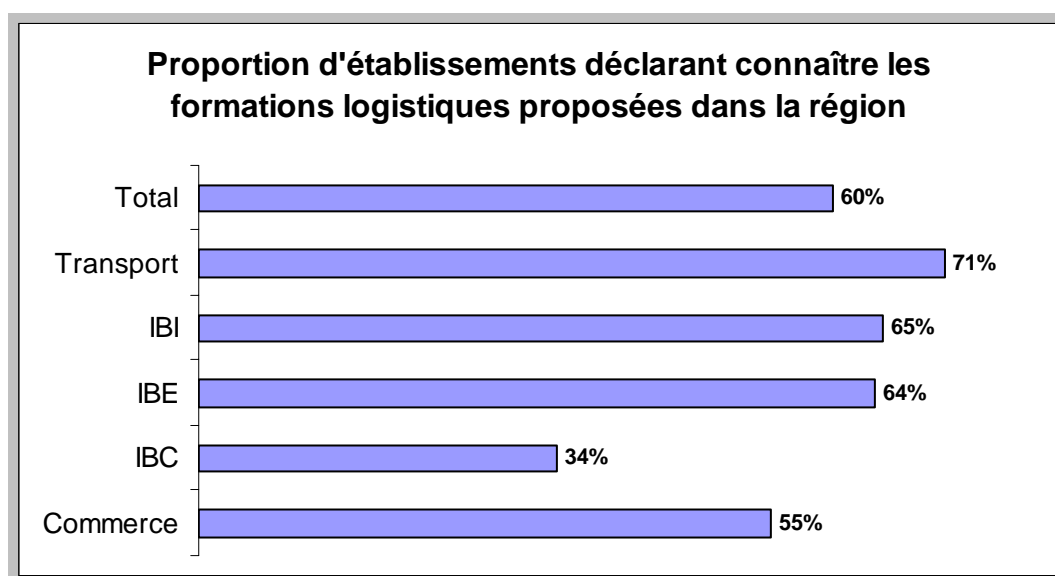
Dés lors, l'intérim constitue une passerelle vers l'emploi pour de nombreuses personnes, qui permet, apparemment de plus en plus, d'accéder si nécessaire et après avoir fait la preuve de son sérieux à une formation.

5. Information et mobilité

5.1. Des entreprises qui déclarent être informées mais des niveaux de connaissances très variables

5.1.1. Plus de la moitié des établissements déclarent connaître les formations logistiques de la région

L'enquête auprès des établissements de la région montre une proportion importante d'établissements déclarant connaître les formations logistiques proposées dans la région.



D'une manière logique, ce sont les établissements du transport dont la proportion est la plus importante. Viennent ensuite les établissements de l'industrie des biens intermédiaires, ceux de l'industrie des biens d'équipements et ceux du commerce dans des proportions supérieures à 50%. Seul l'industrie des biens de consommation présente un taux largement inférieur puisque seulement un tiers des entreprises déclarent connaître les formations logistiques de la région. Or, nous avons vu que les établissements de ce secteur étaient nombreux à déclarer avoir des besoins de formation continue concernant la logistique. Par ailleurs, la grande proportion d'établissements de l'industrie des biens d'équipement ou des biens intermédiaires déclarant avoir une connaissance de l'offre de formation va un peu à l'encontre de ce que nous avons pu ressentir sur le terrain lors des entretiens qualitatifs.

Il ressort de ceux-ci que les grands établissements du commerce ou de l'industrie ont effectivement une certaine connaissance des formations disponibles dans la région. Ils sont destinataires des catalogues de formation des organismes de formation, surtout s'ils ont un entrepôt et des besoins de recyclage CACES. Mais leur connaissance des formations se concentrera sur les formations continues. Des partenariats peuvent alors se mettre en place comme dans cette entreprise de l'industrie des biens d'équipement.

« Nous avons des besoins récurrents pour les personnes de l'import-export : le vocabulaire, les règles en vigueur et les pratiques de ce milieu doivent être bien connues. C'est surtout la réglementation qui doit être bien connue. On fait appel des à des organismes locaux : l'UPR et l'IFTIM notamment. »

Seules les entreprises ayant des besoins de recrutement récurrents et massifs auront une réelle conscience des possibilités offertes par les organismes en formation initiale.

Aucune des entreprises rencontrées n'avait de partenariat avec des lycées professionnels ou des organismes de formation pour des formations initiales logistiques. Deux entreprises du commerce et de l'automobile vont présenter leurs différents métiers dans le lycée professionnel proche mais celui-ci ne couvre pas les formations logistiques. C'est dans les deux cas particulièrement regrettable car les deux établissements emploient de nombreux salariés à des postes logistiques.

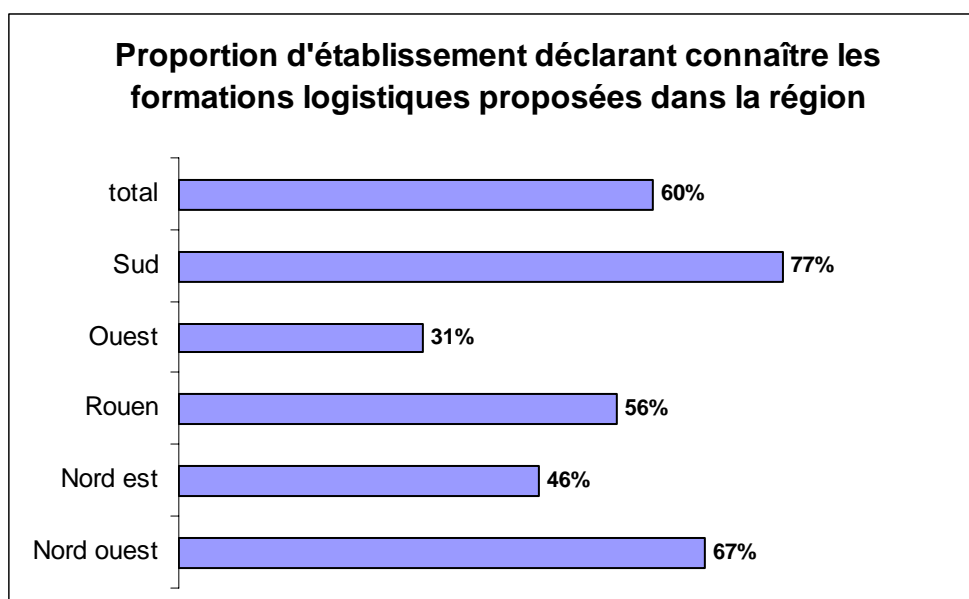
Pour les établissements plus petits de l'industrie et du commerce rencontré nous avons pu constater que la connaissance se limite bien souvent à celle des prestataires CACES.

De manière plus générale, la connaissance de l'offre de formation est limitée du fait de l'incapacité des entreprises industrielles et dans une moindre mesure du commerce à localiser l'offre de formation. Par ailleurs, certaines entreprises ont du mal à savoir quelles sont les compétences maîtrisées par les sortants de telle ou telle formation. Les contenus des formations ne sont pas connus assez précisément et l'appairage entre le poste et la formation adéquate devient alors très difficile. Ce constat est à rapprocher de la proportion des établissements de l'industrie des biens de consommation et des biens d'équipement déclarant avoir des difficultés de recrutement à cause de l'inadaptation des qualifications des candidats (respectivement 24 et 14%). Cette difficulté à identifier la formation logistique la plus adéquate engendre parfois de mauvaises expériences ou des déceptions chez certaines entreprises qui auront alors tendance à « retourner » vers des formations qu'elles connaissent mieux parce que concernant directement leur cœur de métier.

« Nous avons pris des Bac +2 logistique mais nous nous sommes vite aperçus qu'ils étaient sur-dimensionnés pour les postes de chef d'équipe et qu'ils s'ennuient vite. Le problème c'est qu'ils sont sous-dimensionnés pour l'organisation logistique. Alors nous allons revenir à ce que nous faisons avant, c'est à dire embaucher des ingénieurs pour l'organisation logistique. »

Les prestataires transport et logistique semblent avoir eux une réelle connaissance des formations. Celle-ci est souvent moins forte dans les petits établissements. Mais deux phénomènes conduisent à amender ce constat. Tout d'abord la jeune génération de chef d'entreprise du secteur apparaît plus consciente des enjeux de la formation et l'implication dans les organisations professionnelles ou les réseaux d'entreprises, qui sont pointus sur ce domaine, permet de se tenir régulièrement informé.

5.1.2. Les zones accueillant des formations sont celles où la connaissance est la plus développée



La proximité d'une offre fournie apparaît comme un élément fort du degré de connaissance des formations logistiques. Sans surprise les établissements du Nord Ouest déclarent connaître l'offre de formation plus que la moyenne, la zone concentrant il est vrai de nombreux établissements du transport et la logistique. De façon plus surprenante, les établissements de Rouen sont proportionnellement moins informés des formations logistiques que la moyenne régionale alors que ceux de la zone Sud, dans l'Eure, le sont plus. Cela vient à l'encontre des impressions données par les différents entretiens que nous avons pu avoir dans la région. Les entreprises rencontrées dans l'Eure, quel que soit leur secteur d'activité, étaient nettement moins informées des possibilités de formation de la région que celles rencontrées en Seine-Maritime, et ne savaient guère localiser l'offre la plus proche.

5.2. VAE et DIF, encore peu d'initiative mais un intérêt croissant

De manière générale, il ressort de l'ensemble des réflexions recueillies auprès des entreprises le constat suivant :

- VAE comme DIF sont peu connus et bien souvent considérés comme difficile à mettre en place par les entreprises,
- Les salariés ne sollicitent que très peu les responsables des ressources humaines sur ces dispositifs,
- La diffusion de ces dispositifs dépend largement de la réussite des premières initiatives mises en place dans l'établissement.

Mais l'intérêt est réel. Pour les entreprises, cela permet d'accompagner la promotion interne et rentre dans le cadre plus général de la valorisation des compétences des employés. Et les salariés, notamment une partie des plus jeunes semblent avoir intégré ces dispositifs dans leur gestion de carrière.

« Le DIF, on cherche à l'inciter car le salarié ne le sollicite pas. la VAE, encore moins. Ils ne savent pas bien ce que c'est et ça leur paraît souvent compliqué et difficile d'accès. Mais, nous avons recruté il y a peu des personnes beaucoup plus jeunes. Elles veulent faire reconnaître leur expérience ou veulent reprendre leurs études. Normalement on devrait donc pouvoir mettre en place des projets VAE. »

Mais au même titre que les formations continues ont tendance à être plus sollicitées par des personnes ayant déjà un certain niveau de qualification, la VAE est souvent l'initiative de cadres qui maîtrisent mieux l'information et les procédures administratives.

« La personne en charge des méthodes qui est titulaire d'un DUT GLT passe en VAE l'ISEL. Cela va être difficile pour lui car il dispose de peu d'expérience à faire reconnaître. Quant aux demandes de DIF, un opérateur passe le CACES 3 qui lui manquait pour les avoir tous et un autre fait de l'informatique sur ses heures personnelles. »

Par ailleurs, de nombreuses entreprises considèrent que la VAE devrait se développer après la période actuelle de mise en place du dispositif. Elle apparaît en effet aller « dans le sens de l'histoire », la formation tout au long de la vie étant la seule réponse aujourd'hui imaginée pour garder efficacement les personnes en poste dans le cadre de l'allongement de la durée de vie.

« La VAE devrait se développer. C'est encore un peu complexe à mettre en place, mais cela permet de valoriser le temps passé dans l'entreprise. Il est par exemple envisagé de faire passer en VAE des CAP Conduite de Systèmes Industriels aux personnes sans qualification pro ou à ceux qui ont un autre CAP ou BEP. »

Enfin, les initiatives de VAE ou de DIF ont souvent été mise en place suite aux entretiens annuels qui jouent donc bien leur rôle de circulation de l'information sur les problématiques de formation.

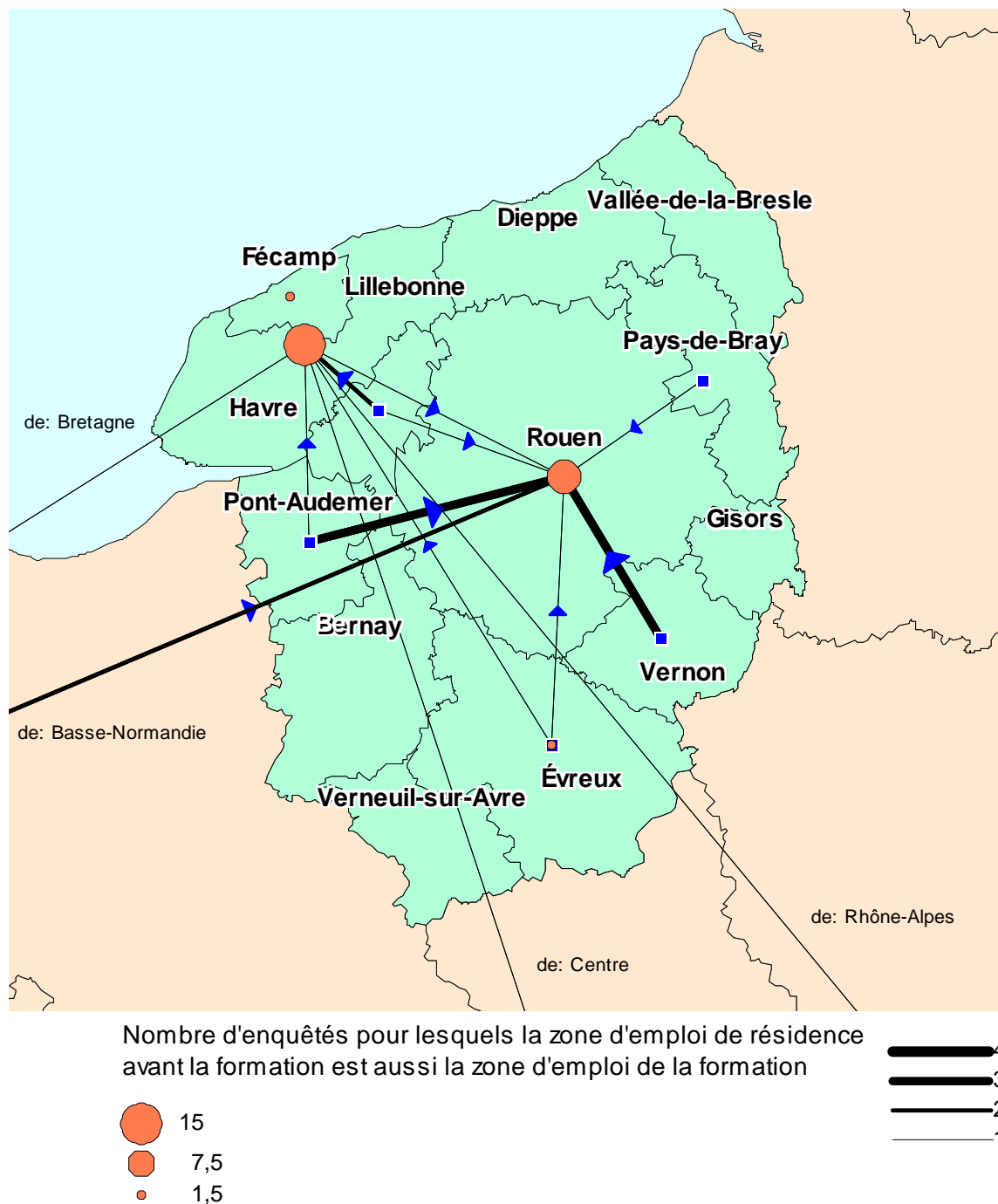
« Le responsable ordonnancement a obtenu un diplôme de technicien supérieur en logistique par la VAE, il a fait une étude de cas sur les plates-formes avancées pour valider sa formation. C'est suite à ces entretiens annuels que l'on a considéré la question. Cet entretien, c'est l'occasion de faire le point dans chaque service où le responsable doit gérer les compétences de son service, faire suivre les formations spécifiques, sur les produits, leur dangerosité et les intégrer au plan de formation. »

« Les enjeux sur lesquels l'entreprise souhaite travailler ont en partie émergé grâce aux entretiens individuels. A travers eux, on note un engagement fort des employés qui sont avides de retour sur leur travail. En parallèle de cet engagement, le degré d'exigence vis-à-vis de l'encadrement, la volonté de se former et la volonté de promotion sont forts »

Une grande majorité des candidats aux formations de niveaux I et II vient de la zone d'emploi du Havre. Il est vrai que c'est au Havre que sont proposées la plupart des formations de ce niveau. La part des étudiants en provenance des autres régions apparaît comme relativement marginale pour des formations de ce niveau. On en déduit que l'attractivité de ces formations s'exerce surtout sur les populations de jeunes qui résident à proximité.

❖ Niveau III

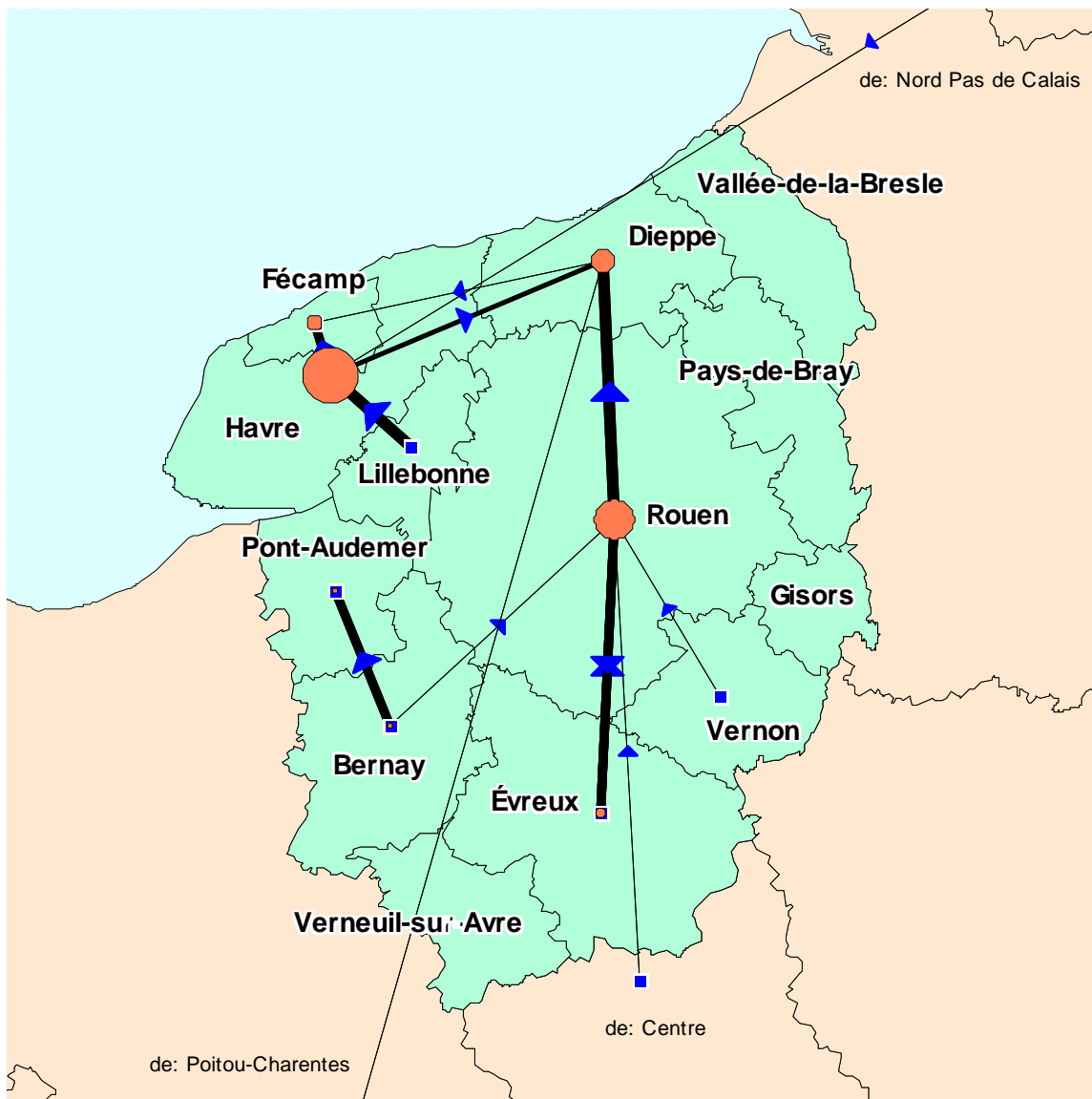
Flux entre la zone d'emploi de résidence et la zone d'emploi de formation



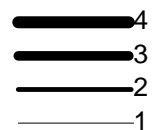
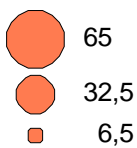
Les formations de niveau III présentent un recrutement moins ouvert vers l'extérieur de la région que les niveaux I et II. Les zones de Pont Audemer et de Vernon voire d'Évreux fournissent quelques formés mais jamais plus de 4.

❖ Niveaux IV, V et pré-qualifications

Flux entre la zone d'emploi de résidence et la zone d'emploi de formation



Nombre d'enquêtés pour lesquels la zone d'emploi de résidence avant la formation est aussi la zone d'emploi de la formation

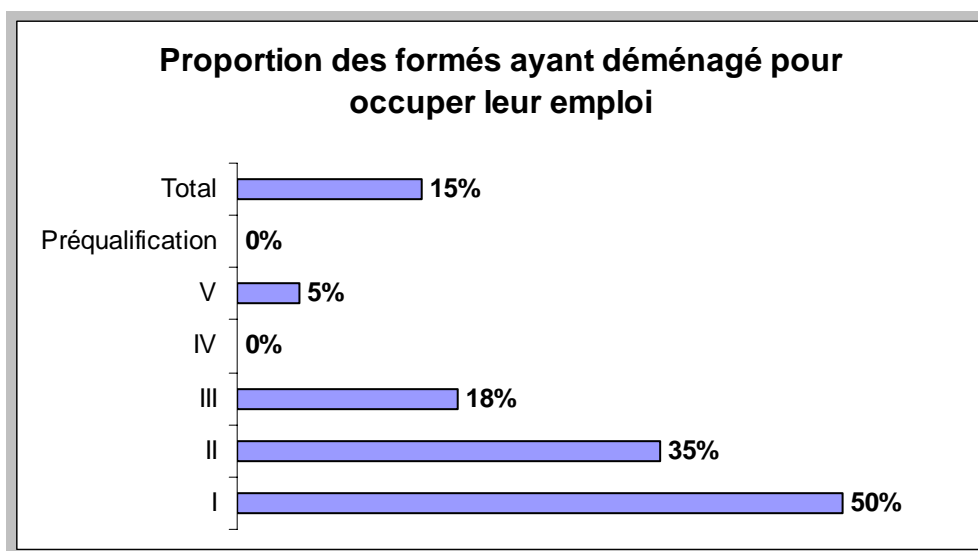


Pour l'accès aux formations de niveau IV, V, et aux pré-qualifications, les flux sont réduits, surtout compte tenu du nombre total de formés de ces niveaux soit 523 personnes. Les mouvements constatés portent logiquement des zones d'emploi de l'Eure vers Rouen ou Le Havre. Par contre, on ne constate pas de mouvement de personnes habitant la zone d'emploi de la Vallée de la Bresle pour aller se former à Dieppe. Toutefois, n'ayant pu obtenir les listings des formés du lycée du Golf, cette analyse ne porte pas sur l'ensemble des formés de Dieppe.

On observe donc dans une proportion très importante une large coïncidence entre lieux d'habitat avant la formation (zones à plus forte densité de population) et zones de formation.

5.3.2. Mobilité vers l'emploi

On constate pour la mobilité vers l'emploi les mêmes phénomènes que pour se former. A savoir un degré de mobilité très dépendant du niveau de qualification. Ainsi si un formé sur deux de niveau I a déménagé pour trouver son emploi, aucun titulaire de Bac pro ou de pré-qualification ne l'a fait.



Le manque de mobilité des candidats est d'ailleurs identifié comme cause des difficultés de recrutement par 7% des établissements haut-normands. Cette problématique étant particulièrement ressentie par les établissements du commerce et du transport et de la logistique, les deux secteurs qui recrutent le plus au niveau local.

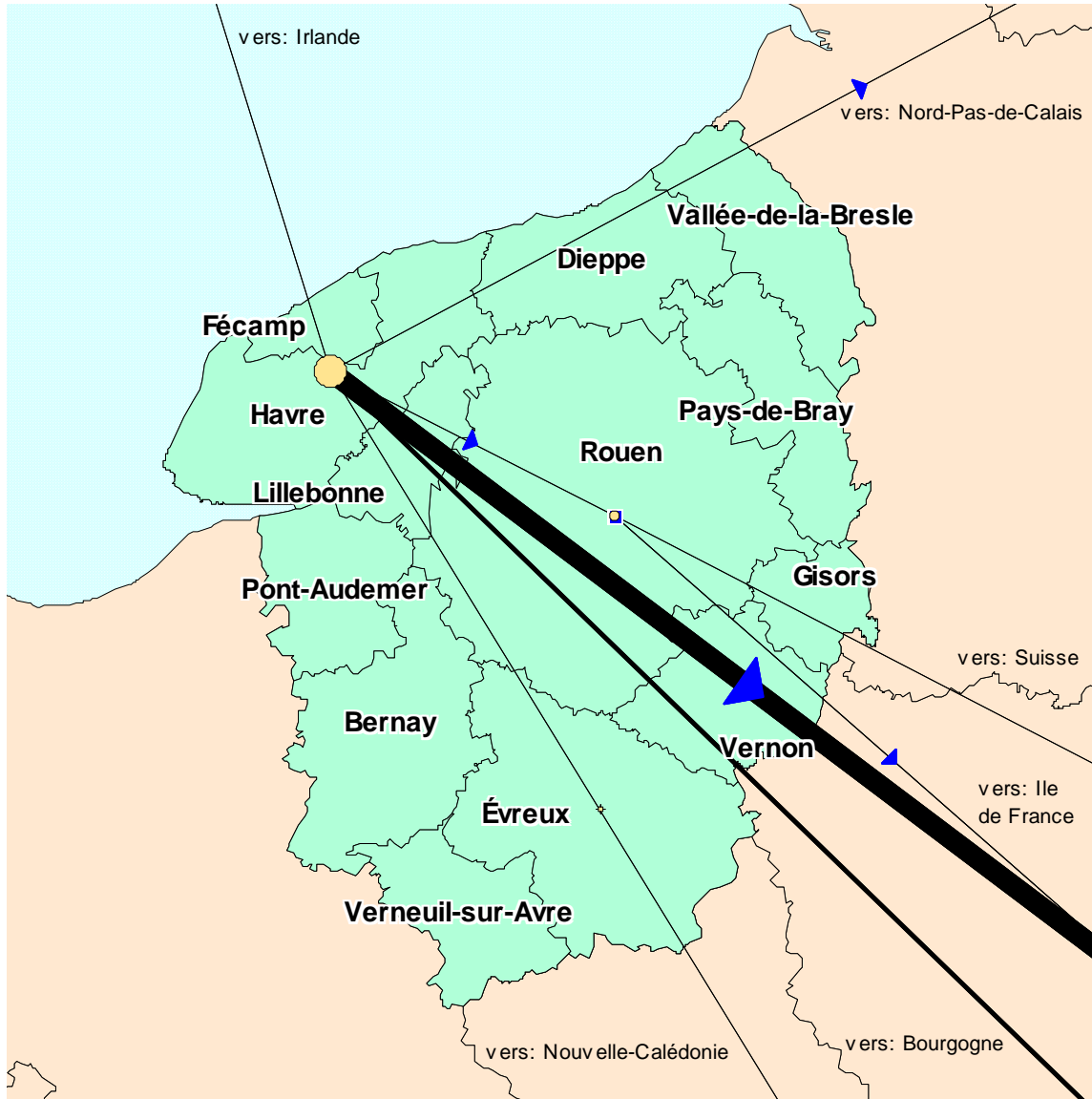
Par ailleurs, lorsqu'ils sont interrogés sur ce qui leur permettrait de trouver un emploi, les formés actuellement au chômage citent comme premier item le permis B. Et cette problématique est identifiée clairement par les agences d'intérim qui sont au contact de population jeunes :

« Un problème de plus en plus récurrent est celui de la mobilité des candidats. La zone couverte par l'agence est à l'image de la zone du Havre : étendue. Certains, en particulier les plus jeunes se déplacent en deux roues. Mais cela limite leur champ d'action lorsque c'est un cyclomoteur. Pour compenser des solutions comme le covoiturage, le stop ou le vélo sont choisies. Mais elles influent négativement sur la disponibilité et la réactivité du candidat. Or

les demandes des entreprises sont de ce point de vue de plus en plus pointues : le matin pour l'après midi, voire le matin pour mise à disposition dès que possible. »

❖ Niveau I et II

Flux entre la zone d'emploi de la formation et la zone d'emploi de travail



Nombre d'enquêtés pour lesquels la zone d'emploi de la formation est aussi la zone d'emploi de travail

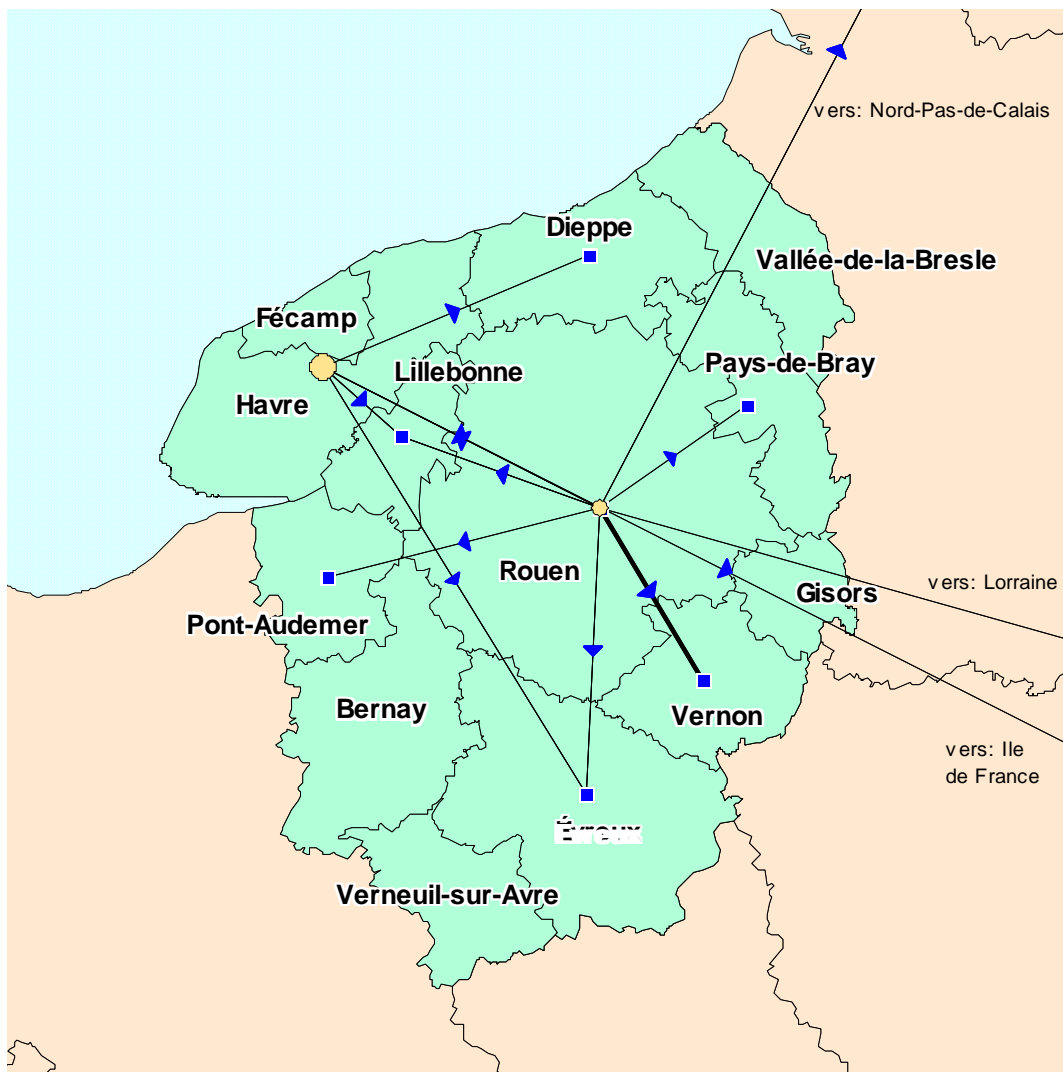
- 13
- 6,5
- 1,3



Un grand nombre de ceux qui trouvent un emploi à l'issue des formations de niveau I et II travaillent hors de la région, l'Ile-de-France étant très attractive. En fait, il convient de remarquer que les sortants du territoire régional à l'issue de ces formations sont plus nombreux que les jeunes qui y étaient entrés pour les suivre d'où un rapport des sorties sur les entrées défavorable à la Haute-Normandie. Il convient de noter qu'une certaine partie des formés de ces niveaux sont étrangers et qu'ils n'ont de ce fait que peu répondu à l'enquête. Cependant, ils sont en règle générale tous repartis à l'étranger à la suite de la formation, ne changeant finalement que peu de choses à la situation régionale de l'emploi. Toutefois, l'accueil de ces personnes participe grandement au rayonnement international de la région.

❖ Niveau III

Flux entre la zone d'emploi de la formation et la zone d'emploi de travail



Nombre d'enquêtés pour lesquels la zone d'emploi de formation est aussi la zone d'emploi de travail

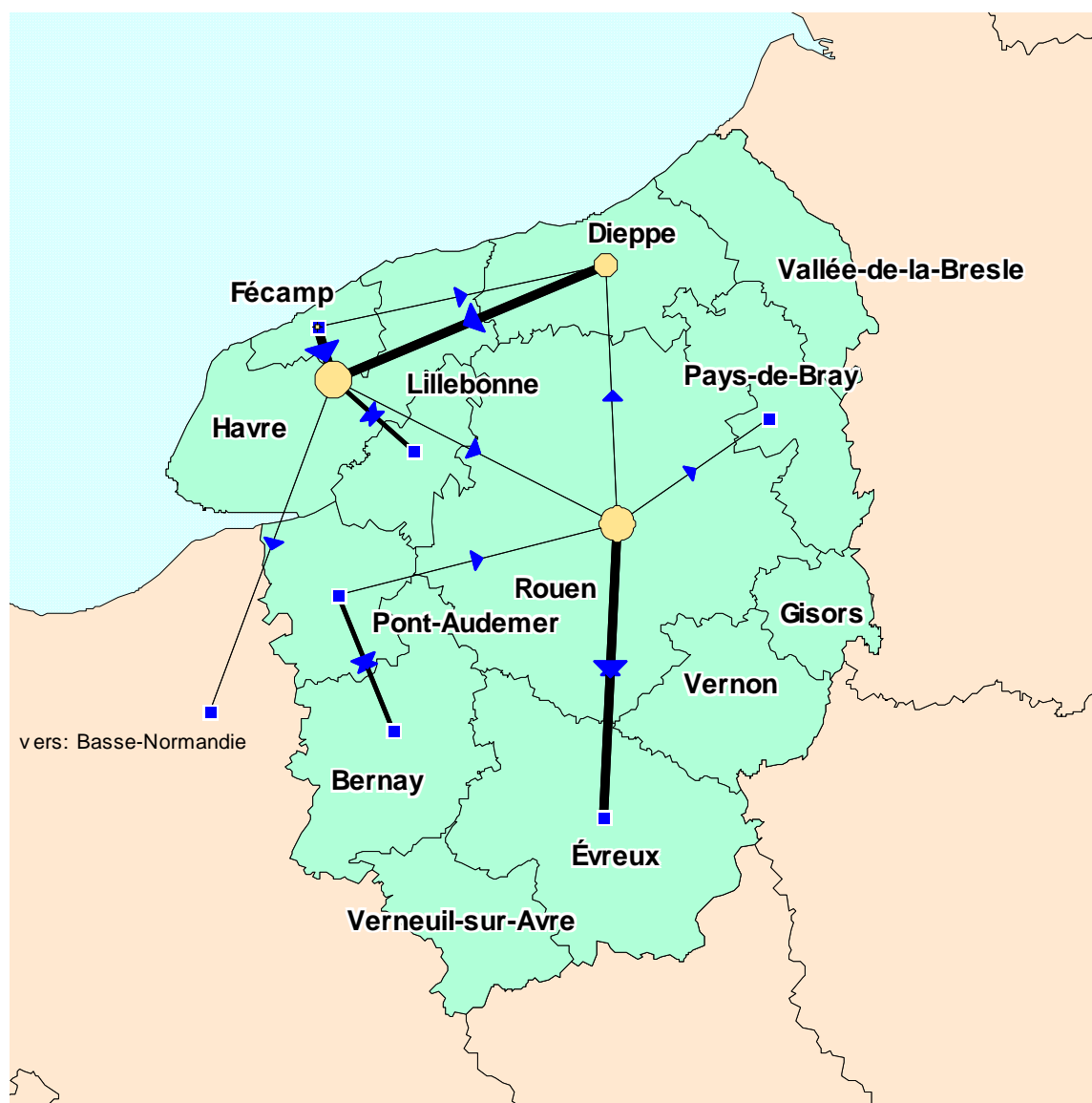
- 10
- 5
- ◆ 1

- ▬ 4
- ▬ 3
- ▬ 2
- ▬ 1

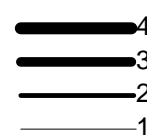
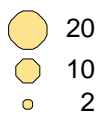
Si les formations de niveau III de Rouen ou du Havre rayonnent au niveau régional, les mouvements concernent là encore peu de personnes. Les mouvements s'effectuent majoritairement depuis Rouen. Seul trois formés sont allés travailler dans une autre région alors qu'ils étaient 4 à venir d'une autre région pour se former. Comparativement au niveau I ou II, les mouvements dus aux niveaux III sont moins « déficitaires » par rapport au reste de la France, et à l'Ile-de-France en particulier.

❖ **Niveaux IV, V et pré-qualifications**

Flux entre la zone d'emploi de la formation et la zone d'emploi de travail



Nombre d'enquêtés pour lesquels la zone d'emploi de formation est aussi la zone d'emploi de travail



On remarquera qu'aucun enquêté ne travaille et/ou habite actuellement dans les zones d'emploi de Gisors, Vernon ou encore Verneuil sur Avre, alors qu'une seule personne formée à Rouen travaille dans la Vallée de la Bresle. On peut craindre que ces territoires n'apparaissent pas comme très attractifs pour les jeunes, alors pourtant que des potentiels de recrutements existent, comme dans la Vallée de la Bresle ou Vernon. D'où des difficultés de recrutement localement ou le recours à des personnes non formées.

5.4. Eléments de synthèse : une connaissance des formations inégales et peu de mouvements

Malgré un pourcentage d'établissements déclarant connaître les formations logistiques proposées dans la région relativement élevé puisque atteignant 60%, les entretiens nous ont montré que la réalité est nuancée :

- La proximité de l'offre joue très fortement dans le degré de connaissance,
- Peu d'entreprises savent localiser l'offre de formation, en particulier dans l'Eure,
- La connaissance porte essentiellement sur les formations continues, les établissements importants recevant les catalogues des organismes de formation.

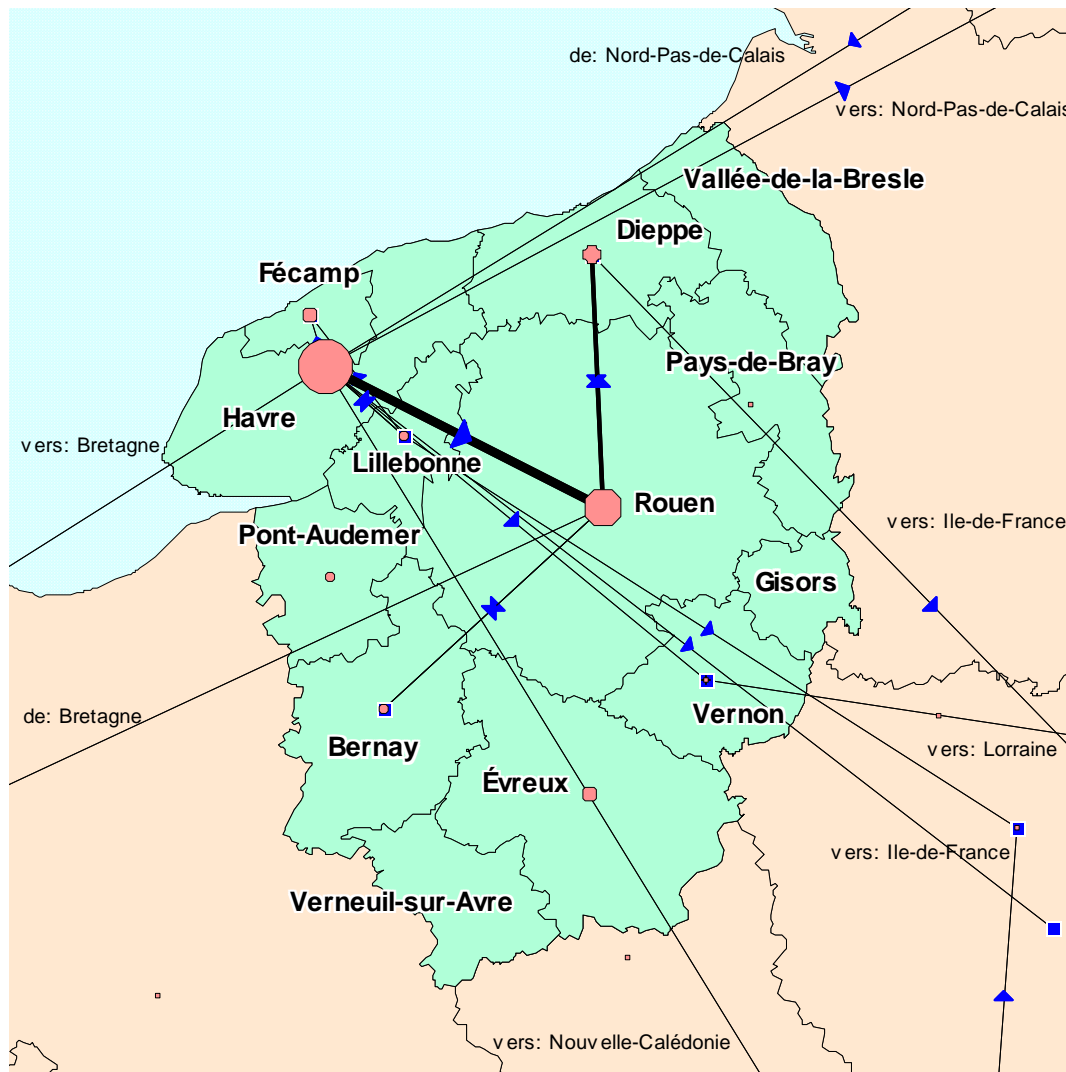
Ces deux derniers éléments limitent les passerelles entre organismes de formation, notamment initiale, et les entreprises.

Concernant les secteurs, c'est logiquement le transport qui connaît le mieux les formations, y compris parmi les petits établissements. Pour l'industrie, le degré de connaissance est beaucoup plus faible, notamment pour l'industrie des biens de consommation qui anticipe pourtant beaucoup de recrutements, certaines entreprises reconnaissant ne rien en savoir. Par ailleurs, les établissements industriels butent particulièrement sur la maîtrise du contenu des formations. Dès lors, ne sachant pas ce qu'ils peuvent attendre des sortants de formation logistiques, ils limitent leur recours à ces personnes.

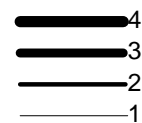
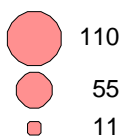
Enfin, la VAE comme le DIF souffrent encore d'être perçus comme des dispositifs difficile à mettre en œuvre. Toutefois, leur intérêt, et pour les salariés et pour l'entreprise, comme leur vocation à se développer sont universellement reconnus.

En ce qui concerne la mobilité, lorsque l'on observe l'impact global des formations sur les mouvements en comparant la zone d'emploi de résidence avant la formation à celle après la formation, on constate au final peu de mobilité, celle-ci étant due principalement au niveau I et II. On remarque par ailleurs que ceux qui trouvent un emploi hors de l'hexagone (Irlande, Suisse, Nouvelle-Calédonie) n'étaient pas avant la formation (de niveau I ou II dans ces cas) domiciliés dans la région, ce qui contribue à souligner le manque relatif de mobilité des étudiants de la région.

Flux entre la zone d'emploi de résidence avant la formation et la zone d'emploi de résidence au moment de l'enquête d'insertion tout niveau



Nombre d'enquêtés pour lesquels la zone d'emploi de résidence avant la formation est aussi la zone d'emploi de résidence actuelle



En outre, ceux qui sont venus d'autres régions suivre une formation reviennent généralement habiter dans leur région d'origine après la formation: c'est le cas de tous ceux qui sont venus de Basse-Normandie, de même que ceux, moins nombreux, d'Auvergne, Bourgogne, Pays de la Loire et Poitou-Charentes.

6. Prospective et recommandations

6.1. La logistique, une activité identifiée comme relais de croissance pour l'activité régionale

La logistique apparaît aux yeux de nombreux établissements comme un secteur en croissance dans la région, notamment en Seine-Maritime où les projets de développement portuaire semblent avoir eu un retentissement important.

De plus, l'ensemble des personnes rencontrées constate et envisage un renforcement de la tendance à la complexification des chaînes logistiques. Celles-ci intègrent de plus en plus la dimension internationale, même pour les petites structures. Par ailleurs les enjeux environnementaux impliquent des solutions intermodales plus difficiles à mettre en place car elles nécessitent de maîtriser plusieurs modes ainsi que leurs interfaces. Enfin, mécanisation de la manutention et généralisation des systèmes d'information et de suivi des marchandises se poursuivent. Ces deux phénomènes, largement entamés, irriguent maintenant les structures les plus petites et, pour ce qui concerne les systèmes d'information concerne dorénavant des maillons de plus en plus fin de la chaîne logistique.

Corollaire des deux éléments exposés plus haut (développement de la logistique de prestataire et complexification de la logistique) et comme nous l'avons vu précédemment les établissements de Haute-Normandie, quel que soit leur secteur, envisagent un développement de la sous-traitance.

Or celle-ci, en particulier pour les prestations spécifiques impliquent de plus en plus l'intégration de personnel.

« L'intégration de personnel provenant de nouveaux contrats de sous-traitance devrait augmenter largement. En effet de plus en plus de contrats sont soumis à des clauses de reprise du personnel. La prestation de froid étant pointue, elle a longtemps été internalisée par les entreprises pour lesquelles elle est vitale. Ces contrats nécessitent de mettre en place de gros efforts de formation pour faire acquérir au nouveau personnel les procédures du groupe et la culture d'entreprise. »

D'autre part, pour certains, et notamment dans l'industrie des biens de consommation ou dans le commerce, la Haute-Normandie va profiter à plein dans les années à venir de sa proximité de la région parisienne et de son accès direct au port du Havre. La région constitue en effet une localisation idéale pour les entreprises désirant obtenir la norme NF à partir d'éléments importés, et notamment d'Asie. Dès lors, les établissements qui s'installeront seront à la croisée de la logistique et de la fabrication de type fin de processus, de l'assemblage. Le conditionnement à façon, la personnalisation ou customisation du produit devraient donc être des activités en croissance dans la région.

6.2. Les conséquences sur les compétences

En parallèle de la complexification des chaînes logistiques, une tendance forte identifiée est celle de la mise en place de quotas et de standards de performance pour les opérateurs logistiques. Ils portent à la fois sur les quantités traitées (commandes, volume de marchandises) et sur la qualité. Les entreprises étant soumises à une pression concurrentielle de plus en plus forte, la recherche d'optimisation concerne l'ensemble des activités entrant dans le processus productif. Ainsi la problématique des rebus et des détériorations est particulièrement prégnante sur les caristes, en particulier ceux qui opèrent sur les chaînes de production. La pression sur la qualité des prestations logistiques, qu'elles soient sous-traitées ou intégrées, va donc continuer à augmenter. Une sensibilisation des formés à ces problématiques apparaît alors importante. Et ce d'autant que le besoin de formaliser les niveaux de connaissances augmente avec les exigences de qualité ce qui rejoint l'anticipation de développement de la VAE.

Conséquence des exigences de qualité, en particulier dans le secteur du transport et de la logistique, au-delà des compétences techniques qui sont souvent assimilées aux procédures donc à quelque chose qui s'acquière en poste, les entreprises vont cibler des personnes en fonction de leurs savoir-être. Elles vont chercher à détecter ceux qui sauront s'adapter au plus vite (productivité rapide), évoluer dans l'entrepôt ou dans l'entreprise et s'adapter aux changements une fois en place (productivité dans le temps). Au final, la sélection porte donc plus sur des « potentiels » que sur des « capacités techniques ».

Par ailleurs, face aux comportements inadaptés de certains employés ou candidats, certains considèrent que l'ANPE, les associations, mais aussi les agences d'intérim voire les entreprises seront amenées à faire plus d'accompagnement social, de travail sur les « fondamentaux du comportement au travail ». Ces aspects rejoignent les préoccupations de qualité qui font appel à la « déontologie du travail des employés ». Les qualités recherchées seront la ténacité et l'implication. C'est pourquoi certains anticipent que les prestataires logistiques doivent, à l'image de certains secteurs industriels mettre en place des initiatives pour responsabiliser et impliquer plus leurs personnels :

- participation aux résultats,
- primes qualité
- participation dans l'organisation du travail, le management et la relation client.

La polyvalence est l'autre grande demande portant sur les compétences. Elle permet en effet de pallier à des problèmes organisationnels, d'améliorer la réactivité des systèmes, des unités de production et des équipes et donc de la qualité. Elle permet aussi d'augmenter la durée de vie au travail des opérateurs et d'éviter le turn-over en cassant la routine. Les opérateurs devront alors maîtriser non plus une mais un ensemble de tâches logistiques.

En termes quantitatifs, peu d'interlocuteurs savent identifier des métiers au-delà de celui d'agent polyvalent d'entrepôt. Toutefois, au vu de ce qui a été dit plus haut quant au développement de la sous-traitance, de l'attractivité de la Haute-Normandie due à son positionnement par rapport à l'Ile-de-France et aux ports, les préparateurs de commandes sont les métiers dont la demande devrait le plus augmenter. En effet, la tendance actuelle, notamment dans la grande distribution est au développement de plates-formes exclusives qui

ne desservent qu'un client. Ce qui est gagné en simplification des tournées se retrouve dans la préparation de commande qui doit alors gérer plusieurs fournisseurs.

Enfin, la complexification des chaînes logistiques, la nécessité de tracer les marchandises et de suivre leur flux sur l'ensemble des territoires devraient augmenter les besoins en techniciens de pilotage logistique. Les métiers d'encadrement et notamment les chefs d'équipe/animateurs de groupe devraient eux aussi se développer plus largement. Leur rôle est de mieux en mieux reconnu notamment par rapport aux problématiques de gestion des hommes et de la qualité.

6.3. Le vieillissement de la population, une problématique peu prise en compte avec le recrutement comme seule solution

Interrogées sur la prospective, certaines entreprises ont cité spontanément le vieillissement de la population comme une préoccupation. Toutefois, cela n'est pas la majorité même si, une fois sollicité sur le sujet, l'ensemble des interlocuteurs nous a dit prendre le prendre en compte.

Mais, ce sujet ne semble pas inquiéter outre mesure. Le problème est toujours ramené à sa dimension « recrutement ». Les entreprises, même celles déclarant avoir des problèmes de recrutement pensent être capables de surmonter ce problème.

Dans le commerce :

« Nous ne sommes pas inquiets quant au renouvellement des effectifs vieillissant. Sur Dieppe, on trouvera toujours à embaucher et le personnel est stable. D'autant que la « maison paye bien avec un minimum de 10% au-dessus du SMIC, un 13^{ème} mois, une prime d'intéressement correspondant à un 14^{ème} mois presque entier, plus quelques avantages liés au groupe : CE, boisson chaude et froide à volonté sur le site, panier garni à Noël, etc. Par contre nous sommes plus inquiets quant aux recrutements dans les zones urbaines, où l'on a beaucoup de mal à recruter et à faire signer des CDI aux intérimaires ou aux CDD »

Comme dans le transport et la logistique :

« Globalement, le vieillissement de la population des employés quel que soit le poste est à l'étude dans le groupe. Des mesures spécifiques (campagne de recrutement), notamment en direction de poste comme ceux de responsable de site (déjà commencé via le recrutement de jeunes diplômés des grandes écoles), agents de quai et conducteurs vont être menées »

Cela est confirmé par les entreprises de travail temporaires :

« Les logisticiens anticipent à deux ans maximum, lorsqu'ils le font. Ils ne semblent toutefois pas inquiets de problème de renouvellement générationnel par exemple car ils pensent pouvoir recruter rapidement. A nos yeux, il y aura goulot d'étranglement, en particulier sur les agents polyvalents d'entrepôt et sur les chefs d'équipe. Il y aura surtout un problème de concurrence pour le recrutement des « bons éléments. »

Le problème est pourtant de taille car selon les chiffres du CREFOR, le taux de renouvellement de la population active du GFE 13 est de 17% entre 99 et 2004 soit moins que les autres GFE, même si ce GFE ne comprend pas uniquement des postes logistiques puisqu'il inclut notamment la conduite pour lesquels le problème est particulièrement aigu.

On constate donc que la problématique de la transmission des savoirs et des compétences des personnes qui vont massivement partir à la retraite n'apparaît pas clairement aux yeux des entreprises. Pourtant, cet aspect pèsera fortement sur les performances logistiques des entreprises et en particulier pour les petites structures si elles ne sont pas anticipées.

6.4. Recommandations relatives aux emplois, compétences et qualifications logistiques

Les recommandations suivantes découlent de l'ensemble des éléments de l'étude. Elles portent sur quatre sujets principaux :

- L'ensemble des dispositifs, actions et initiatives qui permettent la mise en relation et l'adéquation des besoins et de l'offre de formation.
- Le dispositif général de formation,
- La carte des formations,
- Le contenu des formations ;

Ces recommandations constituent des axes d'amélioration de la politique de formation dans la région et s'adressent à l'ensemble des parties prenantes.

6.4.1. *Recommandations relatives aux éléments facilitant la mise en relation des besoins et de l'offre de formation*

❖ **Exposé :**

Nous avons pu constater que :

- De nombreuses entreprises, en particulier dans l'industrie et notamment les petites structures ne connaissent pas les compétences et qualifications acquises lors des formations logistiques. Cela mène à un mauvais appairage des candidats aux emplois et à une sous-utilisation des formations logistiques au profit de formations mieux identifiées dans le secteur de l'entreprise.
- L'information, tant auprès des jeunes que des entreprises, est sensiblement moins bonne dans les zones sans formation logistique permanente.
- Malgré de nombreux outils et une bonne participation des professionnels de l'orientation qui rencontrent rarement des personnes évoquant la logistique spontanément, de nombreux formés en logistique l'ont été « par défaut ».

❖ **Recommandation :**

Optimiser et territorialiser les outils d'information existants

Pour éviter les orientations par défaut qui se ressentent dans les taux de déperdition entre la première et deuxième année des formations, notamment en lycée, il est important de présenter la variété des métiers et des secteurs concernés par la logistique en ne les associant pas systématiquement à ceux du transport. Pour cela il est proposé de s'appuyer sur deux acteurs importants :

- les organismes de formation de la branche,
- les anciens stagiaires ou bénéficiaires de formations.

Ces derniers sont en effet les plus à même de témoigner à la fois de la réalité des métiers et de la formation. Par ailleurs, proches de fait des publics auxquels s'adressent les formations, d'anciens stagiaires sont en mesure de formuler un discours sur les formations et les métiers logistiques qui sera bien reçu par leur auditoire.

C'est pourquoi il apparaît important de partir des centres d'intérêt des futurs formés. Les ateliers de découvertes de métiers organisés autour d'une entrée par méthodologie et activité mises en œuvre dans les différents métiers sont une façon de répondre à la difficulté de partir de ce qui intéresse du futur formé.

Pour éviter les abandons en court de formation, mais aussi le financement de formations s'adressant à des personnes qui ne les « valoriseront » par exemple parce qu'ils ne souhaitent pas être mobiles, il est important d'informer sur l'ensemble des enjeux : la formation, son déroulement, ses débouchés, les métiers et le secteur concernés, ses contraintes...

Pour cela, l'information doit être disponible tout au long de l'année. Or les outils actuels sont ponctuels. Un accompagnement tout au long de l'année avec plusieurs moments de découverte de la formation et des futurs métiers apparaît comme un gage de succès dans l'orientation. De tels dispositifs comme la 3^{ème} à projet professionnel semblent avoir donné de bons résultats mais n'ont pas été maintenus dans le temps. A propos du calendrier des initiatives d'information, certains professionnels, toutes branches confondues, souhaitent que les actions d'information se concentrent sur les périodes de choix des orientations. Or pour éviter les choix par défaut, il est important que les projets d'orientation soient « mûris ».

Il convient aussi de territorialiser les actions d'information sur la logistique, car c'est bien au niveau des territoires que tant les entreprises que les candidats cherchent à obtenir des informations. Il est en particulier important de multiplier les actions d'information dans les zones qui n'accueillent pas de formations logistiques de façon permanente. On peut ainsi imaginer des actions « délocalisées » de structure comme la cité des métiers, voire des organismes de branche, lycées professionnels, etc. pour présenter aux futurs formés comme aux entreprises les métiers de la logistique et ce que recouvrent les formations logistiques.

Concernant les entreprises ces actions permettraient de :

- présenter le contenu des formations, les compétences acquises ainsi que les métiers couverts,
- cibler les industriels et les petites structures,
- promouvoir l'ensemble des dispositifs disponibles : contrat de professionnalisation, VAE, etc.

Ces actions seraient également l'occasion de montrer que la logistique offre aussi des emplois aux femmes. Les candidates féminines aux emplois logistique manquent parfois d'information pour s'engager dans cette voie, tandis que les candidats masculins vont s'orienter plus facilement vers la logistique. Dans les deux cas, des images sont véhiculées qui faussent les décisions d'orientation, pourtant décisives. Référentiels et supports de présentation des emplois doivent véhiculer une information adaptée aux groupes des deux sexes, notamment concernant la pénibilité de la manutention qui a diminué fortement grâce à la mécanisation.

❖ **Exposé :**

Certaines zones d'emploi de la région présentent de nombreux recrutements pour cause de départ à la retraite, en particulier le Nord Est et Nord Ouest. Toutefois, ce phénomène touche l'ensemble de la région mais n'est souvent vu par les entreprises que comme un problème de recrutement. Or la problématique de la perte et de la transmission des compétences des personnels les plus expérimentés est réelle. A cela s'ajoutent des enjeux globaux mais spécifiquement prégnant en Haute Normandie à même d'influencer fortement les compétences nécessaires, à savoir : l'évolution de la sous-traitance et la spécialisation des prestations logistiques, l'intermodalité et l'internationalisation des chaînes.

Plus particulièrement, de toutes les zones d'emploi de la région bénéficiant d'une offre de formation logistique, la Vallée de la Bresle est celle qui présente le ratio emplois logistiques/nombre de formés le plus fort. Or cette zone est celle où la proportion d'emplois logistiques est la plus forte.

❖ **Recommandation :**

Anticiper les problèmes de vieillissement de la population et d'évolution de la logistique régionale en favorisant la mise en place de la GPEC

Compte tenu de l'importance de la logistique pour la Haute-Normandie, par les investissements consentis et les différentes initiatives engagées il convient d'inciter les entreprises, et spécialement les plus petites, à mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Celle-ci peut entrer dans un cadre inter-entreprises. Il conviendra alors, pour respecter la diversité de la logistique Haut-normande de bien inscrire dans un territoire précis ces initiatives.

L'exemple de la Vallée de la Bresle illustre cette nécessité. Ainsi, la lecture des chiffres incite à penser qu'il y existe des besoins en formation non satisfaits. Mais, il est difficile de déterminer pour quelle formation et pour quels emplois. La Vallée de la Bresle est marquée par l'importance de la filière verrerie qui emploie, selon une organisation très spécifique, beaucoup de personnels logistiques à la fois pour sa production et pour ses expéditions. Enfin la dépendance de nombreuses entreprises sous-traitantes à un nombre peu élevé de donneurs d'ordre peuvent bouleverser le niveau d'activité. Afin de connaître plus en détail les besoins éventuels de cette zone, la mise en place d'une action spécifique autour de la GPEC constitue une solution à même de lever les incertitudes.

❖ Exposé :

La VAE concerne pour l'instant peu de salariés de la logistique. Elle est considérée comme très compliquée à mettre en place par les entreprises et peu de salariés cherchent à en bénéficier. Les personnes intéressées pensent spontanément aux diplômes de l'Education nationale qui ne couvrent pas l'ensemble des besoins. Par ailleurs les personnes qui sollicitent ce dispositif sont souvent des personnes ayant déjà un certain niveau de formation.

❖ Recommandation :

Une politique en faveur de la validation des acquis de l'expérience (V.A.E.) ciblée sur les opérateurs

Il s'agit de pérenniser les expériences en consolidant les parcours professionnels. On trouve dans le domaine de la logistique deux groupes de personnes qui peuvent être directement intéressées à faire valider les acquis de leur expérience. Il s'agit des candidats aux emplois logistiques qui viennent à cette activité en provenance d'une autre et notamment de la production dans le milieu industriel, et des personnels qui sont promus en interne et qui bénéficient d'une très bonne connaissance du métier par leur expérience, d'autre part.

Il est important que ces publics bénéficient d'une information claire et ciblée, présentant les étapes de la démarche et ses bénéfices de nature à leur faire envisager une VAE. Les points relais conseil et la « hotline » sur la VAE mis en place par la région sont des initiatives allant dans ce sens. Idéalement, ils pourraient être complétés par des actions d'information cherchant à aller vers le public cible dont on sait qu'il y a moins accès. L'ensemble des organismes de formation pourrait y être associés pour présenter la totalité des qualifications logistiques disponibles en VAE.

❖ Exposé :

La place très importante des procédures internes incite les entreprises à valoriser leur personnel. Les postes de chefs d'équipes ou de zones, d'encadrement de proximité en général, sont très largement pourvus par la promotion interne. Dans l'industrie, ce sont souvent d'anciens opérateurs de production qui « bifurquent » vers la logistique et y développent leur carrière. Par ailleurs, dans les groupes et grands établissements, des pré-requis minimaux en terme de diplômes sont fixés pour l'accès à certains postes.

❖ Recommandation :

Informez sur les formations en alternance disponibles pour les niveaux post-bacs

Certaines entreprises, de l'industrie automobile ou du transport et de la logistique, nous ont fait part de leur volonté « d'amener » l'ensemble d'une catégorie de personnels à un niveau de qualification Bac + 2 pour leurs postes de pilotage opérationnel de la logistique ou de responsable de zone. Pour ces personnes en place, sont envisagés des contrats de professionnalisation qui permettraient de faire « monter en compétences » les personnes tout en les gardant en poste, mais les entreprises en question semblaient s'interroger encore sur les formations les plus pertinentes. L'offre disponible en Haute-Normandie nous apparaît bien couvrir ces besoins, en particulier pour les entreprises industrielles qui cherchent des

techniciens logistiques. Il conviendrait donc d'informer sur ces opportunités afin que les besoins « latents » s'expriment.

❖ **Exposé :**

On constate que dans certains territoires ruraux où les publics sont réputés peu mobiles et pour certains en difficulté, il est difficile de réunir un groupe suffisant de personnes qui aient validé une orientation vers la logistique.

Par ailleurs, la mobilité vers la formation depuis les zones d'emploi sans offre de formation est très faible, tout comme celle pour trouver du travail pour les formés des niveaux bacs et inférieurs.

❖ **Recommandation :**

Sensibiliser les publics et organismes de formations aux enjeux de la mobilité vers le lieu de formation et vers l'emploi

Il convient de sensibiliser particulièrement les futurs formés, notamment des zones rurales sur les solutions pouvant être mises en place (covoiturage, hébergement en foyer, etc.) pour pouvoir accéder à une formation logistique. Mais il convient alors de bien faire prendre conscience aux personnes que les emplois disponibles nécessiteront pour eux d'être mobiles. On pense notamment aux personnes qui entrent dans le cadre d'un plan de reconversion et qui se trouvent confrontés à un marché du travail difficile dans leur bassin d'emploi.

Toutefois, certaines expériences prouvent que la question de la mobilité, si elle est prise en compte en amont de l'organisation de la session de formation, et notamment dès la rédaction de l'appel d'offre pour les formations ponctuelles, peut ne pas être un obstacle à la réalisation de formations ne se trouvant pas directement à proximité d'une partie des publics cibles. Ainsi, l'AFT-IFTIM a lors d'une formation se déroulant sur le Havre et concernant des personnes habitant sur l'ensemble du territoire de la région incité au co-voiturage. L'incitation a pris la forme de l'intégration dans le budget des formations de l'indemnisation des coûts de déplacement de 2 véhicules pour les huit personnes habitants au-delà de 40 kms du lieu de formation. Les possibilités de formation à distance (e-learning par exemple) devraient également être étudiées, sachant que cela ne peut se faire que sur une partie du programme des formations logistiques (savoirs-être), car celles-ci demandent beaucoup de pratique.

❖ **Exposé :**

De nombreux formés actuellement au chômage témoignent de leurs difficultés à trouver un emploi faute d'avoir le permis de conduire. Or les emplois logistiques se trouvent généralement dans des zones mal desservies par les transports en commun et les entreprises, en particulier de travail temporaire, confirment les difficultés d'accès de certaines personnes ce qui les éloigne de l'emploi. Or à raison de 1 200 euros en moyenne, le coût du permis de conduire en France est beaucoup trop élevé pour de nombreux candidats.

❖ **Recommandation :**

Favoriser les dispositifs d'accès au permis B

En attendant l'aménagement de dispositifs dit du « permis à un euro » qui passe par les banques et demande donc d'avoir une caution, ce qui exclut une grande partie du public ayant le plus besoin du permis, les collectivités territoriales peuvent mettre en place des initiatives comme celles engagées par certaines municipalités pour faciliter l'accès des jeunes au permis de conduire. Pionnière en la matière, la mairie de Suresnes (Hauts-de-Seine) aide financièrement, depuis déjà trois ans, de jeunes candidats. Cette municipalité a décidé, en novembre 2004, de lancer une bourse permis de conduire. Son principe est simple : la mairie offre de 50 % à 80 % du coût du permis moyennant un engagement du jeune candidat à travailler un certain nombre d'heures (entre 20 et 40) au service des autres : soutien scolaire, jardinage chez les personnes âgées, encadrement des activités dans les kermesses, activités sportives, permanences. Les conditions annexes sont d'être âgé de 18 à 25 ans et de résider dans la commune depuis au moins 2 ans. Depuis le début de l'opération, 104 dossiers ont été déposés et 74 ont obtenu une bourse.

❖ **Exposé :**

Dans les remarques faites sur ce qui pourrait améliorer les formations qu'ils ont suivies, les formés de tous niveaux ont exprimé leur désir de voir leur formation se rapprocher du monde de l'entreprise et de la pratique.

❖ **Recommandation :**

Travailler au rapprochement des entreprises et des organismes de formation et intégrer plus d'éléments venant de l'entreprise dans la pédagogie des formations

Suivant les niveaux, plusieurs solutions peuvent être envisagées en combinant :

- Etudes de cas
- Visites d'entreprises
- Interventions de professionnels

Face à la requête de plus de pratiques dans les formations, il apparaît difficile de mettre en place concrètement la dimension « relationnelle » de la logistique, son rôle d'interface notamment dans le monde industriel, dans le cadre de formation post bac. Les visites d'entreprises ou les interventions de professionnels peuvent alors être une solution.

En ce qui concerne les formations initiales sous statut scolaire de niveau V et IV, le rectorat est tout à fait ouvert à la sollicitation d'interventions de professionnels sur les contenus techniques. Compte tenu du nombre de formations concernées, la mobilisation de professeurs associés, parfois lourde à gérer lorsqu'ils sont trop nombreux, paraît tout à fait réalisable.

Enfin d'un point de vue plus général ? pour travailler au rapprochement des organismes de formation quels qu'ils soient et des entreprises, les points d'information territorialisés évoqués par ailleurs pourraient accueillir des rencontres entreprises/organismes de formation.

❖ Exposé :

Les PME, et notamment celles du transport et de la logistique sont confrontées à différents problèmes :

- La difficulté à saisir les enjeux du vieillissement, que ce soit en termes de recrutement que de transmission des compétences.
- La difficulté à recruter face à des entreprises plus importantes.
- La nécessité de réussir la période d'insertion dans l'entreprise afin de limiter le turn-over.
- La nécessité d'accompagner les carrières et la promotion interne.

❖ Recommandation :

Faire émerger des réseaux de PME autour de besoins ou d'outils communs (recrutement, formation, outils technologiques)

L'intérêt d'une mise en commun de ressources entre plusieurs entreprises est que l'ensemble des employeurs partage sur un même diagnostic de la situation et de leurs difficultés. Qu'il s'agisse de problèmes de recrutement ou de formation, il apparaît que des entreprises connaissent les mêmes difficultés pour trouver des candidats à des postes d'opérateurs. Les causes sont connues : les conditions de travail sont dures, la tâche principale consiste à porter de lourdes charges, et les salaires correspondants ne sont pas attractifs, si on les compare à ceux du secteur du bâtiment et des travaux publics. Dans ce contexte, un groupement d'employeurs présente l'intérêt de rechercher des solutions communes à l'ensemble des entreprises adhérentes.

Les responsables en entreprise ont parfois fait le constat d'un « gap » générationnel qui fait que les plus jeunes sont les plus familiers des systèmes d'information. Etant donné que le flashage et le maniement du code barres exigent une connaissance des procédures, des étapes et une maîtrise des problèmes que suscitent les pannes, les arrêts, l'introduction de tout logiciel ou procédure informatique nouvelle implique, pour le public non familier, un besoin de formation important. C'est l'exemple d'une problématique qui peut trouver sa place dans le cadre de ce réseau. Par ailleurs, ces initiatives auraient une pertinence particulière dans les zones de recrutement difficile et fortement concurrentielles comme Le Havre et Rouen et les zones limitrophes de l'Ile-de-France.

❖ Exposé :

Afin de pouvoir piloter au mieux les efforts de la région en termes de formation, il convient de suivre les évolutions des emplois logistiques et les efforts de formation. Idéalement une telle initiative devrait comprendre une série d'indicateurs sur l'emploi, le marché du travail, les formations offertes et l'insertion. L'idée étant de choisir quelques indicateurs seulement pour pouvoir les suivre annuellement.

Malheureusement, la disparité de sources, l'impossibilité actuelle de l'INSEE à communiquer des données sur les PCS au niveau régional, l'hétérogénéité des données sur l'insertion amène

à faire des choix forcément insatisfaisants. Toutefois, certaines améliorations sont possibles, notamment grâce à des bases de données comme celle du CREFOR.

❖ **Recommandation :**

Publier des indicateurs réguliers de la situation sur l'emploi logistique et la formation dans la région

On peut classer les indicateurs intéressants à suivre en quatre séries :

- Ceux concernant l'emploi
- Ceux sur le marché du travail
- Ceux sur la formation
- Ceux concernant l'insertion

I. EMPLOI

En ce qui concerne l'emploi, les données statistiques sont fournies principalement par l'INSEE. En l'état actuel des choses, il est très difficile de se baser sur les chiffres de l'INSEE car :

- Le changement d'organisation du recensement de la population ne permet pas d'obtenir des données par PCS, c'est à dire par type d'emplois, au niveau régional.
- Les seules données disponibles par PCS sont celles issues des DADS dont l'INSEE limite très largement la diffusion.

Les données utilisées dans cette étude sont issues des DADS 2002 (par zone d'emploi) et 2004. Celles-ci nous ont été fournies de haute lutte et uniquement grâce au soutien du ministère des transports. Il est malheureusement probable qu'il soit très difficile de les obtenir pour une entité régionale. En l'absence de ces données, les seules autres disponibles pour le moment sont les données du recensement de 1999. Etant donné l'ancienneté des données, il n'apparaît pas raisonnable de les utiliser. Il semble donc que pour l'utilisation des indicateurs sur l'emploi il faille attendre encore la sortie des données de recensement par PCS prévue d'ici quelques mois. Celles-ci se feront dans une nouvelle nomenclature des PCS (nomenclature 2004) dont voici la correspondance avec celle utilisée dans cette étude (nomenclature valable jusqu'en 2003) :

PCS 2004		PCS 2003	
387A	Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels	3842	Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels
387B	Ingénieurs et cadres de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	3843	Ingénieurs et cadres de planning et de l'ordonnancement
389A	Techniciens de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	3861	Cadres des transports et de la logistique
487A	Responsables d'entrepôt, de magasinage	4782	Techniciens de planning, ordonnancement, lancement
487B	Responsables du tri, de l'emballage, de l'expédition et autres responsables de la manutention	4891	Responsables d'entrepôt, de magasinage
652A	Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes	4892	Responsables de manutention
653A	Magasiniers qualifiés	6514	Conducteurs de chariot élévateurs, caristes
676A	Manutentionnaires non qualifiés	6515	Magasiniers
676C	Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	6792	Manutentionnaires, agents non qualifiés des services exploitations des transports
		6793	Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition

Au-delà du nombre total d'emplois logistiques, tous secteurs confondus, qui peut être suivi globalement ou, mieux, par zone d'emploi, nous proposons de suivre les trois indicateurs suivants dès que les données seront disponibles.

- Taux de relève

Exprime le nombre d'actifs de moins de 30 ans pour un actif de plus de 50 ans

[Nombre d'actifs en emploi de moins de 30 ans] / [nombre d'actifs en emploi de plus de 50 ans]

- Taux de renouvellement

Exprime le nombre potentiel de départs en retraite dans les 10 ans à venir

[Nombre d'actifs en emploi de plus de 50 ans] / [nombre total d'actifs en emploi] (x 100)

- Turn-over

Exprime la vitesse de rotation de la main d'œuvre

[Nombre de mouvements de main d'œuvre enregistrés (entrées + sorties) au cours d'une année N] / [nombre d'actifs en emploi] (x 100)

En ce qui concerne cet indicateur que l'on peut calculer grâce aux enquêtes DMMO/EMMO, le CREFOR le suit (dernières données disponibles pour 2005) mais dans sa base de données SESAME dans le cadre du GFE 13 Transport Conduite Manutention Magasinage. Toutefois, il suffit d'isoler les emplois logistiques de ceux du transport pour obtenir l'indicateur voulu sur la logistique.

Concernant l'emploi, nous proposons donc de remplir, dès les données INSEE disponibles, le tableau suivant reprenant les indicateurs listés ci dessus dont la dernière valeur disponible est 2002.

Indicateurs	Nomenclatures	Dernière valeur disponible	Source	Disponibilité
Nombre d'emplois logistiques dans la région tous secteurs Dont cadres Dont techniciens/agents de maîtrise Dont opérateurs	Ensemble des PCS logistiques	20076	INSEE (DADS ou Recensement)	Non
	PCS 387A, 387B	9,10%	INSEE (DADS ou Recensement)	Non
	389A, 487A, 487B	16%	INSEE (DADS ou Recensement)	Non
	652A, 653A, 676A, 676C	74,90%	INSEE (DADS ou Recensement)	Non
Taux de renouvellement	Ensemble des PCS logistiques	Recensement 1999	INSEE (DADS ou Recensement)	Non
Taux de relève	Ensemble des PCS logistiques	Recensement 1999	INSEE (DADS ou Recensement)	Non
Turnover	Ensemble des PCS logistiques	22 %	Enquête DMMO/EMMO de la DRTEFP (SEPES)	Calculé par le CREFOR, mais nécessite d'isoler les PCS logistiques

II. MARCHE DU TRAVAIL

Concernant le marché du travail le calcul de nombreux indicateurs est possible à partir des données de la Délégation régionale de l'ANPE. Ceux-ci doivent porter sur les trois codes ROME concernant des postes logistiques :

- le responsable logistique (61 311)
- l'agent de stockage et de répartition des marchandises (43 311)
- l'agent de manipulation et de déplacement des charges (43 312)

Nous proposons de suivre plus particulièrement trois indicateurs :

- Taux de tension

Il exprime, pour un code ROME, le nombre de demandes d'emploi enregistrées par rapport aux offres. Il permet d'évaluer les tensions au recrutement selon les métiers

$$\frac{[\text{Nombre de demandes d'emploi enregistrées au cours d'une année N}]}{[\text{nombre d'offres d'emploi déposées au cours de la même année}]}$$

- Taux de satisfaction des offres d'emploi

Traduit les éventuelles difficultés que rencontrent les entreprises à satisfaire leurs besoins de main d'œuvre

$$\frac{[\text{Nombre d'offres d'emploi satisfaites au cours d'une année N}]}{[\text{nombre d'offres d'emploi déposées au cours de la même année}]} \times 100$$

- Indicateur de récurrence

Permet d'observer les phénomènes de récurrence du chômage

$$\frac{[\text{Nombre de demandes enregistrées au cours d'une année N intervenant moins d'un an après la dernière annulation}]}{[\text{nombre de demandes d'emploi total enregistré au cours de la même année}]} \times 100$$

Plus que leur valeur absolue, ce sont les évolutions de ces indicateurs annuels qu'il faut s'attacher à suivre.

Enfin, concernant le marché du travail, on peut collecter les projets de recrutements.

Projets de recrutements :

L'Unedic fournit annuellement les résultats de son enquête sur les besoins en main d'œuvre. Ceux-ci sont publiés par bassin d'emploi sur le site Unistatis disponible à l'adresse suivante : <http://unistatis.orsid.com/bmo/index.php>.

Malheureusement, l'UNEDIC n'utilise pas les PCS de l'Insee pour cette enquête. Trois intitulés d'emplois nous intéressent :

- Magasiniers qualifiés
- Ouvriers non qualifiés de la manutention
- Autres ouvriers qualifiés de la manutention (caristes, responsables d'entrepôt, etc.)

On peut envisager une collecte annuelle des projets de recrutement sur ces trois intitulés sur l'ensemble de la région ou par bassin d'emploi éventuellement en distinguant l'ensemble des bassins d'emploi ou uniquement Evreux, Rouen et Le Havre, soit les trois plus importants.

On remplirait donc le tableau suivant, complété ici avec les dernières données disponibles soit celles de 2006.

Indicateurs	Tous Rome	Responsable logistique (61311)	Agent de stockage et de répartition des marchandises (43311)	Agent de manipulation et de déplacement des charges (43312)	Disponibilité
Taux de tension	0,9	1,3	1,3	1,4	Oui
Taux de satisfaction des offres	89%	82%	91%	95%	Oui
Indicateur de récurrence	40%	26%	46%	49%	Oui

Source : DR ANPE

	Magasiniers qualifiés	Ouvriers non qualifiés de la manutention	Autres ouvriers qualifiés de la manutention	Total	
Projet de recrutement	111	180	76	367	Oui

Source : UNEDIC

III. FORMATION

Concernant la formation, au-delà du nombre total de formés dans la région qui pourrait être suivi, sur la base de la liste fournie dans cette étude, et régulièrement mise à jour dans le cadre du contrat d'objectifs, nous proposons de suivre en particulier deux indicateurs.

- Taux de débouché

Celui-ci exprime une durée théorique de renouvellement d'une population en place. Sous l'hypothèse d'une économie stationnaire (sans progression de l'emploi) et avec une pyramide des âges harmonieuse, un taux de débouché moyen doit être proche du nombre d'année que dure une carrière professionnelle (40 ans). Un taux inférieur indique une surcapacité de l'appareil de formation ou que l'une des deux hypothèses n'est plus valide. Comme nous savons que la pyramide des âges n'est pas harmonieuse, il convient de garder à l'esprit que la référence de 40 reflète déjà une situation de tension.

[Nombre d'actifs en emploi] / [flux annuel d'élèves, d'apprentis, de stagiaires en dernière année de formation (« sortants potentiels de formation initiale et continue »)]

Il pourrait être calculé par zone d'emploi sur la base de ce qui a été fait dans la présente étude.

Par ailleurs, il serait bon de pouvoir mesurer les taux d'attractivité des formations logistiques. Le CREFOR les fournit pour le GFE 13. Il est sûrement envisageable de demander de séparer les formations transports des formations logistiques.

- Taux d'attractivité

Il mesure le nombre de vœux exprimés par les élèves pour une place offerte en formation. Il traduit l'attractivité des formations

[Nombre de premiers vœux exprimés par les élèves en fin de troisième] / [nombre de places proposées en formation initiale sous statut scolaire]

Le tableau suivant serait alors complété annuellement.

Zone	Emplois logistiques		Formés	Taux de débouchés*
	Sources	Dernières valeurs disponibles : 2002	Sources	
Ouest	INSEE (DADS ou Recensement)	936	Contrat d'objectif	85
Nord Ouest	INSEE (DADS ou Recensement)	4536	Contrat d'objectif	10
Nord Est	INSEE (DADS ou Recensement)	2604	Contrat d'objectif	35
Rouen	INSEE (DADS ou Recensement)	8352	Contrat d'objectif	35
Sud	INSEE (DADS ou Recensement)	3372	Contrat d'objectif	67

* calculés ici grâce aux données de cette étude.

IV. INSERTION

Il existe plusieurs initiatives en ce qui concerne l'étude de l'insertion des formés en Haute-Normandie. Les difficultés pour obtenir des données homogènes sont très nombreuses : les études sont faites sur des méthodologies différentes, sur la façon d'administrer l'étude et surtout sur la date d'intervention de celle-ci après la fin d'études : 3 mois, 6 mois, 1 an, etc. Par ailleurs, il existe très peu d'études sur les formés ayant bénéficié de formation continue.

En ce qui concerne l'insertion des jeunes, l'AFT-IFTIM publie annuellement, via son service UACSE, des données sur l'insertion à 6 mois des formés des établissements du groupe et de l'éducation nationale ou sous contrat qui sont soutenus par le groupe. Cette enquête porte en Haute-Normandie sur les établissements proposant des formations logistiques suivantes :

- Lycée du Golf à Dieppe
- Lycée Aristide Briant à Evreux
- Lycée Lavoisier du Havre
- Lycée Providence Miséricorde de Rouen
- Le CFA du Transport et de la logistique de St Etienne du Rouvray
- Le lycée Le Corbusier de St Etienne du Rouvray

Cet ensemble d'établissements a formé, en 2006, 157 personnes aux Bacs professionnels logistiques et au BEP Logistique et Commercialisation. Cela représente 19% de l'ensemble des formés de la région en 2006 et 32% des formés de niveau IV et V.

Il est à noter que le SPRESER, le service statistiques du rectorat, organise lui aussi une enquête d'insertion portant sur les formés de l'Education Nationale. Celle-ci se fait par niveau de diplôme mais il peut être envisagé un effort particulier sur certains diplômes. Il est à voir

avec le responsable de ce service si une enquête peut être coordonnée sur une fréquence à déterminée : tous les deux ou trois ans.

Le tableau suivant indiquant les situations à 6 mois des formés des BEP et Bac pro des établissements listés plus haut pourrait être suivi annuellement afin d'enregistrer les évolutions de l'insertion.

	CDI	CDD et Intérim	Poursuite d'études	Redoublement	Recherche d'emploi	Inactivité ou autre
BEP LC	8%	9%	72%	3%	8%	0%
BAC Pro	7%	28%	34%	3%	17%	10%

Source : Groupe AFT-IFTIM / UACSE

6.4.2. Recommandations relatives aux dispositifs de formation

❖ Exposé :

Elever le niveau de qualification de la population Haut-normande est un objectif fort du Conseil Régional

Au-delà des objectifs de la région, les entreprises mettent en avant la nécessité de bénéficier d'opérateurs polyvalents, à même d'intégrer l'ensemble des enjeux de leur environnement de travail afin d'assurer une qualité maximale à leurs activités. Or ce sont sur les postes d'opérateurs, et en particulier ceux qui impliquent une bonne maîtrise des procédures et la capacité d'assumer plusieurs tâches, que les difficultés de recrutement sont les plus sensibles. De plus, une partie de ces opérateurs vont évoluer vers des postes de chefs d'équipe ou de techniciens et agents de maîtrise.

On constate que le Bac Professionnel, l'un des piliers de la formation en logistique, est un gage d'insertion réussie sur le marché du travail : forte proportion de CDI sur des emplois « multitâches ». Par ailleurs, les titulaires de bac pro bénéficient très largement de formations continues par rapport aux formés de niveau V, preuve de l'investissement des entreprises sur ces personnes. Bien qu'employés à 90% sur des postes d'opérateurs, ils progresseront plus vite dans la structure en prenant plus rapidement des responsabilités de chef d'équipe.

❖ Recommandation :

Valoriser le Bac Pro, en formation initiale comme en formation continue

En cohérence avec la volonté de filière de formation mis en place par l'Education nationale, il convient de sensibiliser les titulaires de niveau V qui en ont les possibilités de continuer vers un bac professionnel logistique. De plus, le bac pro constitue une formation pertinente pour les personnes en formation initiale, en particulier les jeunes en difficultés dans des sections générales, qui souhaitent se réorienter.

Par ailleurs, compte tenu de son efficacité quant à l'intégration sur le marché du travail, un effort particulier de formation continue sur les Bac Pro pourrait être envisagé à destination des titulaire d'un niveau V en recherche d'emploi. En effet, les besoins des entreprises évoluant vers des opérateurs qualifiés, le niveau IV correspond bien à la « complexification » des chaînes logistiques.

Enfin, pour aider les sortants de Bac Professionnel à se positionner immédiatement ou dans un avenir proche sur des postes de techniciens, il est envisageable de donner aux élèves de Bac Pro une spécialisation (pharmacie, industrie, ...) en fonction des besoins locaux, voire d'appuyer une partie de la pédagogie de la formation sur les pratiques d'entreprises proches pour que les sortants s'intègrent plus facilement dans le tissu économique. Il conviendrait alors de travailler le projet professionnel de l'élève dès qu'il intègre le Bac pro dans le cadre du stage et d'une pédagogie différenciée.

❖ **Exposé :**

Les contrats de professionnalisation sont utilisés par une proportion importante d'établissements, 20% en moyenne, en particulier dans l'industrie, pour former leurs opérateurs.

D'autre part, la région n'a pas formé de TP Cariste d'entrepôt alors que celui-ci est deuxième parmi les diplômes privilégiés par les entreprises pour le recrutement d'opérateurs. De même seuls 13 TP agents magasiniers ont été formés alors qu'il est plus cité que le CAP entreposage et messagerie.

❖ **Recommandation :**

Promouvoir les contrats de professionnalisation, notamment pour l'accès aux titres professionnels Agent magasinier et Cariste d'entrepôt

Les contrats de professionnalisation sont une solution souple qui permet l'intégration dans l'entreprise des formés. L'entreprise bénéficie dès la formation de son employé d'une personne maîtrisant ses procédures internes. Compte tenu des besoins en caristes, tous secteurs confondus, et des besoins en opérateurs des secteurs du commerce ou de l'industrie des biens de consommation, les TP Cariste d'entrepôt et Agent magasinier paraissent particulièrement adaptés.

❖ **Exposé :**

Les pré-qualifications répondent à un besoin fort dans la région : la hausse du niveau de qualification. Elles permettent à des publics éloignés de l'emploi de construire des projets professionnels et assurent ainsi à la logistique son rôle d'intégration sociale. En particulier, la région connaît un nombre de chômeurs de longue durée important enregistrés sous les codes ROME logistiques (environ 1400). Les chances de trouver un emploi, même si elles ne sont pas nulles du tout, sont inférieures lorsque la pré-qualification ne débouche pas sur la qualification.

❖ **Recommandation :**

Renforcer les efforts sur les pré-qualifications pour qu'elles débouchent sur des qualifications

Malgré le peu de formés des pré-qualifications ayant répondu à l'enquête, on voit que ceux-ci s'intègrent moins bien que les titulaires de niveau V. Mais le taux de satisfaction des formés de pré-qualification quant aux compétences apportées par la formation est le meilleur enregistré de l'ensemble des niveaux, preuve de la pertinence de ces initiatives.

❖ **Exposé :**

Concernant les besoins en formation continue, de nombreuses entreprises font état de besoins pour leurs opérateurs concernant les formations ayant trait à la sécurité. De plus le CACES est devenu une exigence pour de très nombreux emplois dans l'entrepôt. En effet, d'une part la mécanisation généralisée fait que les caristes occupent une place essentielle dans tout entrepôt, d'autre part ils doivent obligatoirement avoir acquis au préalable un ensemble de connaissances, qui ont trait notamment à la sécurité.

❖ **Recommandation :**

Soutenir les formations pour opérateurs ayant trait à la sécurité et aux risques professionnels

Il s'agit en particulier des formations suivantes :

- CACES, véritable passeport pour l'emploi, dont le passage doit être exigé dans l'ensemble des formations financées par le Conseil Régional ou l'ANPE
 - Gestes et postures
 - Prévention des risques professionnels / sécurité
 - Sauveteur secourisme du travail
-

6.4.3. Recommandations relatives à la carte des formations

❖ **Exposé :**

Les zones d'emploi du Havre et de Rouen sont celles qui :

- concentrent la majorité des emplois logistiques de la région
- connaissent la plus grande proportion d'établissements ayant recruté, notamment pour surcroît d'activité
- connaissent les difficultés de recrutement les plus fortes notamment sur les opérateurs
- concentrent les entreprises du commerce et du transport et de la logistique

Ce dernier point devrait permettre à ces zones de bénéficier à la fois de la hausse envisagée de la sous-traitance logistique et, en particulier pour Le Havre, de la hausse des trafics maritimes.

❖ **Recommandation :**

Ouvrir des sections de formation de niveau V à Rouen et éventuellement au Havre

Rouen et le Havre sont les zones de la région qui concentrent le plus d'emploi, mais aussi le plus de recrutement et pour lesquelles les anticipations sont les plus importantes. Ces deux villes sont aussi bien fournies en formations logistiques. Toutefois, le rapport entre le nombre d'emplois et de formés est de 35 à Rouen ce qui reflète une sous-capacité de l'appareil de formation dans cette zone d'emploi. Ce ratio est nettement moins élevé au Havre (15). Cependant, c'est au Havre que l'on recrute le plus, en particulier pour surcroît d'activité, mais aussi que l'on connaît le plus de difficulté de recrutement.

Par ailleurs, il est clair que les années à venir vont voir partir de nombreuses personnes à la retraite. Il est donc probable de voir le système de formation en logistique devenir sous-dimensionné au fur et à mesure de la hausse des besoins telle qu'anticipée. Il apparaît donc qu'un renforcement des capacités de formation sur le niveau V permettrait d'anticiper les évolutions futures.

Une solution consisterait à ouvrir une section nouvelle de formation de niveau V dans un premier temps à Rouen. Elle pourrait concerner par exemple le TP Magasinier, TP préparateur de commande car le secteur du commerce est fortement implanté dans la ville. Dans un second temps, une formation de type TP cariste d'entrepôt ou TP préparateur de commandes en entrepôt pourrait être lancée sur le Havre. Cette création de capacité de formation pourrait être l'occasion d'augmenter les qualifications de publics en difficultés, en collaboration par exemple avec les missions locales.

❖ **Exposé :**

Dans le sud de la région, parmi les zones d'emplois de Gisors, Evreux, Vernon et Verneuil sur Avre, seul Evreux accueille des formations logistiques. Or compte tenu du nombre d'emplois logistiques dans l'ensemble de ces zones, l'appareil de formation existant semble sous-dimensionné. Le taux de débouchés y est de 67.

❖ **Recommandation :**

Lancer une session de formation « test » dans la zone de Vernon pour évaluer la réponse du tissu économique local

Une partie de la solution aux besoins de cette zone Sud telle que nous l'avons définie est d'ores et déjà mise en place puisqu'une section de BEP a été ouverte à Evreux et qu'il est envisagé l'ouverture d'une « filière » logistique au lycée de Gisors. Toutefois, ces dernières sections ne seraient pas une solution pour les besoins de la zone de Vernon compte-tenu de la distance entre les territoires. Par ailleurs, au vu des emplois logistiques de Gisors et de la proximité de la plate forme de Roissy, il est probable que les sortants de ces formations trouvent à s'employer en dehors de la zone qui nous intéresse ici. Il apparaît donc qu'un rééquilibrage de la carte des formations logistiques passe par une ouverture sur la zone de Vernon. Cependant au vu du nombre et de la nature relativement diffuse de l'emploi logistique autour de Vernon, il est prudent d'envisager cette ouverture comme une ouverture « test » afin de valider l'hypothèse de besoins dans la zone. Etant donné la nature des emplois

du département (41% des emplois logistiques de l'Eure sont des magasiniers) des industries présentes (Industrie des biens de consommation) et de l'influence de la logistique de distribution, on peut envisager la réalisation d'une session de TP Agent magasinier, voire de TP Préparateur de commande, même si celui-ci est déjà proposé à Evreux.

6.4.4. Recommandations relatives aux contenus des formations

❖ Exposé :

La diversification des compétences des opérateurs est marquée par une forte dépendance au degré d'automatisation et d'informatisation. Les petites structures du commerce et du transport intègrent de plus en plus des logiciels de gestion et ainsi abandonnent le « tout papier » qui n'est plus la règle que dans les très petites entreprises. Entreprises et formés témoignent de l'existence de besoins de formation en informatique et système d'information. On note ainsi que 50% des titulaires de Bac Pro, 26% des niveaux V et 42% des niveaux III ont suivi une formation à leur prise de poste. Ces formations portent principalement sur les procédures internes et l'utilisation du système d'information.

❖ Recommandation :

Enrichir les formations de niveau III, IV et V en informatique

L'informatique est une composante incontournable de la logistique moderne. Si les formations intègrent l'utilisation des outils informatiques courants (Word et Excel), ceux que l'on retrouve dans les entreprises sont soit des logiciels de gestion des ressources généraux (ERP de type SAP) soit spécialisés (Supply Chain Management System, Warehouse management system, etc.). Les futurs opérateurs devraient être familiarisés aux interfaces qu'ils vont utiliser quotidiennement tandis que les formés de niveau III profiteraient largement de formation aux logiciels de type SAP. Cette évolution pourrait être accompagnée par une coordination effective des modules de formation informatique pour les candidats aux emplois logistiques. On pourrait aussi associer à ce processus des chefs d'équipe et tuteurs experts des systèmes de gestion

❖ Exposé :

Les entreprises comme les formés font état de forts besoins en anglais, y compris pour les opérateurs qui sont de plus en plus confrontés au quotidien à des personnes étrangères, les conducteurs routiers par exemple.

❖ Recommandation :

Enrichir les formations en anglais y compris pour les niveaux V et IV

Les formations devraient permettre notamment un accès au vocabulaire de la logistique ce qui permettrait de diminuer les sources de « malentendus », notamment pour les personnes qui pilotent les chaînes logistiques en partenariat avec les fournisseurs et les clients.

❖ **Exposé :**

Pour les postes d'encadrement, les entreprises fixent de plus en plus souvent des minima en termes de qualification correspondant au niveau I ou II. Or il est parfois reproché à ces candidats de manquer de base en management.

❖ **Recommandation :**

Intégrer plus de modules ayant trait au management dans les formations de niveaux II et I

Les activités logistiques sont intensive en main d'œuvre. Dès lors, les cadres logistiques ont bien souvent sous leur responsabilité des équipes très nombreuses. Si une expérience de management est souvent requise pour les postes hiérarchiquement les plus élevés, les formés de niveaux I et II se voient très rapidement confiés des équipes. L'introduction ou le renforcement des modules sur la gestion des hommes voire du stress permettrait une réussite plus rapide à ces postes.

❖ **Exposé :**

De nombreuses entreprises nous ont fait part de lacunes dans les compétences de gestion de projet pour leurs cadres ou techniciens, notamment ceux qui assument des responsabilités de réorganisation du fait de leur grande expérience des procédures et des opérations. Le chef de projet est un cadre qui participe à l'élaboration de l'organisation logistique. Faciliter la mise en œuvre de nouvelles approches et de nouvelles méthodes, réaliser des études préalables nécessaires, en structurant les démarches et en accompagnant l'évolution des organisations humaines sont les principales activités, nécessitant une formation spécifique.

❖ **Recommandation :**

La création d'une offre de formation destinée à former des chefs de projet logistique

Une recommandation consisterait à créer ou à adapter une formation existante portant sur la gestion de projet logistique et qui comporterait des modules relatifs à la conduite de projet, la conduite du changement, ainsi que les fonctions et métiers de la chaîne logistique (prévisions, ordonnancement, administration des ventes, distribution, transport, approvisionnements, etc.).

Elle s'adresserait à des personnes chargées d'optimiser l'organisation logistique, de réaliser des audits, et de proposer des réorganisations. Un personnel formé dans ce sens serait en capacité d'initier et de participer aux réorganisations logistiques de l'entreprise, de mesurer leurs impacts, et de mettre en place les indicateurs de suivi d'activité.

❖ **Exposé :**

Dans l'enquête réalisée, les formés de tous niveaux ont exprimé leur envie de voir les stages occuper une place plus importante dans leur parcours de formation, soit en introduisant dans les formations qui n'en prévoient pas, soit en augmentant le nombre ou la durée.

Cette demande forte et transversale aux niveaux de qualification correspond à la volonté d'être davantage confrontés à la « pratique ». Elle répond aussi au besoin d'offrir des opportunités d'embauche, tant le stage joue un rôle important dans l'insertion des formés. Malheureusement, comme pour la recherche d'emploi, la recherche de stage s'avère être parfois très difficile.

❖ **Recommandation :**

Mettre en place des dispositifs d'accompagnement à la recherche de stage

Deux solutions peuvent être envisagées :

- la mise en place d'un accompagnement à la recherche de stage pour les candidats, dans le cadre de la formation : cet accompagnement porterait plus particulièrement sur la méthodologie de la recherche, car les formés sont parfois laissés à leurs seules initiatives sur ce sujet. De tels éléments pourraient être introduits dans les cahiers des charges des organismes de formation ;
- la possibilité de renforcer les « chartes » ou conventions de stages, en impliquant l'organisme de formation, le formé et l'entreprise qui l'accueille, notamment en ce qui concerne les objectifs du stage.

❖ **Exposé :**

Pour la majorité des entreprises, ce sont les savoir-être et la motivation qui vont être déterminants dans l'embauche des opérateurs. Un titulaire de CACES, capable de se déplacer en entrepôt en sécurité, n'est pas pour autant le profil idéal pour occuper le poste d'opérateur en entreprise. Ce sont aussi ses capacités à se comporter avec les autres, son habileté dans les déplacements, sa ponctualité, qui peuvent faire la différence. La place occupée dans les recrutements par les candidatures spontanées, prouve pour les entreprises de la motivation des candidats, l'atteste. La façon de se présenter à l'entreprise sera alors déterminante.

La recherche d'emploi constitue par conséquent un moment clé pour les candidats, qui sont amenés à décrire leur parcours, à exprimer ce dont ils sont capables et à répondre à des questions relatives aux tâches qui leur seraient confiées, dans un même laps de temps, et dans une confrontation avec un représentant de l'employeur qui peut être perçue comme très déstabilisante. La réponse à une offre d'emploi par lettre, l'appel téléphonique qui suit, la situation d'entretien, sont autant d'actions qu'il importe de réaliser selon les codes et pratiques d'un secteur particulier.

❖ **Recommandation :**

Mettre en place des dispositifs d'accompagnement et de formation à la recherche d'emploi

Les sortants de formation se plaignent d'être mal préparés à la recherche d'emploi. La possibilité d'être aidé dépend par conséquent beaucoup des réseaux familiaux, amicaux ou personnels dont les membres peuvent ou non relayer le candidat dans les tâches de rédaction ou de préparation d'entretien. Cette situation accentue une discrimination de fait entre les publics dans l'accès à l'emploi.

Des expérimentations pourraient être menées, pour associer aux modules de formation traditionnels une action d'accompagnement à l'emploi, dans le cadre des actions destinées au public de demandeurs d'emploi. Ces initiatives se composent d'activités de rédaction de Curriculum Vitae, de présentation de soi, d'expression claire des objectifs dans l'emploi, seraient faites éventuellement en collaboration avec des représentants d'organismes de formation, des responsables d'agences de travail temporaire et l'ensemble des représentants des services de l'emploi et de la formation en région.
