

DÉVELOPPER  
LA FORMATION TRANSPORT  
ET LOGISTIQUE

**AFT**

22<sup>e</sup>

ENQUÊTE

SUR LES BESOINS  
EN EMPLOIS ET  
EN FORMATION  
DANS LES FONCTIONS  
DE LA LOGISTIQUE

30  
25  
20  
15  
10  
5

**Valérie Castay**  
Chef de projets études

**Jean-André Lasserre**  
Directeur des Relations institutionnelles et des Études

# SOMMAIRE

INTRODUCTION .....	1
I. Conjoncture .....	3
II. Stratégies et organisation .....	6
2.1 Facteurs d'évolution .....	6
2.2 Organisation logistique .....	11
2.3 Sous-traitance .....	14
III. Gestion des emplois et des recrutements .....	18
3.1 Gestion du niveau des effectifs .....	18
3.2 Gestion des recrutements .....	24
3.3 Mobilité interne et gestion des parcours professionnels .....	36
3.4 Intérim, groupements d'employeurs et portage salarial .....	39
3.5 Prévention des risques professionnels .....	43
IV. Politique de qualification .....	47
V. Politiques de formation continue .....	54

# INTRODUCTION

## Méthodologie

L'enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions logistiques, réalisée par le Département des Etudes Transport & Logistique, rattaché à la Direction des Relations Institutionnelles et des Etudes de l'AFT, a été reconduite pour la **vingt-deuxième année consécutive**. Le questionnaire a porté sur les évolutions en matière de stratégie et d'organisation logistique, d'emploi, de recrutement et de formation pour l'exercice 2015.

Du fait de la diversité des thèmes abordés au cours de l'enquête, sont généralement sollicités dans l'entreprise plusieurs interlocuteurs : responsable logistique, responsable RH, responsable formation, responsable sécurité, gestionnaire de parc...

L'enquête logistique est basée sur une population de référence de 5 172 établissements d'au moins 100 salariés répartis sur tout l'hexagone et appartenant à sept secteurs d'activité clés retenus en raison notamment de leur poids en effectifs logistiques :

- Industries agricoles et alimentaires,
- Pharmacie, parfumerie,
- Industrie automobile,
- Industrie des équipements mécaniques,
- Chimie, caoutchouc, plastiques,
- Commerce (essentiellement commerce de gros),
- Prestataires transport-logistique.

L'échantillon de la 22ème enquête logistique, constitué à partir du fichier Démographie des établissements INSEE au 01/01/2015, champ marchand non agricole, comporte 445 établissements de 100 salariés et plus, ce qui représente un taux de sondage de 9%.

En supplément, 118 établissements de taille plus réduite (de 50 à 99 salariés), ont été interrogés dans le secteur commercial et chez les prestataires transport-logistique, ce qui porte à 563 le nombre total d'établissements sondés.

### Etablissements enquêtés par secteur d'activité et classe d'effectifs salariés

SECTEURS	Codes NES 36	Classes d'effectifs salariés				Total
		50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 et +	
Industries agricoles et alimentaires	B0	0	39	32	13	84
Pharmacie, parfumerie et entretien	C3	0	13	15	5	33
Industrie automobile	D0	0	14	11	11	36
Industrie des équipements mécaniques	E2	0	44	27	13	84
Chimie, caoutchouc, plastiques	F4	0	32	23	5	60
Commerce	J1, J2, J3	57	50	27	5	139
Prestataires transport-logistique	K0	61	37	23	6	127
<b>Total</b>		<b>118</b>	<b>229</b>	<b>158</b>	<b>58</b>	<b>563</b>

L'enquête téléphonique a été réalisée du 18 janvier au 8 février 2016.

Le rapport porte dans un premier temps sur la conjoncture, avant de traiter de l'évolution des stratégies et organisations logistiques, de la gestion des emplois et des recrutements, des politiques de qualification, et se termine par une analyse des besoins en formation.

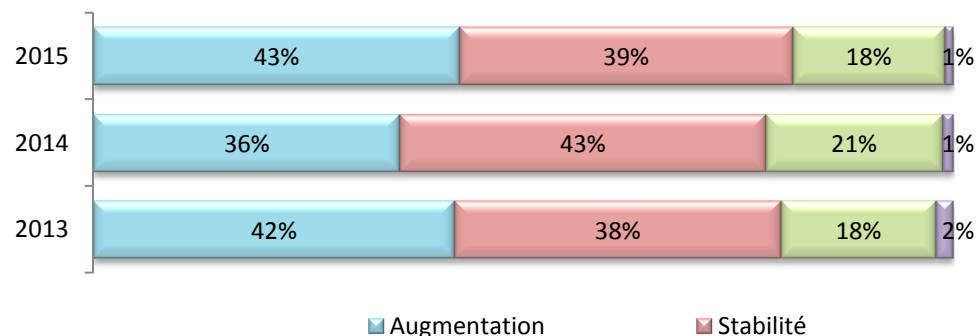


# I. Conjoncture

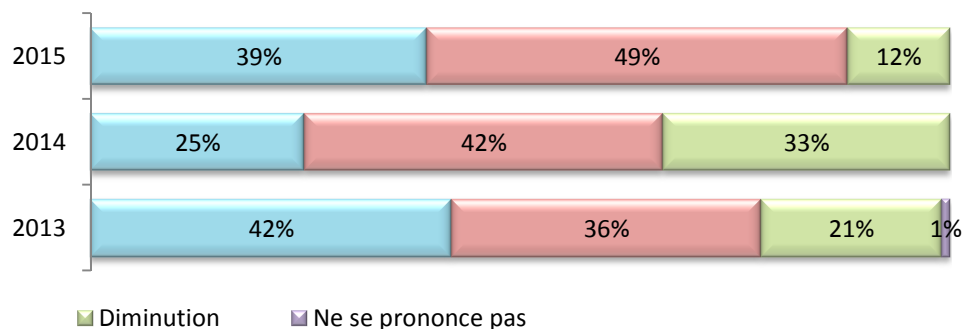
Tous les secteurs d'activité du champ de l'enquête ont bénéficié du rebond de l'économie française en 2015

## Comportement de l'activité au cours de l'année (en % d'établissements)

*Etablissements de 100 salariés et plus*



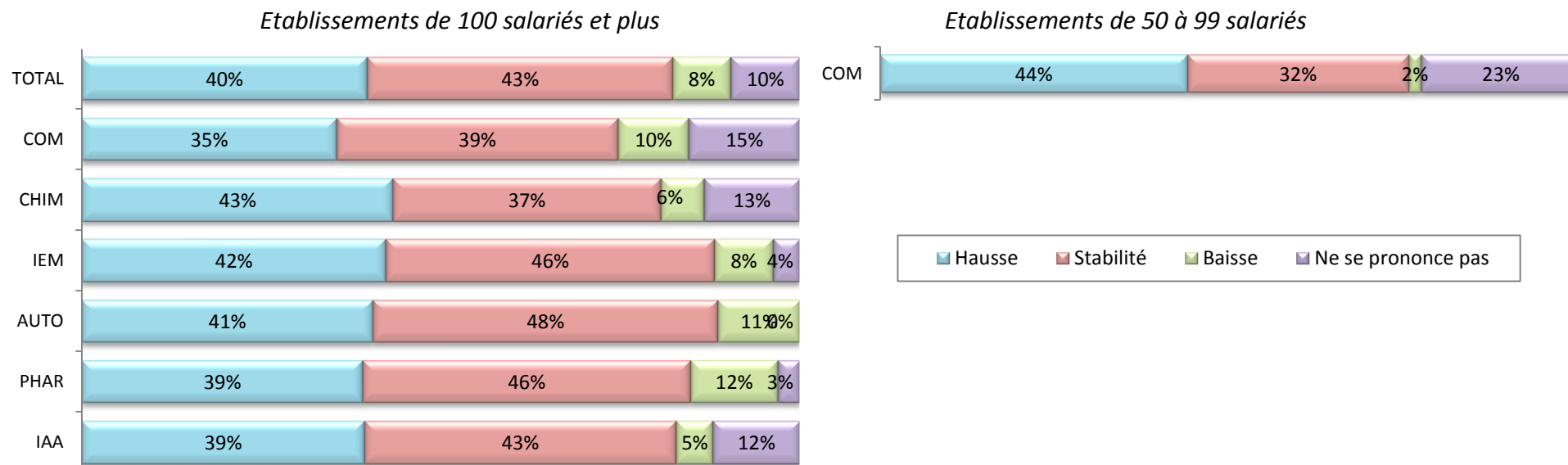
*Etablissements de 50 à 99 salariés*



Dans un contexte où le PIB a crû de 1,1% en 2015 (après +0,3% en 2014), l'activité des établissements répondant à l'enquête bénéficie de ce rebond : en 2015, les établissements d'au moins 100 salariés sont 2,4 fois plus nombreux (les établissements de 50 à 99 salariés 3,2 fois plus nombreux) à avoir constaté une augmentation de leur activité qu'une dégradation de celle-ci. Cette tendance est particulièrement marquée dans l'industrie agroalimentaire et la chimie où les ventes et les chiffres d'affaires se sont les mieux tenus : pour ces secteurs, les établissements observant une croissance de leur activité sont plus de cinq fois plus nombreux que ceux faisant état d'une diminution de l'activité.

## Moins d'un établissement sur dix du commerce ou de l'industrie anticipe un repli de l'activité logistique en 2016

### Evolution prévue de l'activité logistique en 2016 (en % d'établissements industriels et commerciaux)

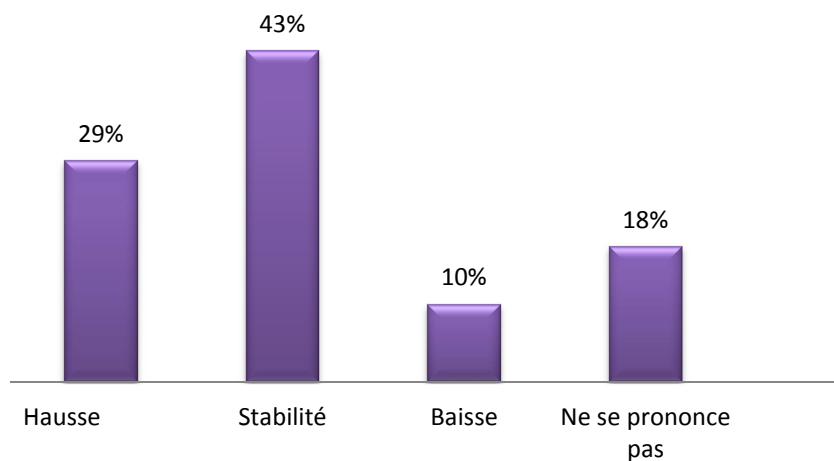


Plus de deux établissements sur cinq de l'industrie ou du commerce anticipent une croissance de leur activité logistique en 2016, tandis que moins d'un sur dix s'attend à un repli de l'activité logistique. Dans l'industrie agroalimentaire et la chimie, les établissements anticipant une augmentation de l'activité sont même plus de cinq fois plus nombreux que ceux qui en prévoient la baisse.

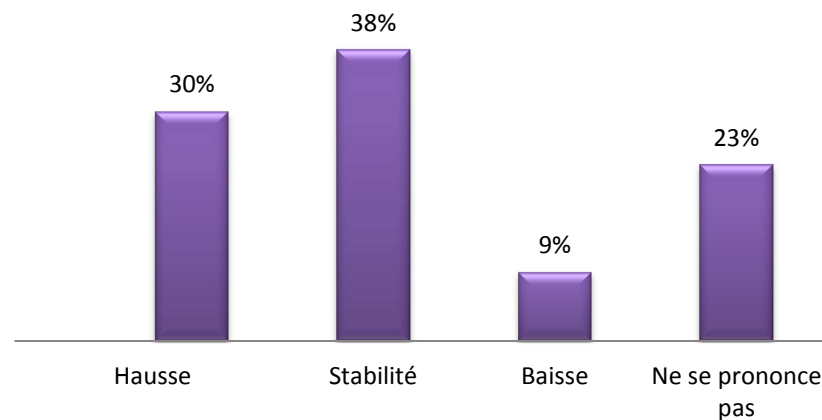
## Cet optimisme est partagé par les prestataires transport-logistique

### Evolution prévue de la demande en prestations logistiques en 2016 (en % d'établissements du secteur transport-logistique)

*Etablissements de 100 salariés et plus*



*Etablissements de 50 à 99 salariés*



Parallèlement, trois fois plus de prestataires transport-logistique s'attendent à une hausse de la demande en prestations logistiques qui leur sera confiée en 2016 plutôt qu'à une baisse de cette demande, et ce quelle que soit leur taille.

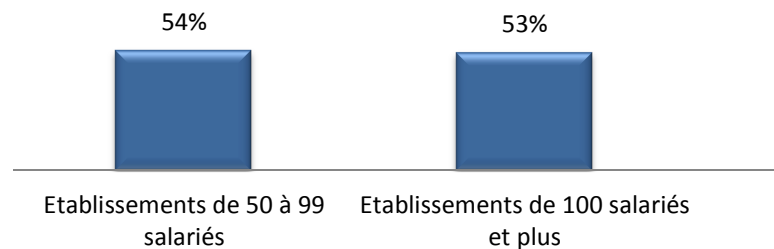
## II. Stratégies et organisation

### 2.1 Facteurs d'évolution

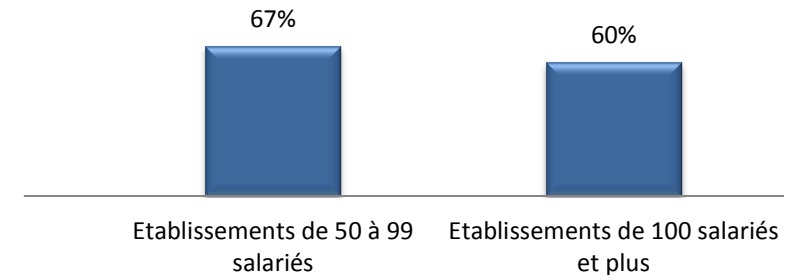
La formation est la principale mesure envisagée pour satisfaire aux obligations d'affichage des émissions de CO<sub>2</sub>

#### Obligations d'affichage des émissions de CO<sub>2</sub> pour les prestations de transport

*Pourcentage d'établissements du secteur transport-logistique soumis à cette obligation*



*Pourcentage d'établissements soumis à cette obligation qui ont pris des mesures en 2015, ou prévoient d'en prendre en 2016*

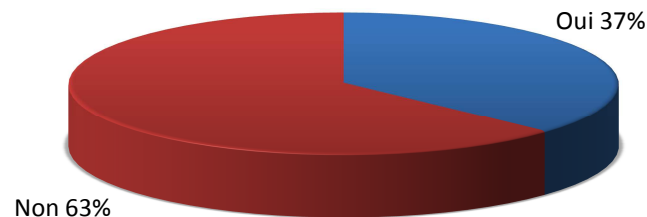


Plus de la moitié des prestataires transport-logistique sondés organisent ou commercialisent des prestations de transport au départ ou l'arrivée du territoire national et sont à ce titre soumis à l'obligation d'informer leurs clients de la quantité de dioxyde de carbone (CO<sub>2</sub>) émise lors du transport (quels que soient le mode de transport utilisé et la taille de l'entreprise).

Parmi eux, plus de trois établissements sur cinq ont mis en œuvre en 2015 des actions particulières pour satisfaire cette obligation, ou prévoient d'en prendre en 2016. Pour les deux tiers de ces établissements, les mesures prises ou envisagées relèvent de la formation des salariés en poste ; très rares sont ceux qui envisagent un recrutement spécifique.

## Un intérêt certain pour le nouveau dispositif « Label CO<sub>2</sub> »

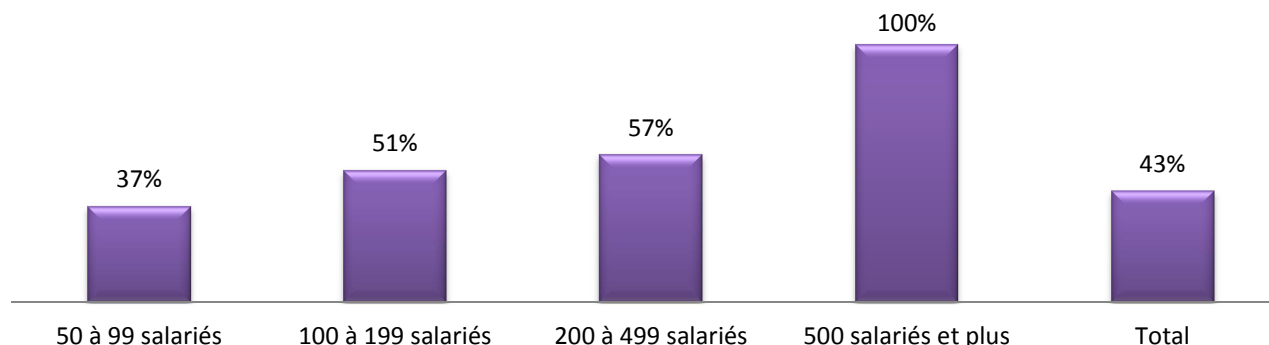
### Pourcentage d'établissements du secteur transport-logistique déclarant connaître le nouveau « Label CO<sub>2</sub> »



37% des prestataires transport-logistique concernés par l'obligation d'affichage des émissions de CO<sub>2</sub> ont entendu parler du nouveau « Label CO<sub>2</sub> ». Celui-ci distingue les entreprises dont la flotte de véhicules routiers et les autres modes de transport utilisés ont atteint un haut niveau de performance environnementale. 55% des répondants qui connaissent ce dispositif n'excluent pas de s'y engager en 2016. 46% de ceux qui ne le connaissent pas souhaiteraient avoir des informations.

## La gestion des problématiques environnementales et énergétiques mobilise des ressources internes dans les entreprises de transport et logistique

### Prestataires transport-logistique employant en interne une ou plusieurs personnes spécifiquement en charge des problématiques environnementales et énergétiques (en %)



Plus de la moitié des établissements transport et logistique d'au moins 100 salariés s'appuient en interne sur des personnes spécifiquement en charge des problématiques environnementales et énergétiques.

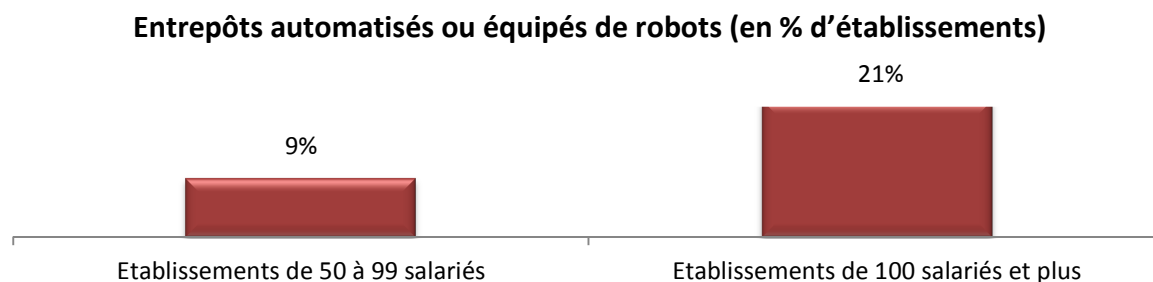
## Les tablettes tactiles font leur entrée dans les entrepôts

### Systèmes d'information et de gestion (établissements d'au moins 100 salariés)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Echange de données informatisé (EDI)	54%	65%	61%	72%	64%	58%	63%
Solutions CRM ou SCM (applications en direction des clients et des fournisseurs)	11%	19%	14%	32%	26%	18%	24%
Lecteurs codes à barres	53%	69%	63%	67%	68%	68%	59%
RFID	6%	16%	8%	9%	7%	12%	10%
Logiciel de gestion des entrepôts (WMS)	20%	27%	22%	35%	28%	37%	30%
Logiciel de gestion du transport (TMS)	16%	20%	13%	31%	19%	27%	15%
Logiciel de gestion intégrée (ERP)	46%	72%	74%	74%	74%	77%	73%
Progiciels de planification avancée (APS)	24%	21%	13%	33%	18%	23%	16%
Outils de pilotage et de suivi de la production (MES)	19%	35%	18%	42%	22%	32%	22%
Reconnaissance vocale	5%	4%	5%	5%	5%	6%	4%
Tablettes tactiles dans les entrepôts	-	-	-	-	-	-	9%
Autres (système interne, logiciels divers)	17%	13%	15%	15%	21%	15%	11%

Près d'un établissement sur dix d'au moins 100 salariés a équipé ses entrepôts de tablettes tactiles. Elles sont utilisées par exemple lors des tâches d'inventaire ou de préparations de commandes pour communiquer en wifi ou sur le réseau mobile (4G) avec un WMS (30% des répondants en sont équipés), ou plus souvent avec un ERP (près des trois quart des établissements en sont dotés).

### Développement de l'automatisation et de la robotisation dans les entrepôts



Plus d'un établissement sur cinq d'au moins 100 salariés possède des entrepôts automatisés ou équipés de robots (3 points de plus qu'en 2015). Parmi les répondants qui ne sont pas dotés de ces technologies, seulement 4% envisagent à court ou moyen terme d'y recourir.

### Les systèmes de déplacement automatique de charges ont le plus de succès

#### Type d'équipements (en % d'établissements ayant un entrepôt automatisé ou robotisé)

	100 salariés et plus	De 50 à 99 salariés	Total
Transtockeurs	37%	21%	34%
Convoyeurs automatiques	55%	70%	58%
Drones	0%	0%	0%
Cobots	2%	0%	2%
Systèmes de robotisation d'activités	28%	5%	23%
Autres	0%	5%	1%

Les systèmes mis en œuvre dans les entrepôts relèvent beaucoup plus souvent de l'automatisation que de la robotisation.

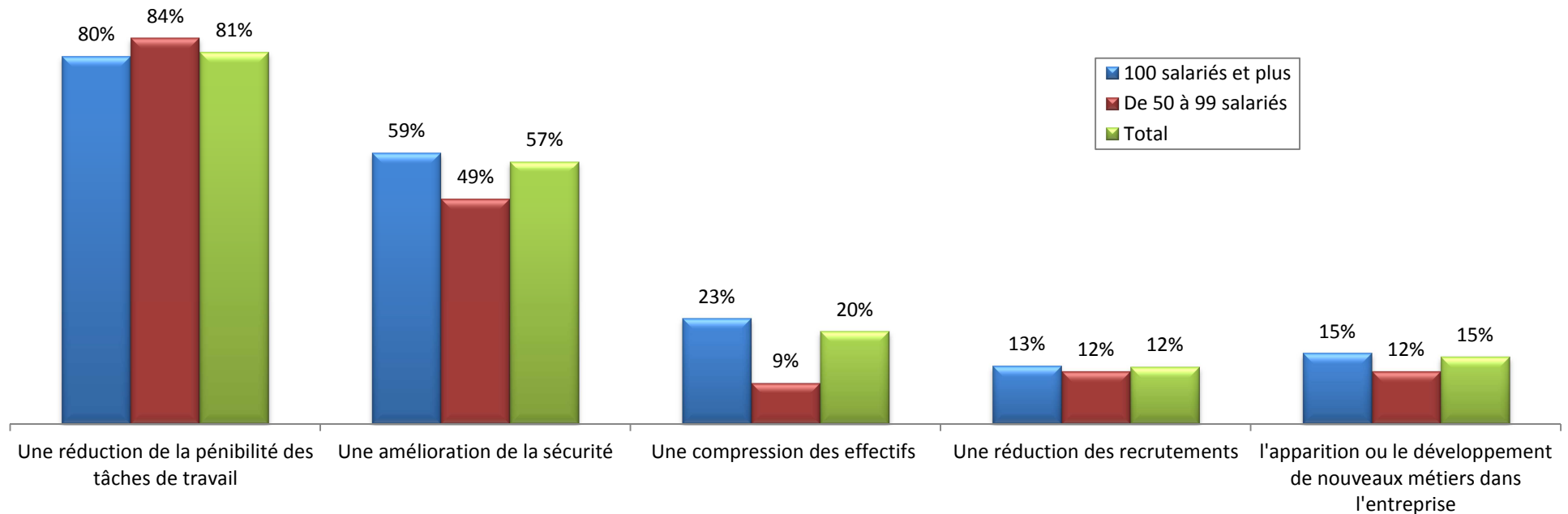
Parmi les établissements robotisés ou automatisés, près de trois établissements sur cinq ont installé des convoyeurs automatiques pour le déplacement, le plus souvent latéral, des charges, et plus d'un tiers des établissements se sont dotés de transtockeurs pour ranger les marchandises en hauteur.

Les systèmes de robotisation sont également mis en œuvre trois fois sur dix pour limiter les déplacements des opérateurs logistiques (grâce à des transpalettes automatiques et des systèmes « goods to man »), et dans plus d'un tiers des cas ils visent à optimiser la préparation de commandes et la palettisation.

Sont encore quasiment absents dans les entrepôts les drones (y compris pour la surveillance) et les systèmes de cobotique (exosquelettes, par exemple bras mécatroniques qui donnent de la force ou de la précision au mouvement).

## Dans 80% des cas, ces équipements n'entraînent pas de baisse des effectifs salariés, mais réduisent la pénibilité des tâches

Effets de ces équipements (en % d'établissements ayant un entrepôt automatisé ou robotisé)



Dans 80% des établissements, ces investissements, qui permettent de gagner en rapidité et en performance, n'entraînent pas de compression des recrutements ni des effectifs. En revanche, ils contribuent à améliorer la sécurité et éviter les accidents du travail (effet observé par près de 60% des sondés) et surtout à réduire la pénibilité des tâches de travail (dans plus de 80% des cas), dans un contexte réglementaire qui limite les charges qui peuvent être portées par les hommes et les femmes, et qui instaure, à travers le compte personnel de prévention de la pénibilité, de nouvelles obligations pour l'employeur.

15% des sondés ont vu l'apparition ou le développement de nouveaux métiers dans l'entreprise à la suite de leur automatisation ou robotisation. Il s'agit le plus souvent d'emplois en charge de la maintenance des engins et automates, automaticiens, régleurs.



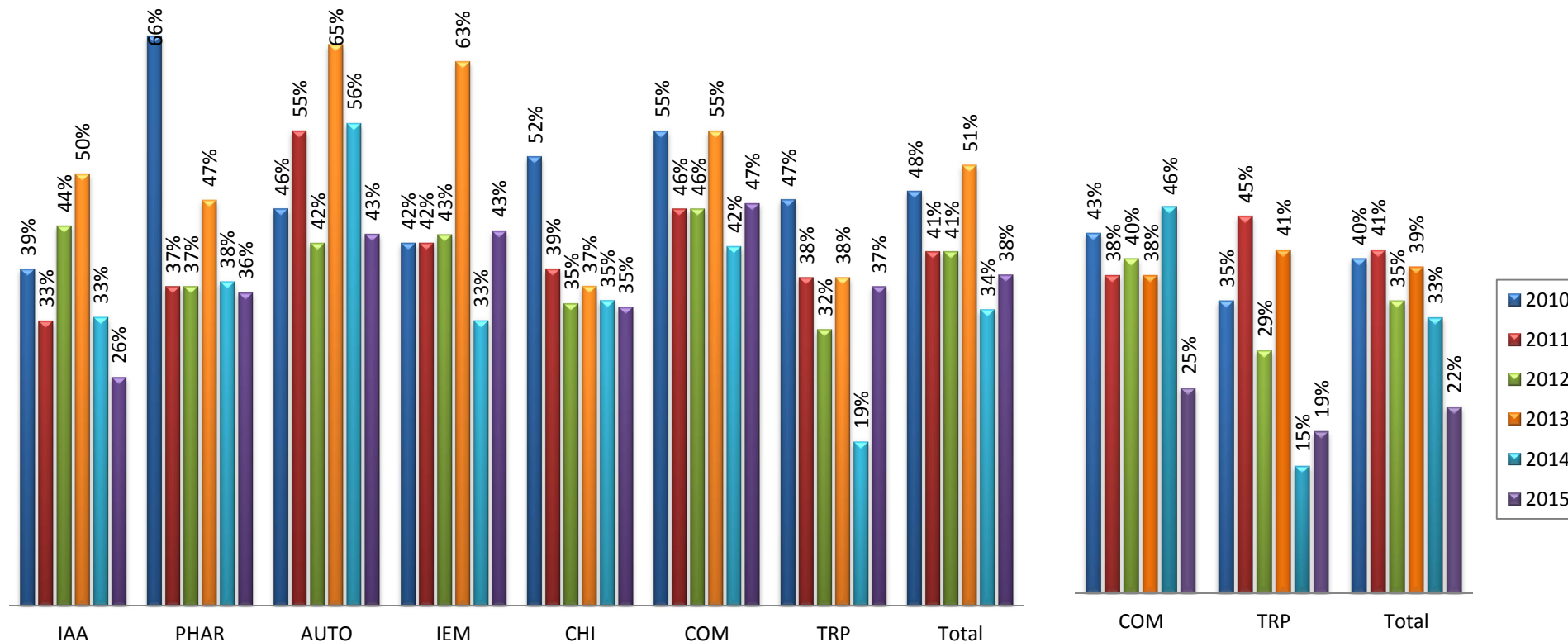
## 2.2 Organisation logistique

Pause dans les réorganisations logistiques pour les établissements de moins de 100 salariés

### Pourcentage d'établissements ayant réorganisé leur logistique

Etablissements de 100 salariés et plus

Etablissements de 50 à 99 salariés



Moins d'un établissement sur quatre de 50 à 99 salariés a réorganisé sa logistique en 2015, soit une proportion très inférieure aux établissements de plus grande taille (38%).

## Plus de la moitié des établissements de moins de 100 salariés attendent de leur réorganisation logistique une réduction des coûts

### Principaux facteurs de réorganisation des services logistiques (en pourcentage d'établissements ayant réorganisé leur logistique et cité l'item)

	Etablissements de 100 salariés et plus							Etablissements de 50 à 99 salariés			
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Diversification produits ou recentrage de l'activité	7%	24%	7%	4%	12%	15%	13%	11%	14%	10%	13%
Réorganisation de la logistique client / distribution	20%	16%	0%	50%	8%	22%	29%	26%	36%	20%	30%
Réorganisation de la logistique d'approvisionnement	13%	34%	19%	38%	23%	17%	7%	21%	14%	0%	9%
Amélioration de la sécurité de la supply chain	22%	0%	0%	0%	26%	7%	0%	7%	0%	10%	4%
Développement des projets " développement durable "	15%	0%	0%	0%	17%	0%	0%	4%	0%	0%	0%
Démarche de maîtrise des coûts / Optimisation	33%	16%	88%	33%	53%	35%	38%	39%	57%	44%	52%
Réduction de l'activité / Plan de restructuration	2%	9%	0%	6%	13%	6%	0%	5%	0%	0%	0%
Agrandissement / Augmentation de l'activité	15%	9%	0%	5%	27%	14%	30%	15%	0%	25%	9%
Développement international	10%	0%	0%	0%	8%	3%	3%	3%	7%	0%	4%
Délocalisation	4%	0%	0%	0%	0%	3%	0%	1%	0%	0%	0%
Fusion / Acquisition	0%	8%	7%	0%	13%	3%	0%	3%	7%	10%	8%
Investissement dans de nouvelles technologies	20%	10%	0%	7%	12%	6%	9%	9%	7%	0%	4%
Changement de prestataire logistique	11%	0%	0%	2%	4%	6%	0%	4%	0%	0%	0%
Autres	18%	9%	7%	0%	20%	17%	16%	12%	0%	15%	6%

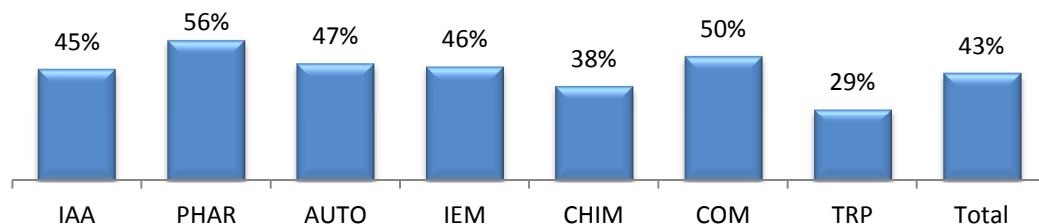
Dans plus de la moitié des cas, les établissements de 50 à 99 salariés attendent de leur réorganisation logistique une meilleure maîtrise des coûts, principal motif de réorganisation devant le besoin de modifier la logistique client (cité par 30% des établissements).

Comme l'an dernier, ces deux motifs de réorganisation arrivent également en tête pour les établissements de 100 salariés et plus, mais les facteurs qu'ils évoquent sont aussi plus nombreux et diversifiés. Ainsi, 21% d'entre eux ont réorganisé leur logistique d'approvisionnement et 15% ont adapté leur logistique à la croissance de leur activité (contre 5% confrontés à la nécessité de réduire la voilure).

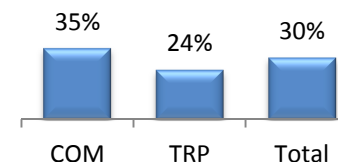
## Le mouvement de réorganisations logistiques devrait être plus dynamique en 2016

### Pourcentage d'établissements prévoyant de réorganiser leur logistique en 2016

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



Quelle que soit leur taille, les répondants qui prévoient de réorganiser leur logistique cette année sont plus nombreux que ceux qui l'ont effectivement réorganisée l'an dernier : ainsi, le différentiel entre le pourcentage d'établissements d'au moins 100 salariés envisageant de réorganiser leur logistique en 2016 et le pourcentage de ceux l'ayant réorganisé en 2015 est de 5 points ; ce différentiel est de 8 points pour les établissements de 50 à 99 salariés.

## Le web est peu utilisé dans les relations commerciales en B to B

### Pourcentage d'établissements dont l'activité est à dominante :

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	Total
B to B	90%	97%	100%	99%	95%	95%	95%
B to C	10%	3%	0%	1%	5%	5%	5%

95% des établissements enquêtés ont une activité à dominante B to B, c'est-à-dire que leurs clients sont principalement des professionnels, tandis que seulement 5% d'entre eux s'adressent en priorité aux consommateurs finaux, particuliers. C'est vrai également dans le secteur commercial, avec une forte représentation du commerce de gros dans notre échantillon.

## Pourcentage d'établissements commercialisant des produits par Internet

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	Total
Une majorité de produits	0%	0%	0%	3%	0%	4%	2%
Une minorité de produits	17%	18%	12%	11%	9%	25%	19%
Pas de produit du tout	83%	78%	88%	86%	91%	71%	79%
Ne se prononce pas	0%	4%	0%	0%	0%	0%	0%

La structure de notre échantillon, à savoir des établissements industriels et commerciaux généralement d'au moins 100 salariés et à destination d'une clientèle d'entreprises, explique que seulement un sondé sur cinq environ utilise Internet pour commercialiser ses produits.

## 2.3 Sous-traitance

**Toutes les fonctions logistiques sont largement présentes dans les établissements industriels et commerciaux de 100 salariés et plus...**

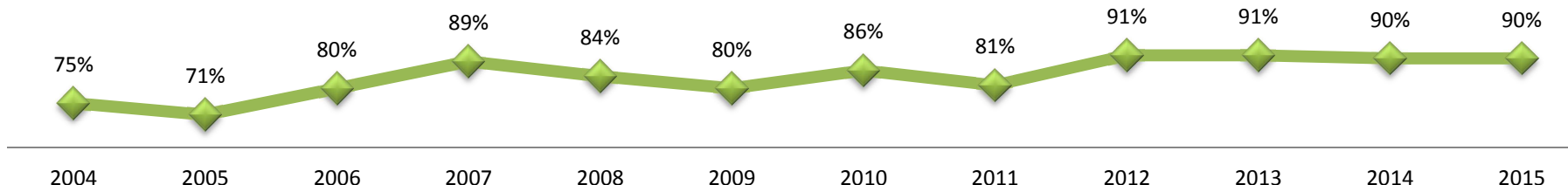
**Fonctions logistiques qui existent dans les établissements industriels et commerciaux (en % d'établissements de 100 salariés et plus ayant cité l'item)**

	2015	2016
Stratégie et organisation logistique	65%	67%
Achats / Approvisionnements	91%	89%
Ordonnancement	86%	83%
Entreposage / Stockage	92%	90%
Transport/distribution	86%	74%
Réception / Expédition	98%	97%
Manutention et Conduite d'engins de manutention	96%	94%
Emballage / Préparation de commandes	93%	91%
Reverse Logistics (logistique des retours)	83%	83%

Environ 90% des établissements industriels et commerciaux d'au moins 100 salariés interrogés ont internalisé tout ou partie des fonctions achats/approvisionnements, entreposage/stockage, et emballage/préparation de commandes de leurs marchandises. La logistique inverse s'est également imposée au sein de plus de 80% des établissements interrogés pour des produits finis (articles retournés par le destinataire ou le service de distribution) ou des produits usagés ou à recycler en lien avec l'évolution de la réglementation sur les déchets.

... ce qui n'empêche pas 90% d'entre eux de recourir à la sous-traitance d'opérations de transport et/ou de logistique

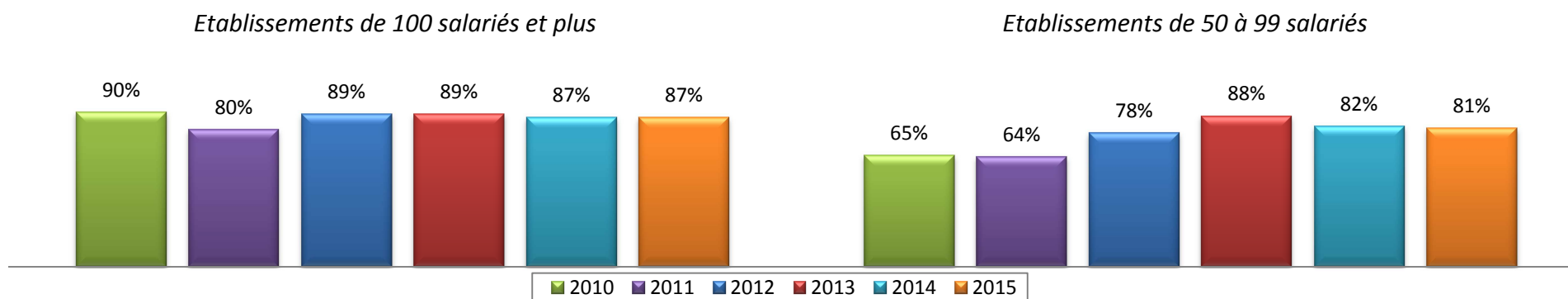
**Evolution de la proportion d'établissements de 100 salariés et plus ayant recours à la sous-traitance d'opérations transport et/ou logistique**



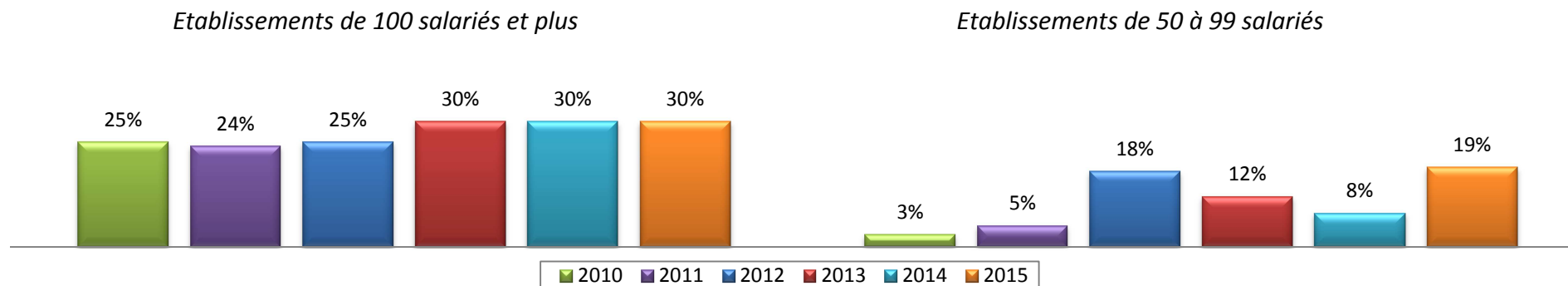
Que ce soit pour faire face à des variations d'activité, ou parce qu'ils ne détiennent pas les moyens matériels ou humains nécessaires pour mettre en œuvre certaines prestations, neuf établissements sondés sur dix ont été amenés en 2015, comme en 2014, à sous-traiter des opérations de transport et/ou de logistique.

**Les opérations de transport et distribution sont plus souvent sous-traitées que les opérations logistiques**

**Pourcentage d'établissements ayant recours à la sous-traitance du transport**



## Pourcentage d'établissements industriels et commerciaux ayant recours à la sous-traitance de l'entreposage et du stockage



87% des établissements de 100 salariés et plus déclarent avoir eu recours à des sous-traitants pour le transport et la distribution de leurs marchandises en 2015, tandis que 30% ont eu recours à la sous-traitance pour le stockage et l'entreposage, comme en 2014.

Les établissements industriels et commerciaux de moins de 100 salariés sous-traitent un peu moins fréquemment que les établissements de plus grande taille les opérations de transport/distribution et entreposage/stockage (respectivement 81% et 19% des établissements de 50 à 99 salariés sous-traitent tout ou partie de ces opérations).

**Comme en 2014, l'augmentation des volumes confiés s'est accompagnée d'une baisse des tarifs**

### Evolution des volumes confiés et des tarifs des prestations en 2015

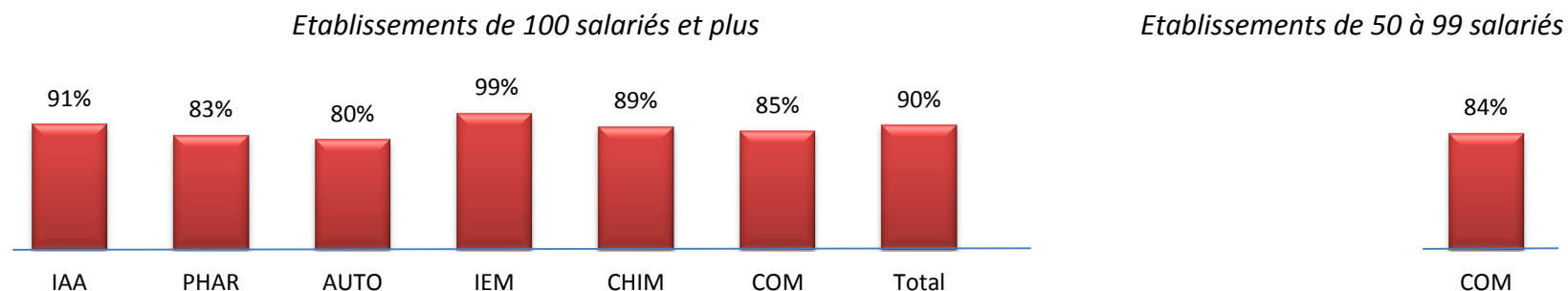
	en % d'établissements sous-traitant le transport et la distribution				en % d'établissements sous-traitant les autres opérations logistiques			
	Augmentation	Diminution	Stable	Ne se prononce pas	Augmentation	Diminution	Stable	Ne se prononce pas
Volumes confiés	<b>35%</b>	<b>17%</b>	<b>45%</b>	<b>3%</b>	<b>14%</b>	<b>6%</b>	<b>19%</b>	<b>61%</b>
Tarifs des prestations	<b>9%</b>	<b>19%</b>	<b>64%</b>	<b>8%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>	<b>30%</b>	<b>62%</b>

Les établissements industriels et commerciaux déclarant avoir confié en 2015 davantage de volumes à leurs prestataires, tant en transport que pour les autres opérations logistiques, sont au moins deux fois plus nombreux que ceux déclarant avoir sous-traité moins de quantités.

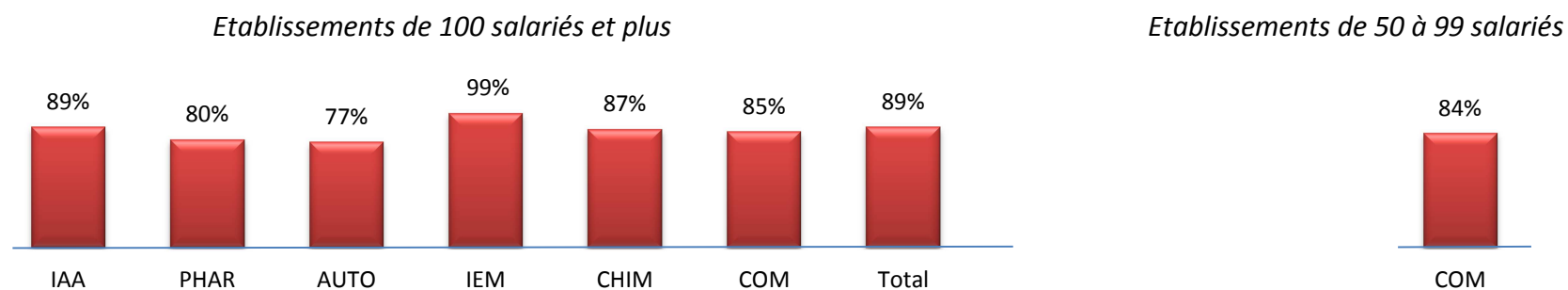
En contrepoint, les établissements ayant bénéficié d'une baisse des tarifs des prestations transport et logistiques sont deux fois plus nombreux que ceux ayant supporté une hausse de ces tarifs.

### Pas d'augmentation en vue du nombre d'établissements sous-traitant le transport et la logistique en 2016

#### Réalisation de sous-traitance d'opérations logistiques ou de transport en 2015 (en % d'établissements)



#### Prévisions de sous-traitance d'opérations logistiques ou de transport en 2016 (en % d'établissements)



Le nombre d'établissements prévoyant de sous-traiter des opérations logistiques ou de transport en 2016 reste sensiblement le même que le nombre d'établissements ayant effectivement sous-traité ces opérations en 2015, et ce quelle que soit la taille des établissements.

## III. Gestion des emplois et des recrutements

### 3.1 Gestion du niveau des effectifs

Une recrudescence de l'activité qui profite aux emplois d'opérateurs logistiques

#### Evolution des effectifs logistiques par catégorie d'emploi

##### Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Augmentation	2%	6%	3%	5%	4%	7%	5%	5%	14%	18%	15%	19%
Stabilité	88%	80%	87%	87%	85%	80%	83%	87%	67%	67%	67%	67%
Diminution	6%	5%	5%	5%	9%	8%	8%	7%	18%	13%	17%	13%
Ne sait pas	4%	8%	5%	0%	1%	4%	4%	0%	0%	1%	1%	1%

##### Etablissements de 50 à 99 salariés

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Augmentation	3%	6%	2%	2%	4%	4%	2%	3%	13%	15%	14%	11%
Stabilité	82%	72%	81%	82%	87%	74%	83%	86%	75%	71%	56%	75%
Diminution	9%	5%	10%	5%	9%	4%	12%	5%	12%	12%	28%	10%
Ne sait pas	6%	17%	7%	0%	0%	17%	3%	0%	0%	1%	1%	0%

Les établissements interrogés sont plus nombreux à constater en 2015 une augmentation des effectifs d'opérateurs logistiques (19% des établissements de 100 salariés et plus dans ce cas) qu'une baisse (13% des établissements de 100 salariés et plus), et ce quelle que soit leur taille.

En revanche, pour les emplois de cadres et techniciens/agents de maîtrise de la logistique, les établissements les plus nombreux sont ceux qui ont vu leurs effectifs diminuer. Ainsi, le différentiel est de deux points entre le pourcentage d'établissements ayant vu leurs effectifs de techniciens et agents de maîtrise diminuer et le pourcentage de ceux ayant constaté une augmentation.



## Dans près de la moitié des cas, les baisses d'effectifs logistiques s'expliquent par les réorganisations logistiques

### Facteurs d'évolution à la baisse des effectifs logistiques (en pourcentage d'établissements ayant cité l'item)

	<i>Etabl. de 100 salariés et plus</i>					<i>Etabl. de 50 à 99 salariés</i>				
	2011	2012	2013	2014	2015	2011	2012	2013	2014	2015
La baisse d'activité de l'entreprise	46%	57%	51%	41%	35%	62%	39%	52%	68%	36%
La réorganisation de la logistique de l'entreprise	36%	39%	42%	41%	44%	22%	25%	20%	36%	49%
Des délocalisations	0%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
L'amélioration de la productivité	14%	7%	13%	20%	16%	16%	32%	11%	27%	6%
La sous-traitance/L'externalisation partielle ou totale de la logistique de l'entreprise	1%	2%	2%	1%	3%	5%	0%	0%	5%	0%
Autres	20%	24%	16%	17%	10%	19%	30%	17%	10%	3%

49% des établissements de 50 à 99 salariés et 44% des établissements de 100 salariés et plus qui ont observé un recul des emplois logistiques en 2015 l'attribuent aux réorganisations logistiques de leur entreprise, dans un contexte où celles-ci visent largement une minimisation des coûts logistiques. Les réorganisations logistiques deviennent ainsi le premier facteur d'explication de la baisse des emplois logistiques dans les établissements où elles ont eu lieu, devant la baisse d'activité de l'entreprise (invoquée par 35% des établissements d'au moins 100 salariés).

## Les licenciements économiques ont été rares

### Pourcentage d'établissements ayant pris en 2015 des mesures de réduction des effectifs (par catégorie d'emploi)

	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>				<i>Etablissements de 50 à 99 salariés</i>			
	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total
Licenciements économiques	1%	2%	2%	3%	0%	0%	1%	1%
Chômage technique / partiel	2%	3%	3%	3%	0%	0%	1%	1%
Mises en congés ou en JRTT	2%	2%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
Non remplacement des départs en fin de carrière	2%	5%	10%	11%	2%	2%	9%	9%
Non remplacement des autres départs	5%	3%	9%	11%	2%	2%	5%	6%

Seulement 3% des établissements sondés de 100 salariés et plus et 1% des répondants de 50 à 99 salariés ont procédé en 2015 à des licenciements économiques du personnel logistique (mêmes proportions pour le recours au chômage technique/partiel).

De plus, moins de répondants déclarent ne pas avoir remplacé les départs du personnel logistique en 2015 :

- départs en fin de carrière : en 2014, 22% des établissements de 50 à 99 salariés ne les avaient pas remplacés, ils sont 13 points de moins en 2015 (la variation est de -7 points pour les établissements de 100 salariés et plus)
- autres départs (démissions, fin de CDD, ruptures conventionnelles...) : 6% des établissements de moins de 100 salariés ne les ont pas remplacés en 2015, soit 13 points de moins qu'en 2014 (la variation est de -4 points pour les établissements d'au moins 100 salariés).

## Près des deux tiers des établissements sondés ont eu recours en 2015 aux heures supplémentaires pour des salariés de la logistique

### Pourcentage d'établissements ayant eu recours aux heures supplémentaires en 2015 pour des salariés de la logistique par catégorie d'emploi

	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>			<i>Etablissements de 50 à 99 salariés</i>		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Cadres	9%	16%	11%	4%	19%	11%
Techniciens/Agents de maîtrise	25%	32%	28%	19%	32%	23%
Opérateurs	56%	59%	61%	58%	64%	65%
TOTAL	58%	63%	64%	59%	64%	67%

En dépit des possibilités de modulation du temps de travail (annualisation, trimestrialisation...), près des deux tiers des établissements sondés ont eu recours aux heures supplémentaires en 2015 pour du personnel logistique.

### Mais les employeurs tentent de contenir le volume de ces heures supplémentaires

#### Evolution du volume d'heures supplémentaires par catégorie d'emploi en 2015

	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>				<i>Etablissements de 50 à 99 salariés</i>			
	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	TOTAL	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	TOTAL
Augmentation	1%	5%	12%	9%	2%	2%	8%	5%
Stabilité	45%	49%	54%	60%	14%	17%	39%	60%
Diminution	1%	4%	11%	8%	0%	4%	12%	7%
Ne se prononce pas	52%	42%	23%	23%	84%	76%	41%	28%

#### Prévision d'évolution du volume d'heures supplémentaires par catégorie d'emploi en 2016

	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>				<i>Etablissements de 50 à 99 salariés</i>			
	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total
Augmentation	1%	2%	5%	4%	0%	0%	1%	0%
Stabilité	45%	51%	61%	63%	14%	19%	45%	62%
Diminution	2%	5%	11%	9%	3%	4%	13%	9%
Ne sait pas	52%	41%	22%	24%	83%	76%	41%	29%

En fait, le nombre d'établissements déclarant que le volume d'heures supplémentaires de ses salariés de la logistique a progressé en 2015 est sensiblement le même que le nombre d'établissements déclarant que ce volume d'heures supplémentaires a reculé sur la période.

Pour 2016, le souhait de contenir les heures supplémentaires se traduit par un nombre d'établissements prévoyant l'augmentation des heures supplémentaires systématiquement inférieur au nombre de ceux anticipant leur diminution, et ce quelles que soient les catégories d'emploi et les tailles d'établissements.

## Des répondants qui tablent plutôt sur une croissance de l'emploi logistique en 2016

### Prévision du niveau des effectifs logistiques par catégorie d'emploi pour 2016

#### Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Augmentation	1%	3%	2%	3%	3%	6%	4%	4%	11%	13%	10%	16%
Stabilité	85%	78%	87%	89%	83%	78%	84%	88%	73%	72%	74%	71%
Diminution	6%	4%	4%	2%	8%	5%	6%	3%	12%	7%	11%	8%
Ne sait pas	9%	15%	3%	4%	5%	11%	3%	3%	4%	9%	4%	4%

#### Etablissements de 50 à 99 salariés

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Augmentation	1%	3%	0%	2%	2%	9%	1%	4%	6%	13%	8%	11%
Stabilité	74%	73%	83%	79%	82%	68%	85%	83%	72%	77%	74%	76%
Diminution	9%	0%	8%	3%	8%	3%	10%	3%	13%	4%	15%	5%
Ne sait pas	16%	23%	1%	4%	9%	20%	1%	4%	10%	6%	1%	4%

Pour chacune des catégories d'emploi, les établissements de 100 salariés et plus sont plus nombreux à prévoir une croissance des effectifs logistiques en 2016 que des destructions d'emploi. Ainsi, 16% des établissements de cette tranche de taille anticipent des créations d'emplois d'opérateurs logistiques contre 8% qui redoutent des pertes d'emplois.

Les établissements de 50 à 99 salariés font globalement preuve du même optimisme, avec un différentiel de 6 points entre le pourcentage d'établissements prévoyant une croissance du nombre de leurs opérateurs logistiques en 2016 et le pourcentage de ceux prévoyant leur diminution.

**Prévisions d'évolution des effectifs logistiques par secteur pour 2016  
(écart en % entre les établissements prévoyant une augmentation et ceux prévoyant une diminution)**

	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>								<i>Etablissements de 50 à 99 salariés</i>		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Cadres	-3%	9%	-5%	2%	0%	-2%	3%	1%	-2%	0%	-1%
Techniciens/Agents de Maîtrise	-3%	3%	-11%	4%	0%	1%	2%	1%	0%	2%	1%
Opérateurs	5%	3%	-8%	5%	10%	2%	24%	8%	4%	10%	6%

Concernant l'évolution des effectifs d'opérateurs logistiques en 2016, tous les secteurs affichent leur confiance à l'exception de l'industrie automobile : il s'agit du seul secteur au sein duquel les établissements sont plus nombreux à prévoir des baisses d'effectifs salariés en logistique que des augmentations dans les trois catégories d'emploi.

A contrario, chez les prestataires transport-logistique, l'écart entre la proportion d'établissements d'au moins 100 salariés pronostiquant une hausse du niveau d'emplois d'opérateurs logistiques et la proportion de ceux augurant d'une baisse de celui-ci est de 24 points.

**Tassement attendu des mesures de réduction des effectifs en 2016**

**Pourcentage d'établissements prévoyant de prendre en 2016  
des mesures de réduction des effectifs (par catégorie d'emploi)**

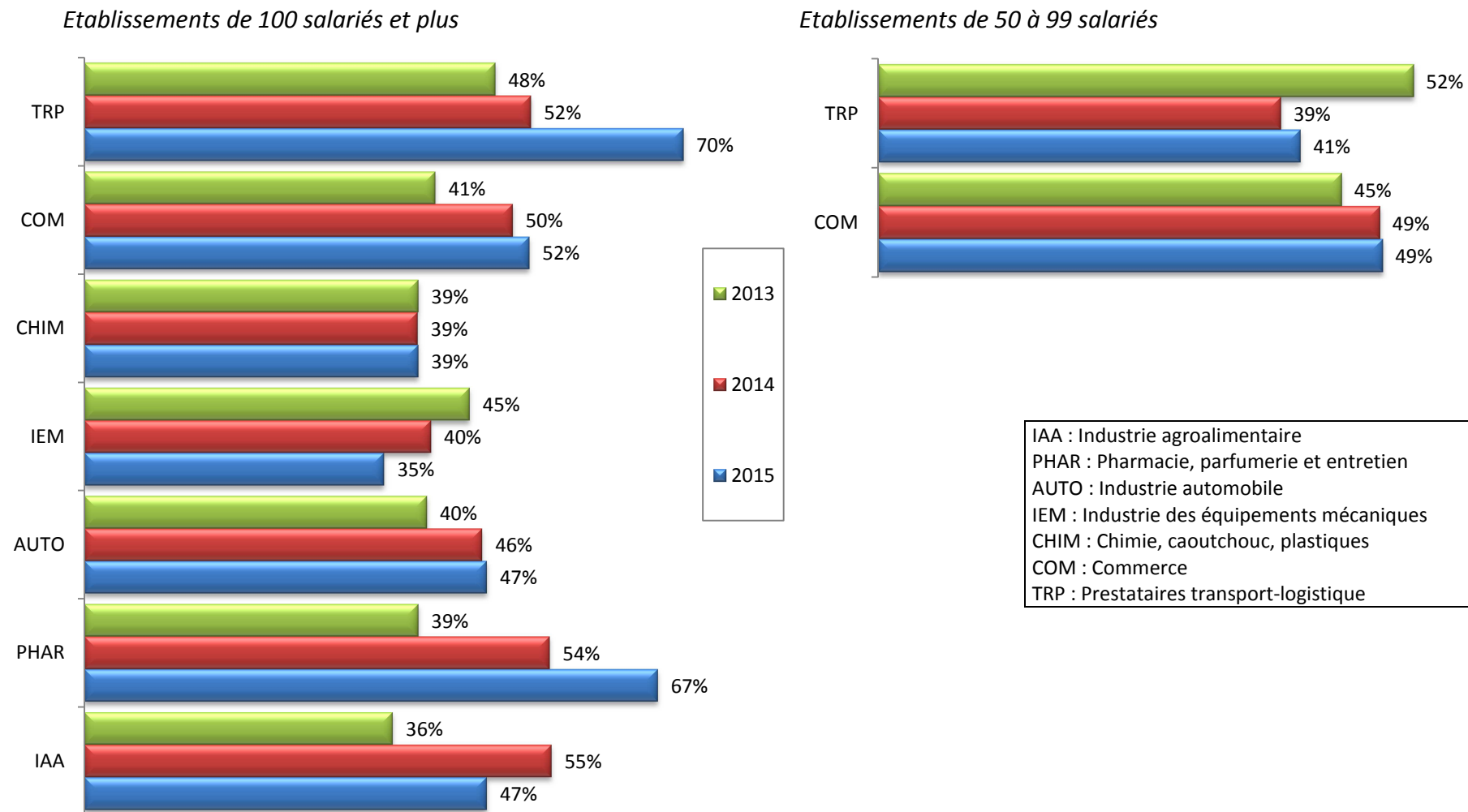
	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>				<i>Etablissements de 50 à 99 salariés</i>			
	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total
Licenciements économiques	1%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
Chômage technique / partiel	1%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	1%
Mises en congés ou en JRTT	0%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Non remplacement des départs en fin de carrière	2%	3%	8%	8%	2%	2%	5%	5%
Non remplacement des autres départs	2%	3%	4%	5%	1%	2%	2%	3%

Les établissements prévoyant de prendre en 2016 des mesures de réduction des effectifs logistiques ne sont pas plus nombreux que ceux qui déclarent en avoir mis effectivement en œuvre en 2015. Les sondés des établissements de 50 à 99 salariés sont même presque deux fois moins nombreux à penser qu'ils ne remplaceront pas les départs en fin de carrière en 2016.

## 3.2 Gestion des recrutements

Près d'un établissement sur deux a recruté du personnel logistique en 2015

Evolution de la proportion d'établissements ayant réalisé des recrutements par secteur



Toutes tailles confondues, 48% des établissements interrogés déclarent avoir procédé à des recrutements de salariés de la logistique en 2015 (un point de plus qu'en 2014). Ils seraient même 70% du côté des prestataires transport-logistique d'au moins 100 salariés.

### Et les volumes recrutés auraient été plus élevés qu'en 2014

#### Evolution des recrutements en logistique par catégorie d'emploi en 2015

##### *Etablissements de 100 salariés et plus*

	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs
Augmentation	4%	9%	19%
Stabilité	81%	77%	68%
Diminution	2%	2%	4%
Ne sait pas	13%	11%	8%

##### *Etablissements de 50 à 99 salariés*

	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs
Augmentation	2%	2%	12%
Stabilité	80%	84%	69%
Diminution	1%	2%	7%
Ne sait pas	17%	13%	12%

Le nombre d'établissements déclarant que les recrutements affectés à des opérations logistiques se sont accrus en 2015 est plus élevé que le nombre de ceux pour lesquels ces recrutements se sont réduits, et ce quelles que soient les catégories d'emploi.

Ainsi, le différentiel est de quinze points entre le pourcentage d'établissements d'au moins 100 salariés constatant une augmentation des recrutements d'opérateurs logistiques en 2015 et le pourcentage de ceux faisant état de leur diminution.

## Le personnel d'encadrement trouve plus facilement à s'employer auprès des établissements de 100 salariés et plus

### Pourcentage d'établissements déclarant avoir réalisé des recrutements en logistique par catégorie d'emploi

	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>			<i>Etablissements de 50 à 99 salariés</i>		
	Cadres	Techniciens/ Agent de maîtrise	Opérateurs	Cadres	Techniciens/ Agent de maîtrise	Opérateurs
2008	10%	14%	35%	3%	14%	42%
2009	7%	8%	26%	3%	2%	17%
2010	6%	9%	30%	6%	12%	30%
2011	7%	14%	38%	4%	3%	44%
2012	7%	12%	32%	6%	19%	35%
2013	8%	13%	32%	8%	3%	43%
2014	5%	11%	39%	7%	1%	43%
2015	7%	13%	40%	2%	3%	44%

Seulement 2% des établissements de 50 à 99 salariés déclarent avoir embauché des cadres de la logistique en 2015, contre 7% des établissements de 100 salariés et plus. Cette dichotomie est encore plus marquée pour les techniciens et agents de maîtrise en logistique, puisque 13% des établissements de 100 salariés et plus en ont recruté en 2015, contre 3% des établissements de 50 à 99 salariés.

### Des recrutements d'opérateurs centrés sur les fonctions d'emballage et préparation de commandes

#### Fonctions logistiques qui ont donné lieu à des recrutements en 2015 (en % d'établissements ayant cité l'item)

	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>			<i>Etablissements de 50 à 99 salariés</i>		
	Cadres	Techniciens/ Agent de maîtrise	Opérateurs	Cadres	Techniciens/ Agent de maîtrise	Opérateurs
Stratégie et organisation logistique	65%	28%	2%	50%	30%	14%
Achats / Approvisionnement	19%	20%	4%	0%	0%	5%
Ordonnancement	8%	14%	2%	0%	0%	4%
Entreposage / Stockage	7%	16%	21%	50%	35%	14%
Réception / Expédition	3%	11%	25%	50%	35%	20%
Manutention et conduite d'engins de manut.	0%	2%	47%	50%	35%	34%
Emballage / préparation de commandes	0%	6%	49%	50%	35%	67%
Reverse Logistics	0%	0%	2%	0%	0%	4%



Les deux tiers des établissements de 50 à 99 salariés (et la moitié des établissements de 100 salariés et plus) ayant procédé à des recrutements d'opérateurs logistiques en 2015 ont pourvu des postes à la préparation de commandes et à l'emballage. Les fonctions de manutention et conduite d'engins ont généré des recrutements d'opérateurs dans près de deux fois moins d'établissements de 50 à 99 salariés que l'emballage et la préparation de commandes.

### Les recrutements d'opérateurs logistiques sont justifiés le plus souvent par un surcroît d'activité

#### Motifs de recrutement par catégories d'emplois (en % d'établissements ayant cité l'item)

##### *Etablissements de 100 salariés et plus*

	Cadres				Techniciens/Agent de maîtrise				Opérateurs			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Surcroît d'activité	16%	33%	35%	19%	17%	37%	37%	25%	36%	47%	45%	49%
Remplacement de départs en retraite	17%	12%	2%	13%	17%	15%	14%	30%	18%	21%	20%	26%
Remplacement d'autres départs	41%	27%	22%	52%	38%	35%	29%	34%	37%	32%	42%	32%
Réorganisation de la logistique	39%	35%	51%	27%	44%	31%	36%	27%	33%	20%	18%	15%

##### *Etablissements de 50 à 99 salariés*

	Cadres				Techniciens/Agent de maîtrise				Opérateurs			
	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
Surcroît d'activité	0%	36%	5%	50%	39%	88%	33%	39%	47%	65%	52%	44%
Remplacement de départs en retraite	32%	32%	0%	0%	23%	12%	0%	39%	10%	18%	14%	20%
Remplacement d'autres départs	24%	28%	73%	0%	34%	50%	100%	0%	43%	20%	41%	42%
Réorganisation de la logistique	52%	22%	46%	50%	31%	12%	0%	21%	26%	15%	13%	11%

Près de la moitié des établissements d'au moins 100 salariés (et 44% des établissements de 50 à 99 salariés) expliquent leurs recrutements d'opérateurs logistiques par la nécessité d'accroître les capacités de production.

A noter cette année le rôle particulièrement important joué par le remplacement des départs en fin de carrière dans l'explication des recrutements de chacune des catégories d'emploi. A titre d'exemple, 30% des établissements de 100 salariés et plus ont pourvu en 2015 des postes de techniciens et agents de maîtrise en logistique pour remplacer des personnes parties à la retraite, soit 6 points de plus qu'en 2014.

## Apprentissage : le dispositif de recrutement par la formation privilégié par les recruteurs

### Pourcentage d'établissements recruteurs ayant utilisé les dispositifs suivants pour recruter

	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>								<i>Etabl. de 50 à 99 salariés</i>		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Contrat d'apprentissage	8%	27%	7%	8%	15%	16%	16%	14%	4%	23%	11%
Contrat de professionnalisation	12%	4%	7%	0%	8%	13%	16%	10%	4%	2%	3%
Actions de formation préalable au recrutement (AFPR)	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Préparation opérationnelle à l'emploi (POE)	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	2%	1%
Contrat unique d'insertion - contrat initiative-emploi (CUI-CIE)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	1%	0%	0%	0%
Contrat « emploi d'avenir »	0%	0%	0%	4%	0%	0%	3%	1%	0%	2%	1%
Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CDD " seniors "	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Contrat de génération	0%	0%	0%	0%	4%	2%	0%	1%	0%	0%	0%

L'alternance est le dispositif de recrutement par la formation privilégié par les recruteurs, au travers en particulier de l'apprentissage : 14% des établissements de 100 salariés et plus (et jusqu'à 23% des prestataires transport-logistique de 50 à 99 salariés) ayant embauché en 2015 du personnel logistique ont signé des contrats d'apprentissage.

En revanche, les dispositifs qui permettent d'adapter par la formation les compétences de demandeurs d'emploi en vue de l'emploi visé (POE, AFPR) n'ont été mobilisés que par moins de 1% des établissements sondés.

Les contrats destinés aux personnes particulièrement éloignées de l'emploi (emplois d'avenir, CUI, CIVIS) font également l'objet d'une faible utilisation (au plus 1% des sondés), tout comme ceux favorisant l'emploi des seniors (CDD seniors, contrats de génération).

## La « motivation », premier critère de recrutement pour les opérateurs logistiques

### Critères de recrutement pour le personnel logistique (en % de répondants)

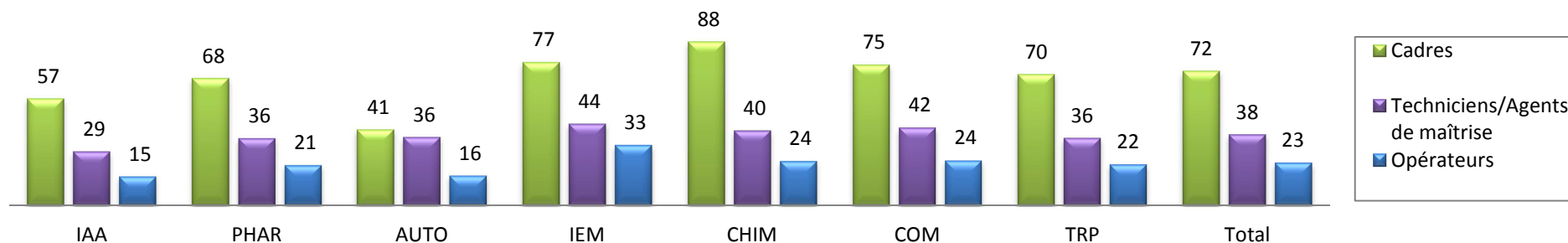
	Etablissements de 100 salariés et plus			Etablissements de 50 à 99 salariés		
	Cadres	Techniciens/ Agents de maîtrise	Opérateurs	Cadres	Techniciens/ Agents de maîtrise	Opérateurs
Des formations spécifiques à la logistique	54%	59%	31%	34%	36%	19%
L'expérience	54%	56%	59%	41%	47%	59%
La motivation	48%	60%	77%	32%	45%	73%
La disponibilité	32%	41%	47%	24%	30%	46%
La proximité géographique	14%	17%	23%	8%	9%	18%
L'adaptabilité	36%	39%	48%	25%	30%	44%
Le "potentiel"	34%	39%	41%	26%	28%	41%
La détention du CACES	-	15%	62%	-	8%	42%
Les langues étrangères	28%	-	-	8%	-	-

Les trois quarts des recruteurs considèrent que la motivation prime pour l'embauche d'opérateurs logistiques, devant l'expérience, citée par trois répondants sur cinq. Pour ces profils, la formation logistique n'est privilégiée lors du recrutement que par un établissement sur cinq de moins de 100 salariés.

Si la formation spécifique à la logistique revêt davantage d'importance pour le recrutement des cadres et des techniciens/agents de maîtrise (ce critère est privilégié par trois établissements sur cinq d'au moins 100 salariés pour l'embauche des techniciens et agent de maîtrise de la logistique), elle est néanmoins devancée par le critère de l'expérience pour les recruteurs des établissements de 50 à 99 salariés : 47% d'entre eux préfèrent des candidats expérimentés.

### En moyenne, il est attendu des cadres une expérience professionnelle de 6 ans

#### Expérience moyenne demandée (en mois) par catégorie d'emploi



L'expérience professionnelle recherchée pour les profils de cadres de la logistique est d'une durée moyenne de 6 ans, contre 3 ans pour les techniciens/agents de maîtrise, et 2 ans pour les opérateurs logistiques.

### Les agences d'intérim préférées par deux fois plus de recruteurs que Pôle emploi pour des candidatures d'opérateurs logistiques

#### Voies de recrutement pour le personnel logistique (en % de répondants)

	Cadres	Techniciens/ agents de maîtrise	Opérateurs
Pôle emploi	20%	29%	34%
APEC	12%	8%	-
Cabinets de recrutement	29%	18%	4%
Candidatures spontanées	17%	20%	27%
Annonces dans la presse	9%	11%	10%
Annonces sur Internet	17%	20%	19%
Réseaux sociaux	2%	2%	3%
Organismes de formation	3%	5%	7%
Relations/bouche à oreilles	9%	11%	19%
Placement par agence d'intérim	3%	19%	70%
Big data	0%	0%	0%
Autres	6%	6%	6%

Les canaux de recrutements mobilisés s'avèrent très différents selon les catégories d'emploi.

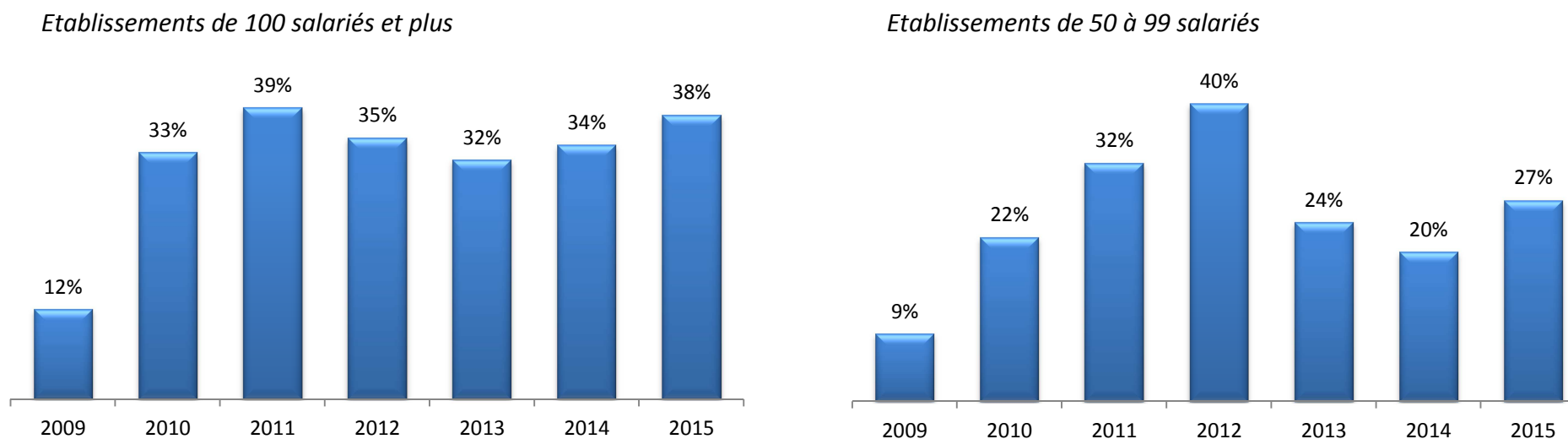
Pour les recrutements de cadres de la logistique, trois établissements sur dix confient préférentiellement leurs offres d'emplois à des cabinets de recrutement, qui restent la première voie de recrutement pour cette catégorie d'emploi. Néanmoins, grâce en particulier à ses sites d'annonces gratuites, Internet gagne du terrain et a convaincu près d'un recruteur sur cinq.

Pour les recrutements de techniciens/agents de maîtrise, les stratégies de recrutement sont particulièrement diversifiées et les employeurs ont recours simultanément à Pôle emploi (29% des répondants), aux candidatures spontanées (20%), aux annonces sur Internet (20%), aux agences d'intérim (19%) et aux cabinets de recrutement (18%).

Les agences d'intérim confortent leur rôle dans le placement des opérateurs logistiques : désormais, celles-ci sont sollicitées de manière préférentielle par deux fois plus d'employeurs que Pôle emploi pour la recherche d'opérateurs logistiques. C'est également pour cette catégorie d'emploi que les candidatures spontanées et le bouche à oreilles sont perçus comme les plus efficaces (médias privilégiés respectivement par 27% et 19% des répondants).

## Regain des difficultés de recrutement

### Pourcentage d'établissements éprouvant des difficultés de recrutement

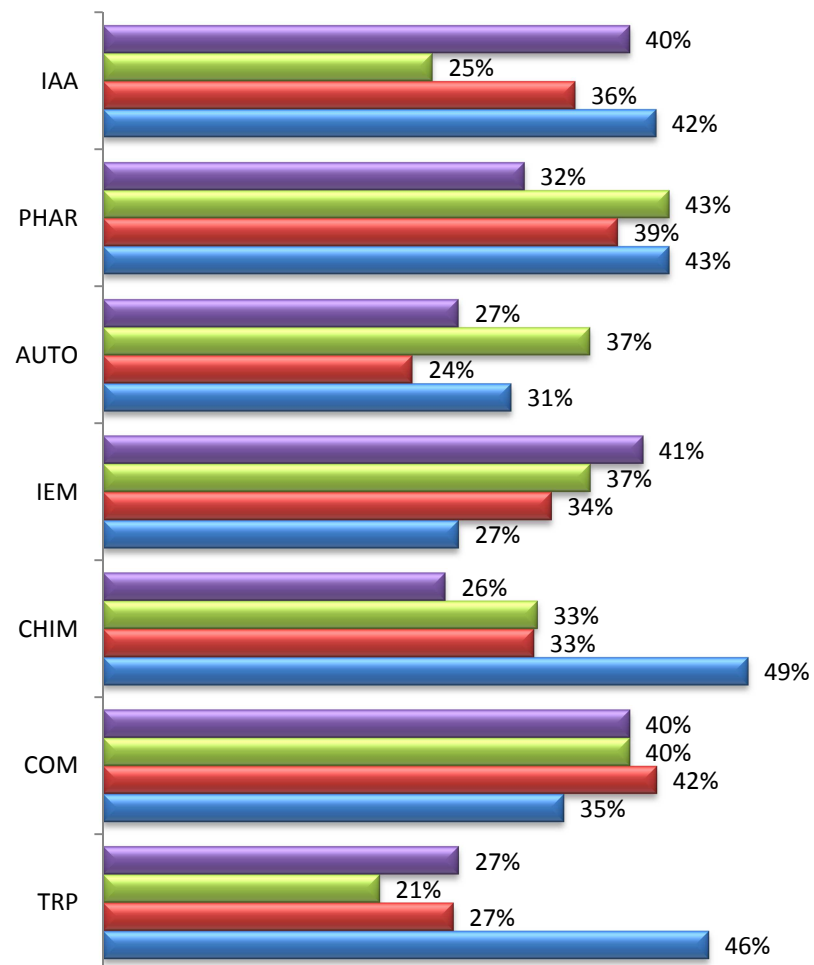


En lien avec la reprise de l'activité et l'évolution plus favorable de l'emploi et des recrutements en 2015, les sondés sont plus nombreux qu'au cours des deux années précédentes à témoigner de difficultés de recrutement pour des emplois logistiques. Ainsi, 38% des répondants issus des établissements de 100 salariés et plus signalent des difficultés à pourvoir des postes en logistique (4 points de plus qu'en 2014), et 27% des répondants appartenant à des établissements de 50 à 99 salariés (7 points de plus qu'en 2014).

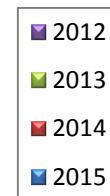
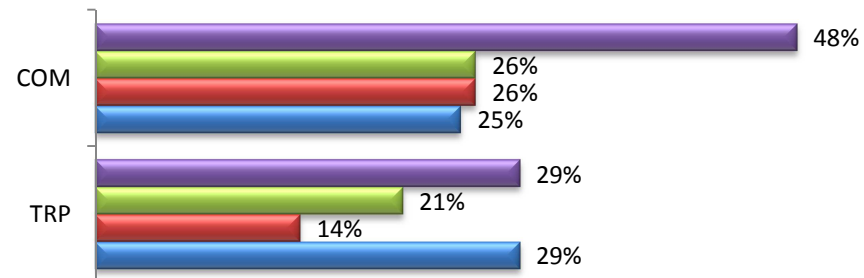
## Les prestataires transport-logistiques sont particulièrement impactés par ces difficultés de recrutement

### Proportion d'établissements éprouvant des difficultés de recrutement par secteur

*Etablissements de 100 salariés et plus*



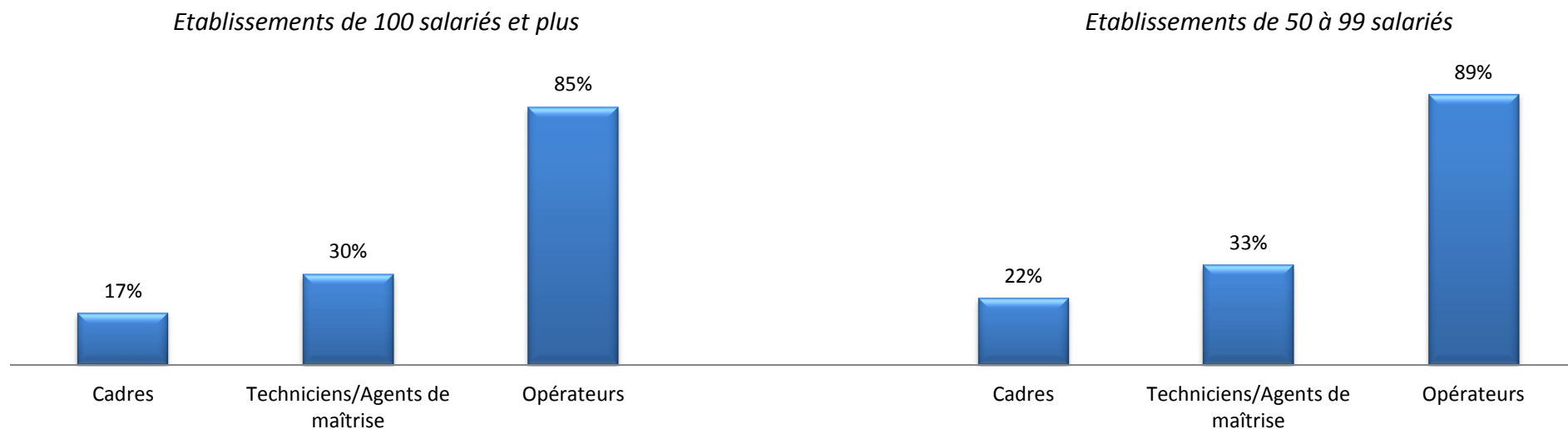
*Etablissements de 50 à 99 salariés*



L'augmentation du nombre de recruteurs d'emplois logistiques a été la plus forte en 2015 chez les prestataires transport-logistique d'au moins 100 salariés, ce qui explique que leurs réponses soulignent une aggravation de leurs difficultés de recrutement pour ces emplois : la proportion d'établissements de 100 salariés et plus de ce secteur éprouvant des difficultés de recrutement s'est accrue de 19 points en un an. Les difficultés à recruter des prestataires transport-logistique de 50 à 99 salariés sont moins marquées (29% de ces établissements se disent concernés, contre 46% des établissements de taille supérieure) ; cependant ils sont deux fois plus nombreux qu'en 2014 à ressentir ces difficultés.

### Les difficultés de recrutement se concentrent sur les opérateurs logistiques

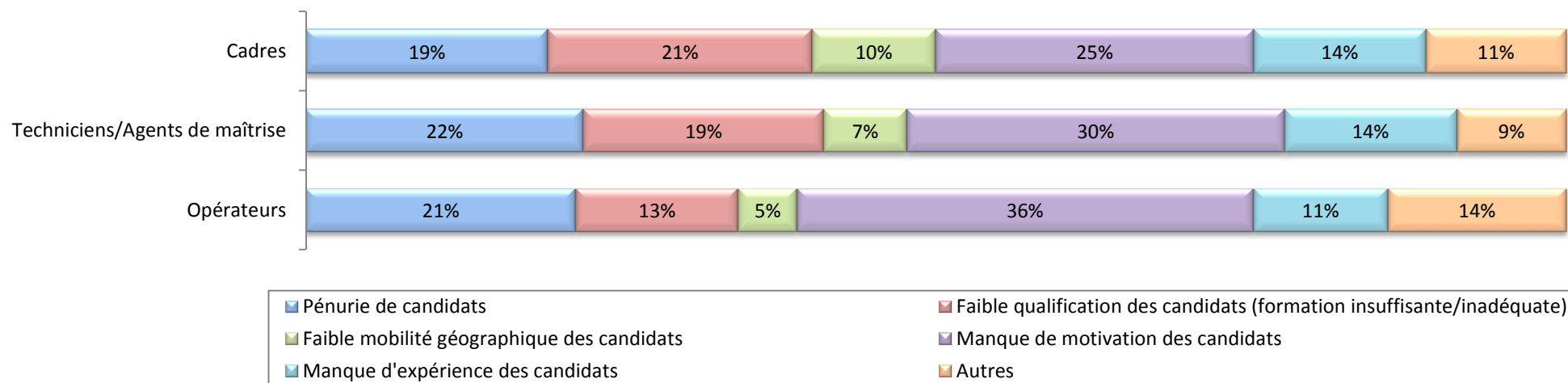
Proportion d'établissements éprouvant des difficultés de recrutement par catégorie d'emploi



Pour presque neuf établissements sur dix invoquant des difficultés de recrutement, celles-ci surviennent lors de l'embauche d'opérateurs logistiques.

## En cause : en premier lieu le manque de motivation des candidats

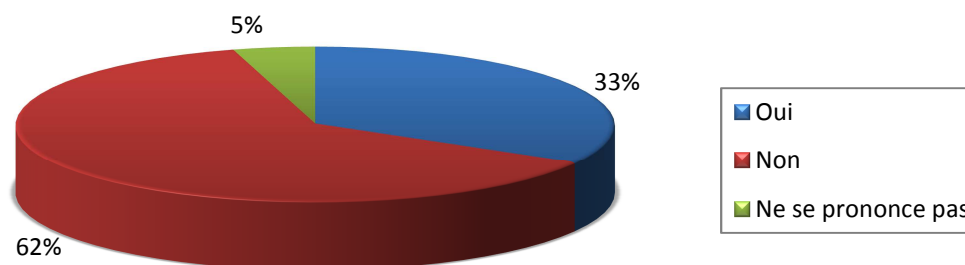
Nature des difficultés de recrutement en 2015 (en pourcentage des réponses)



Pour chacune des catégories d'emploi, c'est moins la pénurie de candidats, ou leur défaut de qualification, qui est avancé pour expliquer ces difficultés de recrutement que le manque de motivation des candidats à l'emploi. Ce dernier motif est cité une fois sur quatre par les recruteurs pour les cadres de la logistique, et il représente jusqu'à 36% des citations des recruteurs pour les opérateurs logistiques.

## La localisation géographique peut aussi être un handicap pour attirer de la main d'œuvre

Difficultés de recrutement attribuables à, ou amplifiées par, la localisation géographique (en % d'établissements)





Pour un tiers des sondés, les difficultés de recrutement sont dues, ou aggravées, par la localisation géographique de leur établissement (taille et compétences du bassin d'emploi, concurrence avec d'autres entreprises/secteurs plus attractifs pour la main d'œuvre, manque de transports en commun...).

### Des prévisions de recrutement orientées plutôt favorablement

#### Prévision du niveau des recrutements logistiques par catégorie d'emploi en 2016

##### *Etablissements de 100 salariés et plus*

	Cadres				Techniciens/ Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Augmentation	2%	3%	2%	3%	4%	7%	6%	4%	13%	13%	13%	17%
Stabilité	79%	75%	84%	83%	78%	75%	81%	82%	70%	70%	74%	68%
Diminution	4%	3%	3%	2%	5%	2%	3%	3%	6%	3%	6%	5%
Ne sait pas	15%	19%	6%	9%	12%	16%	6%	9%	11%	14%	6%	9%

##### *Etablissements de 50 à 99 salariés*

	Cadres				Techniciens/ Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016	2013	2014	2015	2016
Augmentation	1%	3%	0%	1%	5%	11%	3%	2%	12%	13%	10%	14%
Stabilité	61%	68%	87%	72%	64%	62%	85%	74%	57%	73%	73%	62%
Diminution	7%	1%	3%	2%	7%	1%	4%	2%	7%	6%	12%	6%
Ne sait pas	31%	28%	2%	12%	25%	25%	2%	12%	25%	9%	2%	15%

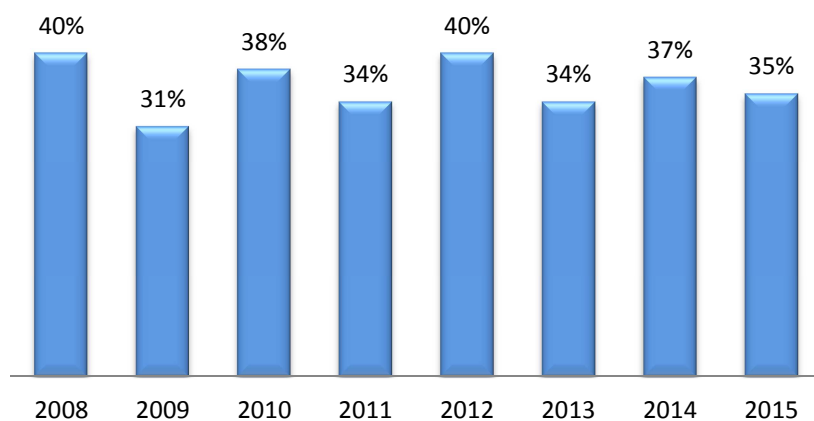
Quelle que soit leur taille, les établissements sont plus nombreux à prévoir une croissance des recrutements d'opérateurs logistiques en 2016 que la diminution de ceux-ci. Ainsi, le différentiel entre le pourcentage d'établissements de 100 salariés et plus prévoyant une augmentation du nombre de recrues d'opérateurs logistiques et le pourcentage de ceux prévoyant leur diminution est de douze points ; il est de huit points pour les établissements de 50 à 99 salariés.

### 3.3 Mobilité interne et gestion des parcours professionnels

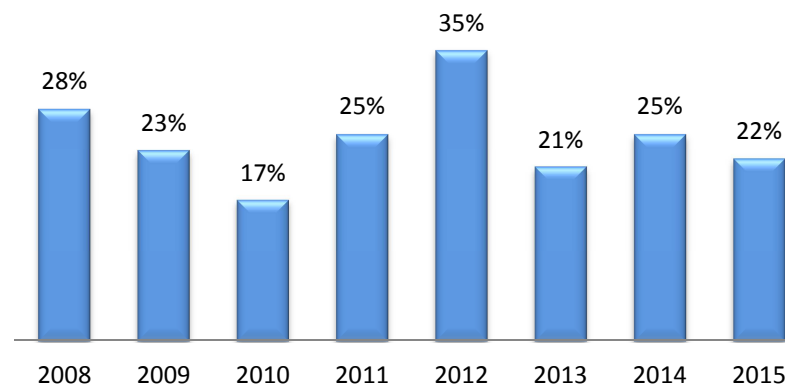
L'embellie sur l'emploi n'a pas boosté la mobilité interne...

Pourcentage d'établissements ayant pourvu des emplois logistiques par mobilité interne

*Etablissements de 100 salariés et plus*



*Etablissements de 50 à 99 salariés*



Le pourcentage d'établissements ayant pourvu des emplois logistiques par la mobilité interne diminue en 2015 de trois points en moyenne. La tendance est la même quelle que soit la taille des établissements, néanmoins les perspectives de mobilité interne sont meilleures dans les établissements les plus grands : 35% des établissements d'au moins 100 salariés ont recruté en interne, contre 22% des établissements de 50 à 99 salariés.

## ... ni les promotions professionnelles

### Pourcentage d'établissements ayant offert des promotions

#### Etablissements de 100 salariés et plus

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
D'un poste d'opérateur vers un poste de technicien/agent de maîtrise	27%	18%	30%	23%	26%	20%	24%	25%
D'un poste de technicien/agent de maîtrise vers un poste de cadre	9%	7%	16%	8%	8%	10%	9%	9%

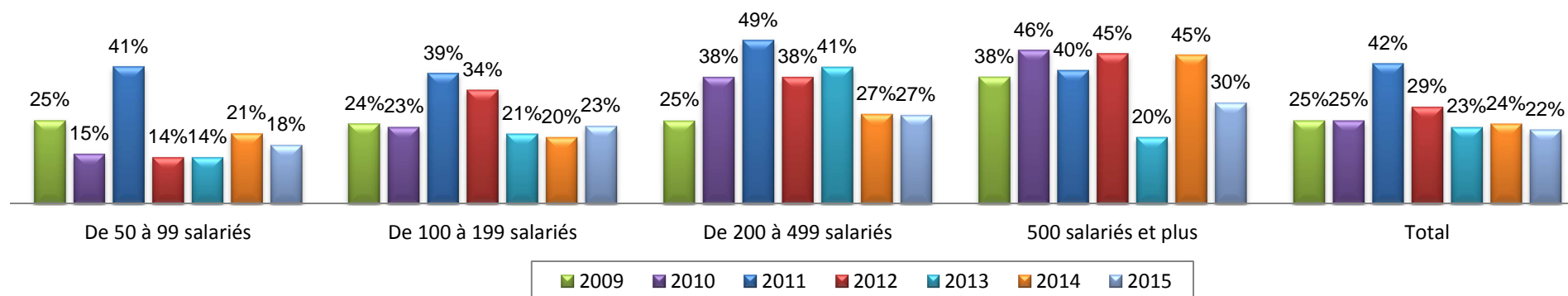
#### Etablissements de 50 à 99 salariés

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
D'un poste d'opérateur vers un poste de technicien/agent de maîtrise	26%	14%	20%	22%	18%	15%	21%	18%
D'un poste de technicien/agent de maîtrise vers un poste de cadre	10%	8%	13%	5%	10%	7%	6%	3%

Le pourcentage d'établissements de 50 à 99 salariés ayant permis à du personnel logistique de changer de catégorie socioprofessionnelle a diminué de trois points.

## La formation ne joue pas un rôle de premier plan dans ces évolutions professionnelles

### Proportion d'établissements pour lesquels ces promotions font souvent suite à une action de formation professionnelle



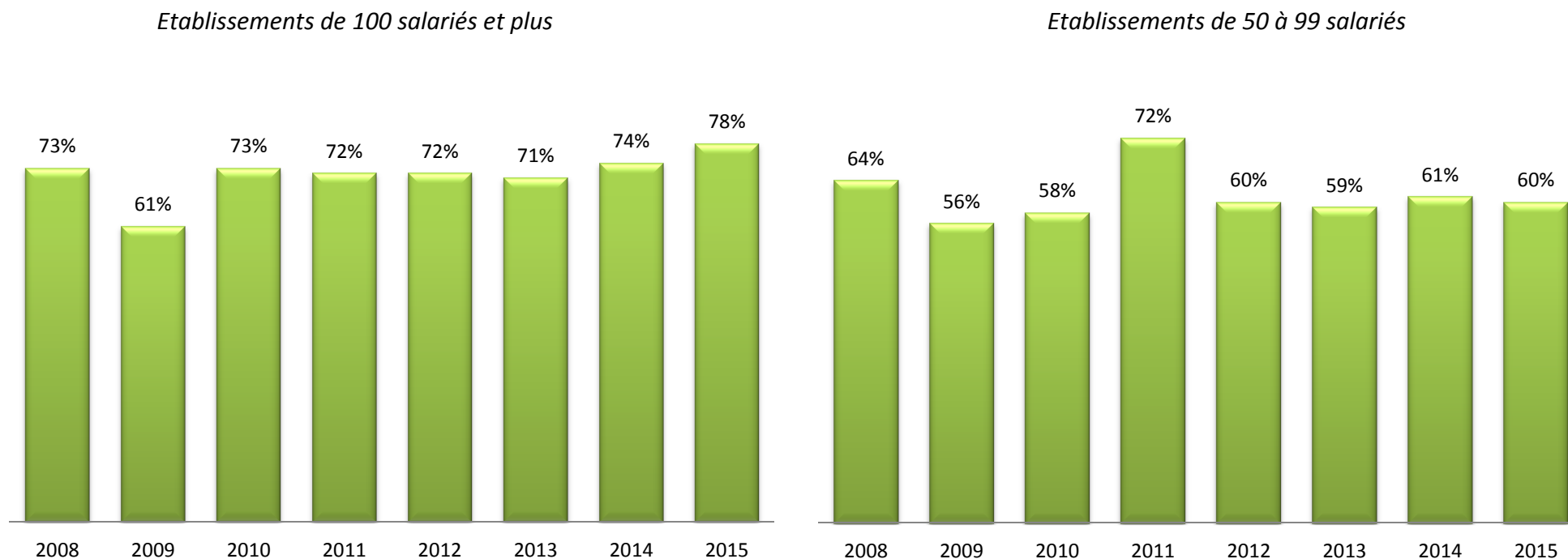
22% des établissements ont généralement offert des promotions au personnel logistique à la suite d'une formation professionnelle (-2 points en 2015). Plus les établissements sont de petite taille et plus l'occurrence qu'ils attribuent une promotion professionnelle après une formation se réduit (ils sont 30% dans les établissements de 500 salariés et plus et 18% dans les établissements de 50 à 99 salariés).

Avec l'obligation pour les employeurs, entrée en vigueur le 6 mars 2014, d'organiser au moins tous les deux ans des "entretiens professionnels" individualisés afin d'évoquer les perspectives d'évolution professionnelle des salariés, les services RH devraient néanmoins être amenés à réfléchir davantage aux mobilités internes de leurs salariés. En effet, dans les entreprises d'au minimum 50 salariés, si le salarié n'a pas bénéficié au cours des 6 dernières années d'au moins 2 des 3 actions prévues par la loi du 5 mars 2014 (progression salariale ou professionnelle, action de formation, certification professionnelle ou VAE), son compte personnel de formation (CPF) sera crédité 100 à 130 heures supplémentaires. Par ailleurs, les salariés peuvent désormais bénéficier d'un accompagnement gratuit par les opérateurs du conseil en évolution professionnelle (CEP).

### 3.4 Intérim, groupements d'employeurs et portage salarial

Le recours à l'intérim continue d'être soutenu...

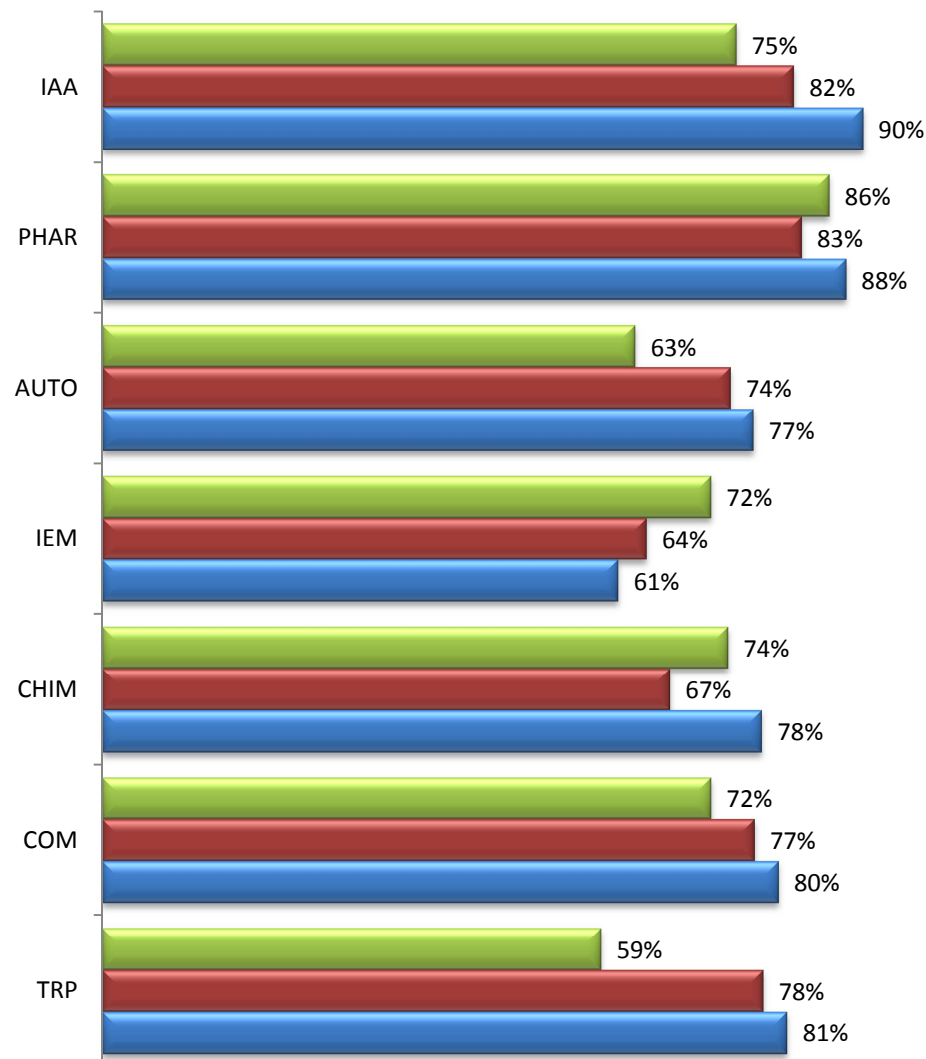
Evolution de la proportion d'établissements ayant recours à l'intérim



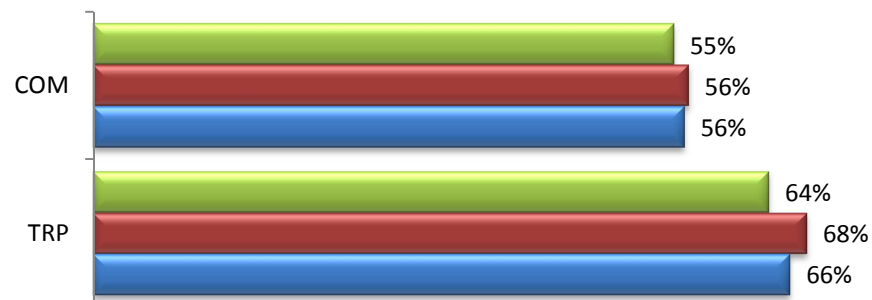
Toutes tailles confondues, le pourcentage d'établissements déclarant avoir eu recours à l'intérim pour des postes logistiques augmente de 2 points en 2015 pour s'établir à 72%. Cette pratique est particulièrement répandue auprès des établissements d'au moins 100 salariés (citée par 78% d'entre eux).

## Proportion d'établissements ayant recours à l'intérim par secteur

*Etablissements de 100 salariés et plus*



*Etablissements de 50 à 99 salariés*



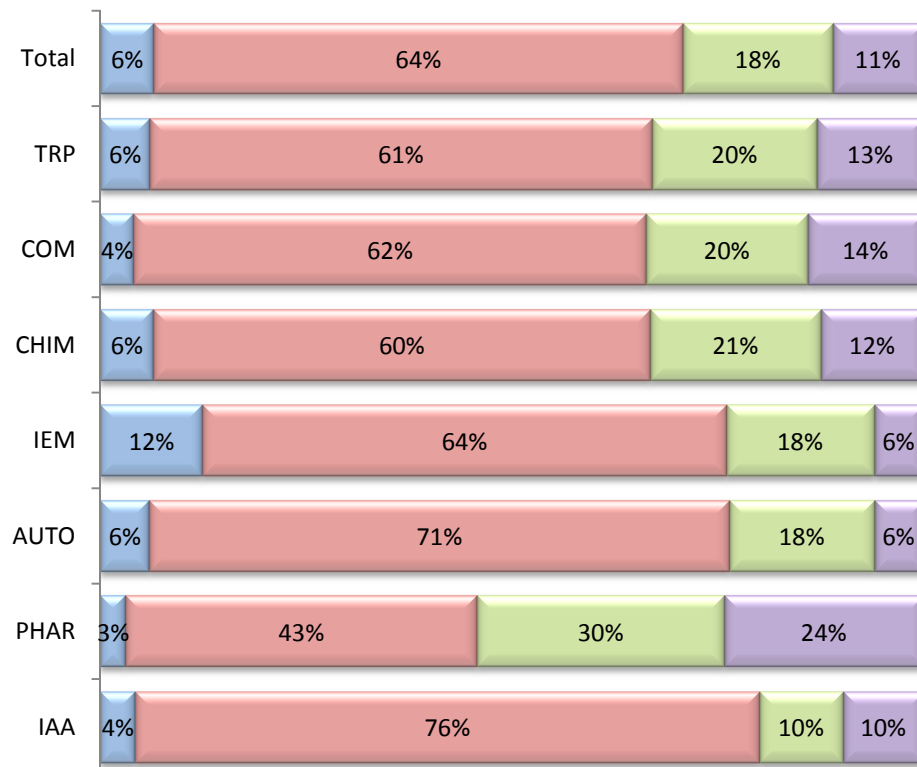
Les établissements de l'industrie agroalimentaire et de la pharmacie et du parfum sont ceux qui ont le plus fréquemment recours à l'intérim pour des postes en logistique (respectivement 90% et 88% des établissements de ces secteurs).

Les métiers de l'encadrement restent peu concernés par cette forme d'emploi : seulement 9% des établissements ayant recours à l'intérim l'ont utilisé pour des techniciens/agents de maîtrise et 1% pour des cadres de la logistique.

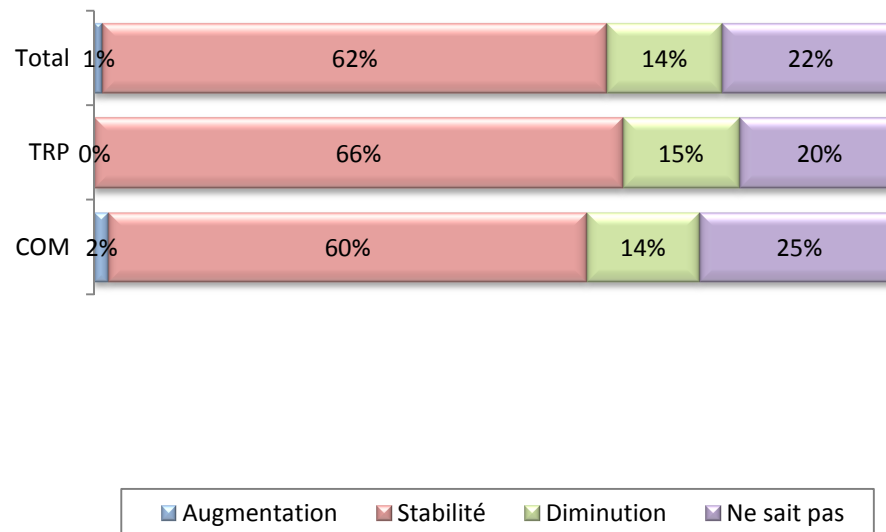
... bien que la recherche d'un allègement du poids de l'intérim soit persistante

### Evolution prévisionnelle du nombre d'opérateurs logistiques en intérim en 2016

#### Etablissements de 100 salariés et plus



#### Etablissements de 50 à 99 salariés



Les établissements de tous les secteurs d'activité interrogés sont plus nombreux à tabler sur une baisse du nombre d'opérateurs logistiques en intérim en 2016 que le contraire (mais c'était également le cas l'année précédente).

## Les groupements d'employeurs : une forme de travail en devenir

### Recours à des groupements d'employeurs (en % d'établissements)

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRM	PRL	Total
Réalisé 2014	8%	2%	2%	0%	5%	5%	2%	17%	5%
Réalisé 2015	13%	3%	3%	2%	3%	5%	4%	32%	7%
Prévisionnel 2016	11%	0%	3%	1%	6%	8%	8%	32%	8%

### Recours à du portage salarial (en % d'établissements)

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRM	PRL	Total
Réalisé 2014	1%	0%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%
Réalisé 2015	0%	0%	2%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Prévisionnel 2016	0%	0%	0%	0%	5%	1%	0%	4%	1%

Si le portage salarial ne semble pas trouver d'usage dans la logistique (ce type de contrat s'adresse plutôt à des consultants), les groupements d'employeurs peuvent apporter une réponse à certaines difficultés de recrutement par la fidélisation de compétences mutualisées ; 7% des sondés ont déjà recours à cette forme de travail.



## 3.5 Prévention des risques professionnels

Des reclassements professionnels plus difficiles à mettre en œuvre dans les établissements de petite taille...

### Pourcentage d'établissements dont du personnel logistique a été déclaré inapte par la médecine du travail en 2015

Etablissements de 50 à 99 salariés	Etablissements de 100 salariés et plus	Total
14%	16%	15%

### Pourcentage d'établissements ayant, en 2015, reclassé du personnel logistique pour raison d'inaptitude reconnue par la médecine du travail

Etablissements de 50 à 99 salariés	Etablissements de 100 salariés et plus	Total
3%	6%	5%

### Pourcentage d'établissements ayant dû, en 2015, licencier du personnel logistique pour raison d'inaptitude reconnue par la médecine du travail

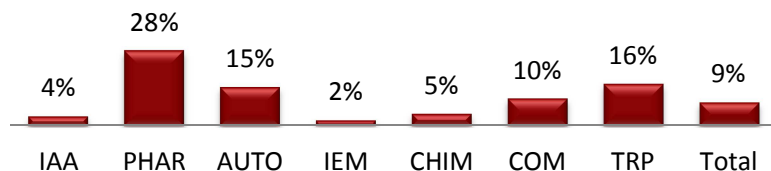
Etablissements de 50 à 99 salariés	Etablissements de 100 salariés et plus	Total
6%	7%	7%

Les déclarations d'inaptitude par la médecine du travail pour des salariés de la logistique ont concerné 15% des établissements sondés en 2015. Les établissements de 100 salariés et plus ont presque été aussi nombreux à reclasser du personnel qu'à procéder à des licenciements pour raison d'inaptitude reconnue par la médecine du travail. En revanche, deux fois plus d'établissements de 50 à 99 salariés confrontés à cette situation ont eu recours au licenciement plutôt qu'au reclassement professionnel.

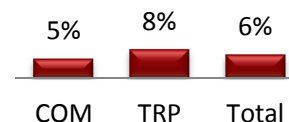
... et généralement dus à des inaptitudes déclarées par la médecine du travail

### Pourcentage d'établissements ayant été amenés à effectuer des reclassements professionnels parmi le personnel logistique en 2015

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



### Causes des reclassements professionnels (en pourcentage d'établissements ayant été amenés à effectuer des reclassements)

	2013	2014	2015
Inaptitude reconnue par la médecine du travail	41%	47%	62%
Âge des personnes	2%	2%	0%
Obsolescence des compétences	3%	5%	0%
Réorganisation du travail	12%	26%	14%
Autres	10%	6%	10%

Respectivement 9% des établissements de 100 salariés et plus et 6% des établissements de 50 à 99 salariés indiquent avoir été amenés en 2015 à effectuer des reclassements professionnels pour le personnel logistique, quels qu'en soient les motifs.

Les inaptitudes reconnues par la médecine du travail constituent la principale cause de ces reclassements (motif cité par plus de 60% des répondants), loin devant la réorganisation du travail (14% des répondants).

### Environ un salarié de la logistique sur cinq serait exposé aux premiers facteurs de risques du Compte prévention pénibilité

#### Estimation du pourcentage de salariés parmi le personnel logistique qui seraient exposés à l'un ou plusieurs des quatre premiers facteurs de risques

IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRM	PRL	Total
24%	18%	19%	18%	23%	13%	22%	23%	19%

Dans le cadre de la mise en œuvre du Compte prévention pénibilité, les employeurs, quel que soit leur effectif salarié, étaient tenus en janvier 2016 de déclarer les expositions de leurs salariés pour l'année 2015 sur quatre facteurs de risques : les activités exercées en milieu hyperbare (hautes pressions), le travail de nuit, le travail en équipes successives alternantes, et le travail répétitif. Environ un salarié de la logistique sur cinq serait exposé à ces facteurs de risques à des niveaux annuels d'exposition qui justifient une déclaration.

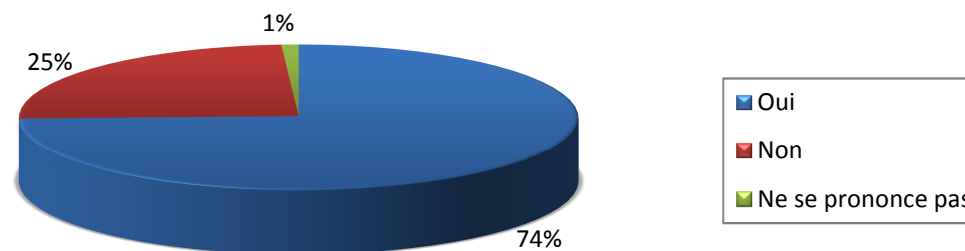
### Estimation du pourcentage de salariés parmi le personnel logistique concernés par les premiers facteurs de risques

Facteurs de risques	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRM	PRL	Total
Travail de nuit	16%	3%	7%	4%	7%	5%	19%	16%	10%
Travail en équipes successives alternantes	10%	14%	15%	6%	17%	5%	1%	10%	7%
Travail répétitif	5%	1%	10%	10%	4%	4%	2%	8%	5%

Le travail de nuit est le facteur de risque le plus souvent mentionné : environ 10% des salariés logistiques y seraient exposés au-delà des seuils minimum d'exposition fixés.

### Les trois quarts des sondés ont déjà engagé l'évaluation des six autres facteurs de risques

#### Pourcentage d'établissements ayant réalisé l'évaluation des six autres facteurs de risques



A compter du 1er juillet 2016, les employeurs doivent également évaluer l'exposition des salariés pour les six autres facteurs de risques en vigueur : la manutention manuelle de charges, les postures pénibles ou positions forcées des articulations, les vibrations mécaniques, les agents chimiques dangereux (y compris poussières et fumées), les températures extrêmes, le bruit. A ce jour, les trois quarts des sondés ont déjà entrepris l'évaluation de ces six facteurs de risques.

## Une majorité d'établissements emploie des personnes à la prévention des risques professionnels

### Pourcentage d'établissements employant une ou plusieurs personnes à la prévention des risques professionnels

#### *Etablissements de 100 salariés et plus*

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total
Oui, une ou des personnes dédiées à la prévention	42%	61%	68%	29%	33%	38%	46%	41%
Oui, des personnes qui occupent aussi d'autres fonctions	40%	36%	32%	69%	36%	45%	31%	44%
Non, pas du tout	18%	0%	0%	1%	30%	18%	23%	15%

#### *Etablissements de 50 à 99 salariés*

	COM	TRP	Total
Oui, une ou des personnes dédiées à la prévention	33%	25%	30%
Oui, des personnes qui occupent aussi d'autres fonctions	39%	40%	39%
Non, pas du tout	28%	35%	31%

En moyenne, huit établissements sondés sur dix emploient des personnes en charge de la prévention des risques professionnels. Néanmoins ce ratio passe à sept sur dix dans les établissements de 50 à 99 salariés.

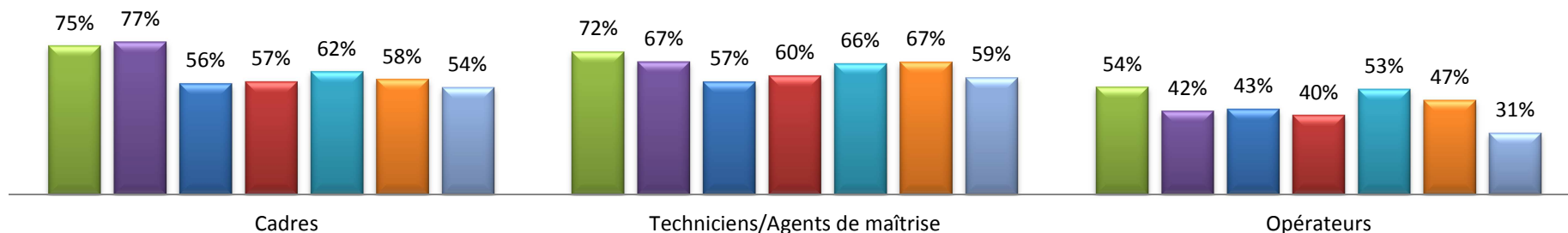
Il s'agit majoritairement de personnes qui occupent aussi d'autres fonctions dans l'entreprise et ne sont pas dédiées à la prévention.

## IV. Politique de qualification

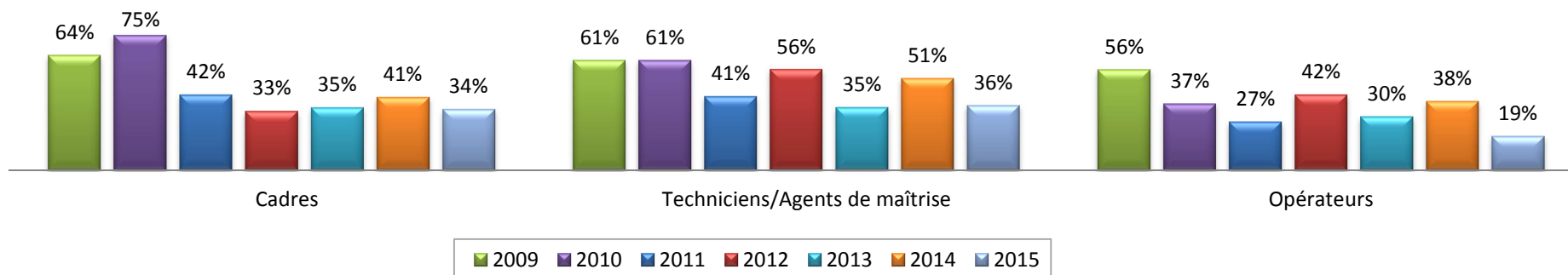
Moindre importance accordée aux qualifications professionnelles en logistique des candidats à l'emploi

Pourcentage d'établissements tenant compte des formations spécifiques à la logistique pour le recrutement du personnel logistique

*Etablissements de 100 salariés et plus*



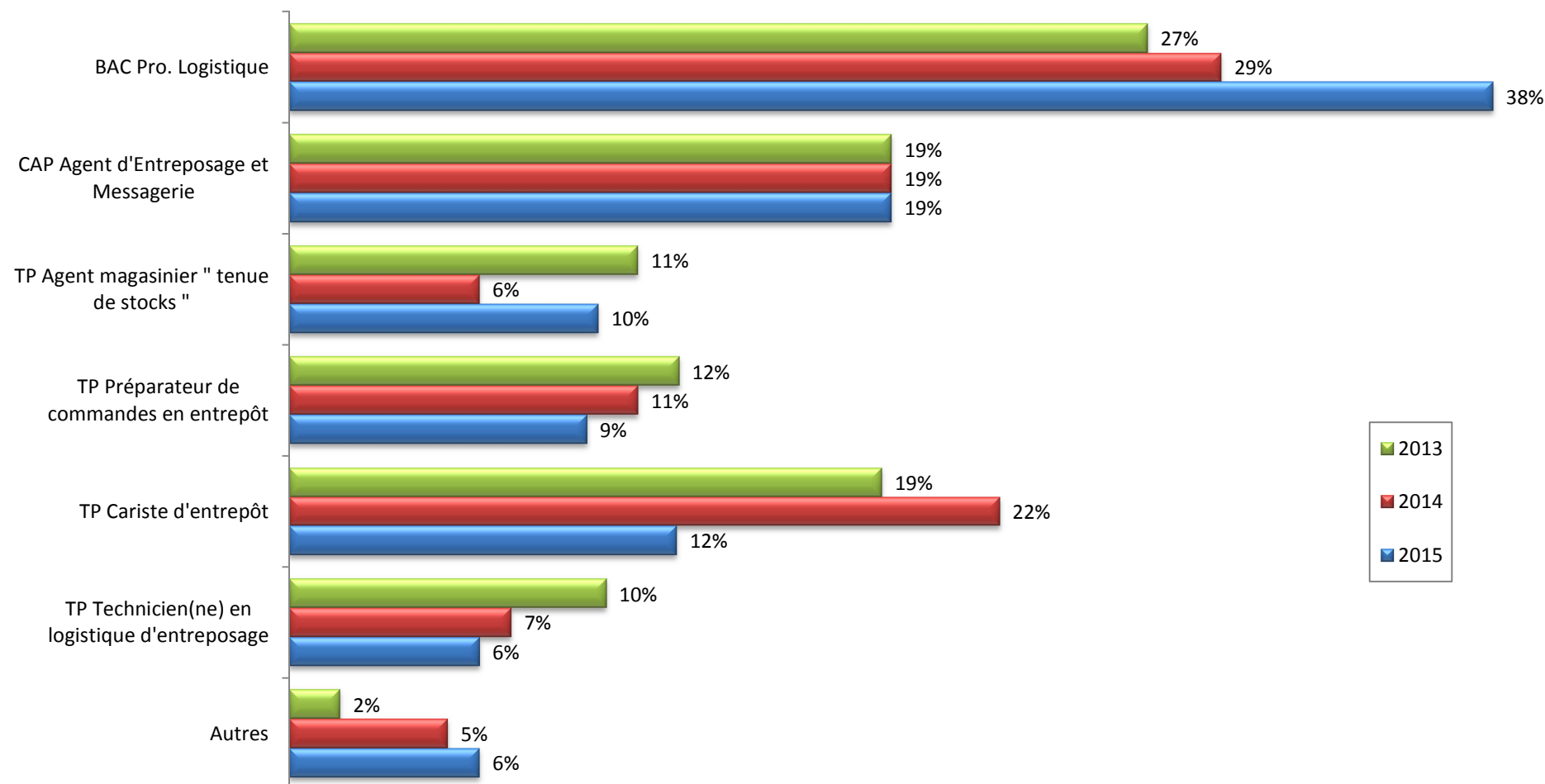
*Etablissements de 50 à 99 salariés*



Les établissements sondés sont moins nombreux cette année à accorder de l'importance lors du recrutement aux qualifications professionnelles (diplômes, titres professionnels, certificats de qualification professionnelle) spécifiques à la logistique des candidats à l'emploi. Ainsi, la proportion d'établissements de 50 à 100 salariés tenant compte de ces formations pour le recrutement d'opérateurs logistiques a baissé de 19 points (- 16 points pour les établissements de 100 salariés et plus).

## Le succès du Bac Pro Logistique pour pourvoir des postes d'opérateurs logistiques ne se dément pas auprès des recruteurs

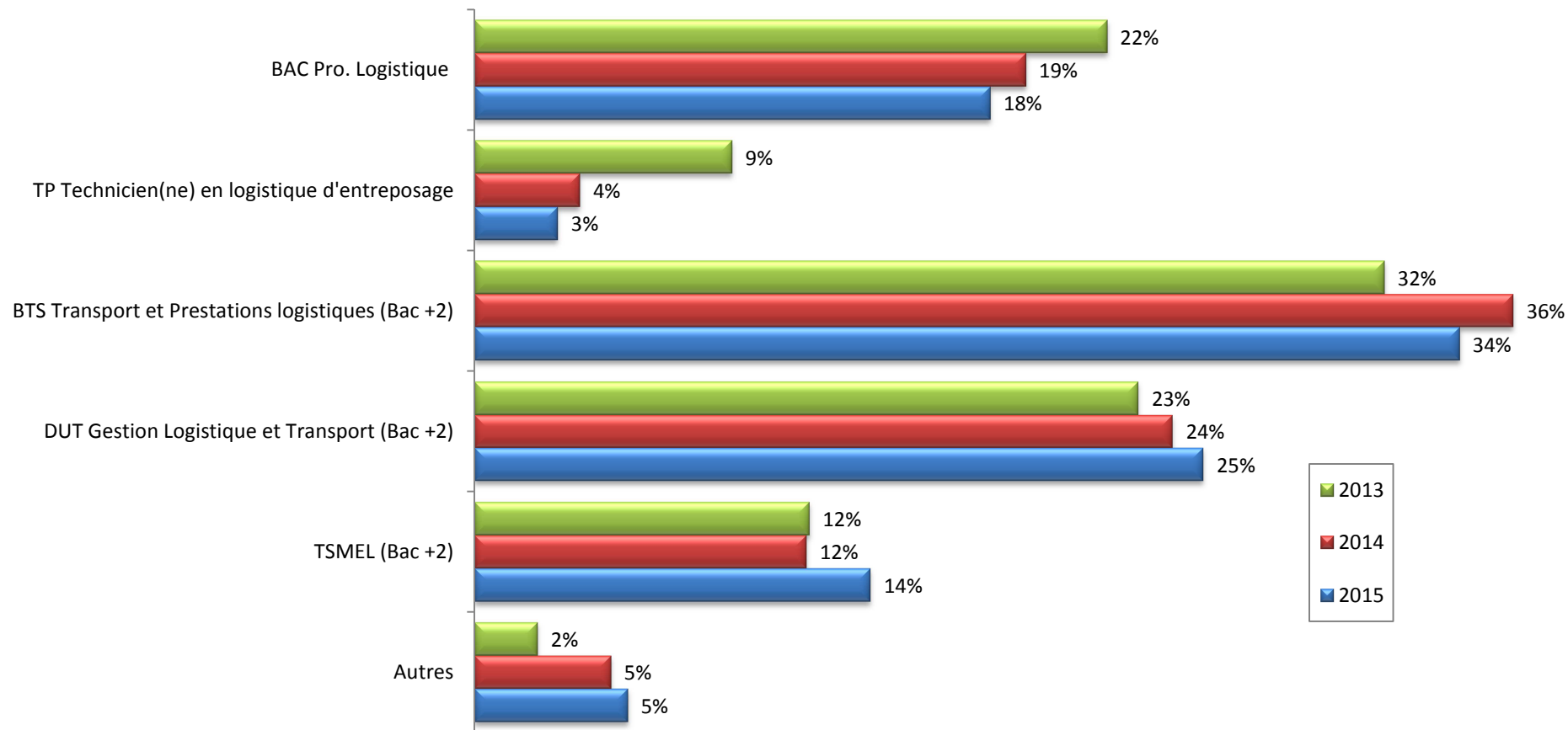
### Diplômes et titres privilégiés pour le recrutement d'opérateurs (en % des réponses des établissements de 100 salariés et plus)



Les recruteurs de 100 salariés et plus qui tiennent compte des formations spécifiques à la logistique lors du recrutement d'opérateurs privilégient largement les sortants d'un Bac Pro Logistique : cette formation recueille 38% des suffrages, loin devant le titre professionnel Cariste d'entrepôt (22% des citations) et le titre professionnel Préparateur(trice) de commandes en entrepôt (9% des citations). Dans la mesure où l'appareil de formation ne forme pas davantage de sortants au Bac Pro Logistique qu'au titre professionnel Préparateur(trice) de commandes en entrepôt, le développement de la VAE (validation des acquis de l'expérience) pour le Bac Pro Logistique pourrait être un vecteur d'amélioration de l'employabilité des opérateurs logistiques et de sécurisation de leur parcours professionnel.

**Les certifications de niveau III privilégiées pour les recrutements de techniciens/agents de maîtrise s'ordonnent conformément à leur poids dans l'offre de formation actuelle**

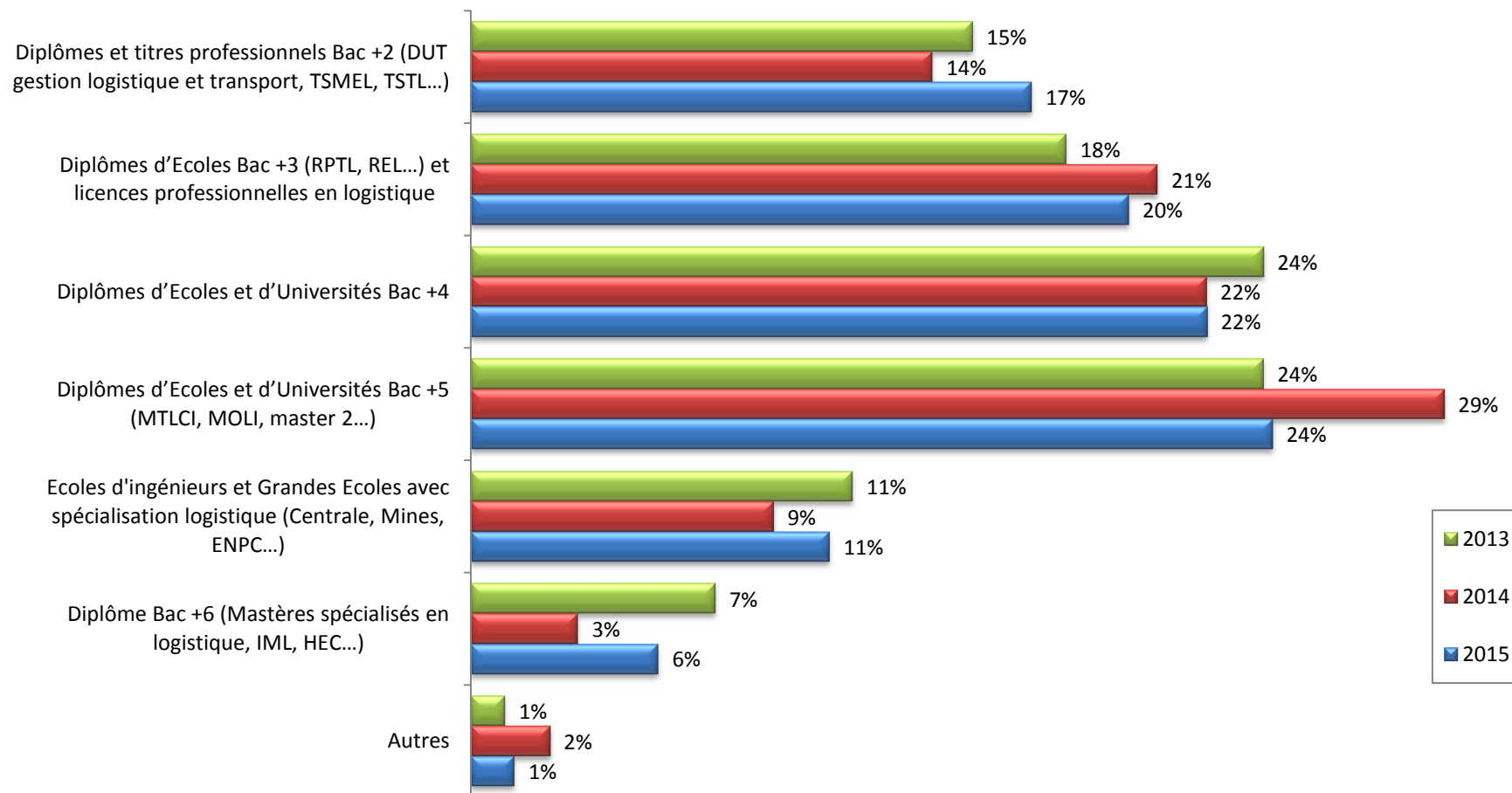
**Diplômes et titres privilégiés pour le recrutement de techniciens/agents de maîtrise (en % des réponses des établissements de 100 salariés et plus)**



Il est généralement attendu des techniciens et agents de maîtrise en logistique qu'ils justifient d'une formation professionnelle de niveau Bac + 2 dans le domaine. Au sein de ces formations, les préférences des recruteurs s'ordonnent conformément à la représentation de ces diplômes et titres dans l'offre de formation existante : vient ainsi en tête le BTS Transport et Prestations Logistiques (34% des suffrages), suivi du DUT Gestion Logistique et Transport (25% des citations), puis du TSMEL (14% des citations).

## Recrutements de cadres de la logistique : de préférence des candidats ayant un Bac + 4 ou + 5

### Diplômes et titres privilégiés pour le recrutement de cadres (en % des réponses des établissements de 100 salariés et plus)



Bien que depuis la réforme LMD l'architecture du système d'enseignement supérieur soit basée sur les trois grades, licence, master et doctorat, les titres et diplômes spécialisés logistiques de niveau Bac + 4 continuent d'être quasiment autant appréciés des recruteurs pour des emplois de cadres de la logistique que des formations de niveau Bac + 5 (respectivement 22% et 24% des citations).



## Un établissement sur cinq emploie du personnel logistique en apprentissage

### Personnel logistique en contrat d'apprentissage (en pourcentage d'établissements)

Etablissements de 100 salariés et plus

Etablissements de 50 à 99 salariés

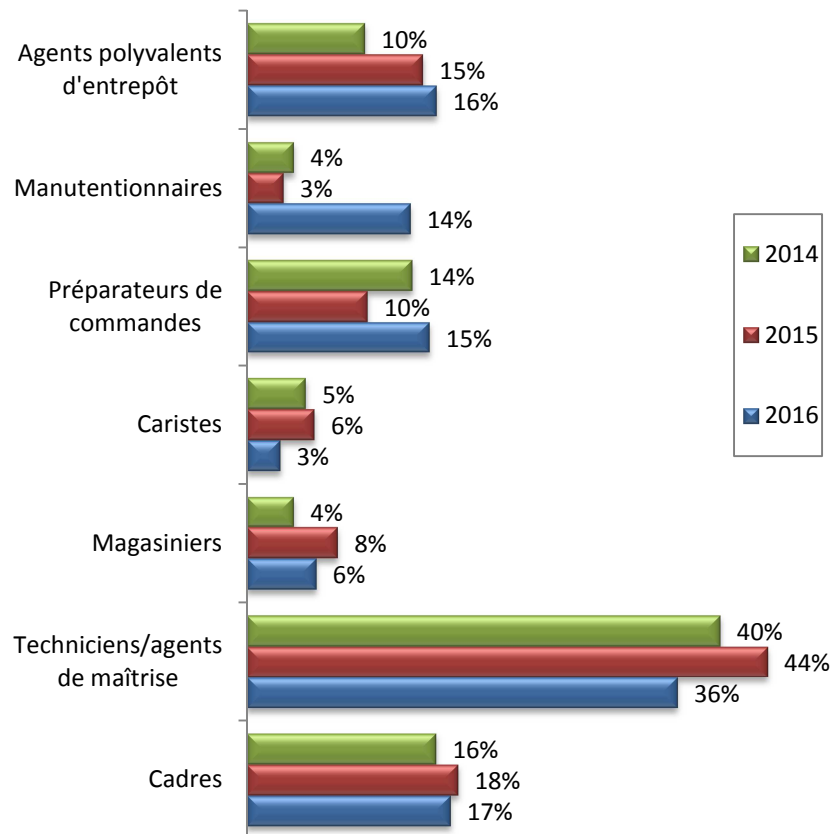


La proportion d'établissements déclarant employer en 2016 du personnel logistique en apprentissage reste stable (19%). C'est dans l'industrie automobile, où la culture de l'apprentissage est forte, que cette proportion est la plus élevée (47% des sondés). Les employeurs qui n'utilisent pas l'alternance sur les postes logistiques évoquent de mauvaises expériences passées, le manque de temps pour encadrer les apprenants, mais aussi le manque de candidats et la politique de l'entreprise vis-à-vis de l'apprentissage qui considère parfois que le dispositif n'est pas adapté à l'activité logistique, du fait des rythmes, des contraintes de travail et de la sécurité.

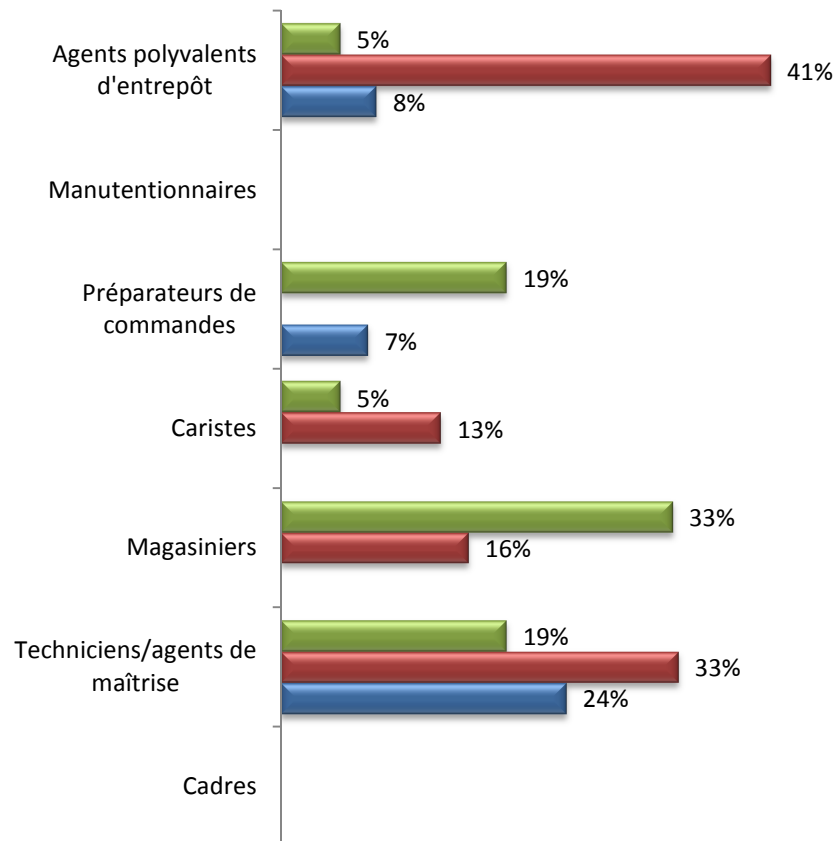
## L'apprentissage est surtout utilisé pour des niveaux de qualification post Bac

### Postes occupés par le personnel logistique en contrat d'apprentissage (en pourcentage d'établissements utilisant l'apprentissage)

#### Etablissements de 100 salariés et plus



#### Etablissements de 50 à 99 salariés



Dans 36% des établissements de 100 salariés et plus employant des apprentis sur des fonctions logistiques, ceux-ci occupent des postes de techniciens/agents de maîtrise, tandis que moins de 20% des établissements ont recours à l'apprentissage pour des postes d'agents polyvalents d'entrepôt ou de préparateurs de commandes. L'extension attendue de l'accès aux titres professionnels par l'apprentissage en formation initiale pourrait donner davantage d'attractivité à ce dispositif pour des niveaux opérateurs.

## Des perspectives de développement de l'apprentissage en 2016 pour les techniciens/agents de maîtrise et les opérateurs logistiques

### Evolution des effectifs logistiques en apprentissage envisagée en 2016 (en pourcentage d'établissements)

	<i>Etablissements de 100 salariés et plus</i>				<i>Etablissements de 50 à 99 salariés</i>			
	Augmentation	Stabilité	Diminution	Ne sait pas	Augmentation	Stabilité	Diminution	Ne sait pas
Cadres	1%	60%	0%	38%	1%	57%	0%	42%
Techniciens/Agents de maîtrise	4%	61%	1%	34%	2%	61%	0%	37%
Magasiniers	2%	59%	1%	37%	1%	60%	0%	39%
Caristes	2%	59%	0%	38%	2%	61%	0%	37%
Préparateurs de commandes	4%	60%	0%	36%	4%	60%	0%	36%
Manutentionnaires	2%	60%	1%	37%	2%	61%	0%	37%
Agents polyvalents d'entrepôt	3%	60%	0%	36%	2%	63%	0%	35%

Le différentiel entre le pourcentage d'établissements de 100 salariés et plus envisageant une progression en 2016 du nombre d'apprentis parmi les techniciens et agents de maîtrise et le pourcentage de ceux anticipant plutôt une baisse de ceux-ci est de 3 points (+2 points pour les établissements de 50 à 99 salariés).

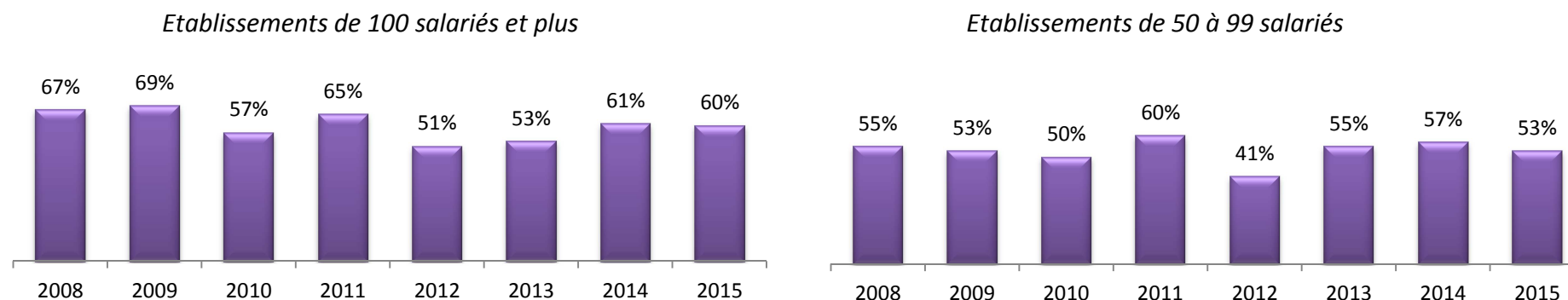
Les perspectives pour l'apprentissage en 2016 sont également bien orientées pour les préparateurs de commandes et les agents polyvalents d'entrepôt, avec des différentiels de 3 à 4 points entre le pourcentage d'établissements d'au moins 100 salariés qui anticipent une augmentation du nombre d'apprentis pour ces métiers et le pourcentage de ceux anticipant leur diminution.

Quels que soient les emplois considérés, rares sont les établissements qui prévoient de moins recourir à l'apprentissage en 2016.

## V. Politiques de formation continue

### Bilan pour l'heure en demi-teinte des nouveaux dispositifs de formation prévus par la loi

#### Pourcentage d'établissements ayant réalisé des formations continues pour les salariés affectés à la logistique



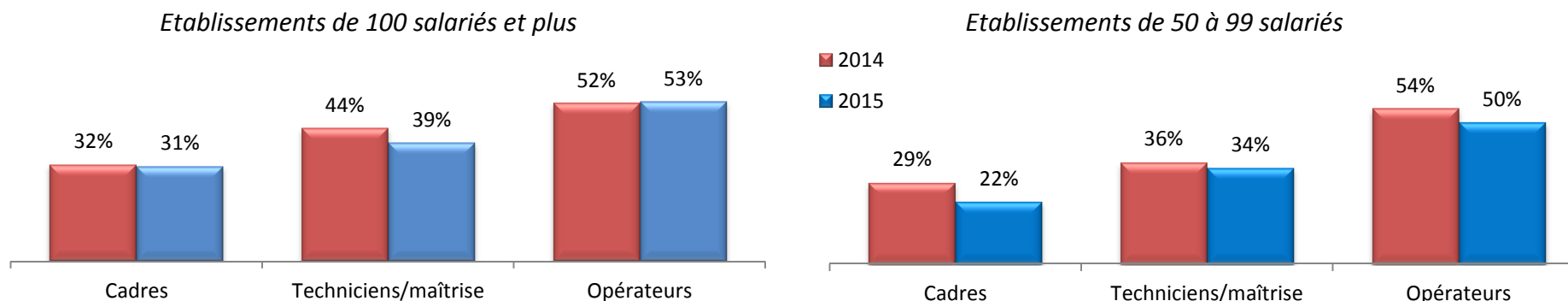
La proportion d'établissements de 50 à 99 salariés ayant réalisé en 2015 des formations continues pour les salariés affectés à la logistique diminue de quatre points (-1 point pour les établissements d'au moins 100 salariés).

Les nouveaux dispositifs mis en œuvre par la loi du 5 mars 2014 sur la formation professionnelle, l'emploi et la démocratie sociale, tels que le CPF (compte personnel de formation) qui a succédé au DIF, ont en effet connu un démarrage laborieux, avec des systèmes de listes croisées (nationale interprofessionnelle, régionale et sectorielle) qui ont laissé apparaître une certaine complexité. Le public ciblé par le compte personnel de formation est en outre plus restreint que celui du DIF car centré sur l'acquisition d'une qualification.

Par ailleurs, la loi a supprimé la contribution obligatoire au titre du plan de formation des entreprises de 300 salariés et plus, et l'a réduite à 0,1% de la masse salariale pour les entreprises de 50 à 299 salariés. Pourtant, les formations financées sur la part plan ont été relativement préservées, surtout pour les fonctions logistiques qui nécessitent notamment des formations de recyclage liées à la conduite d'engins de manutention, la sécurité et la prévention des risques.

## Relative inertie des formations continues réalisées en 2015 par catégorie socio-professionnelle

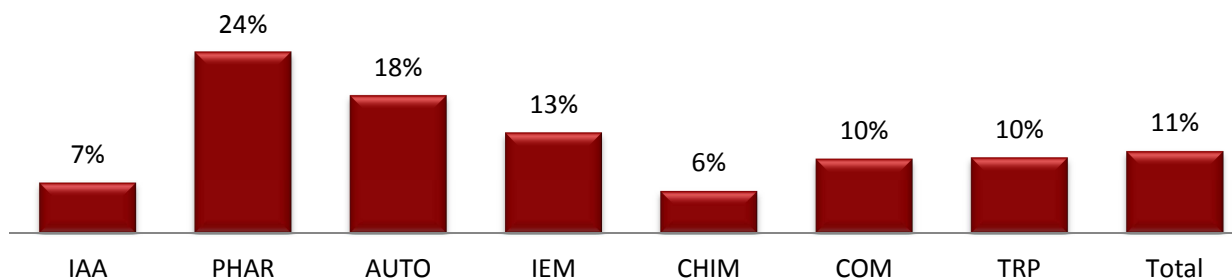
### Pourcentage d'établissements ayant réalisé des formations continues par catégorie d'emploi



À travers la loi du 5 mars 2014, l'exécutif s'est fixé comme objectif de démocratiser l'accès à la formation, réputée bénéficier traditionnellement aux plus qualifiés. Néanmoins, en 2015, le pourcentage d'établissements de 50 à 99 salariés ayant réalisé des formations continues pour les opérateurs logistiques a reculé de quatre points.

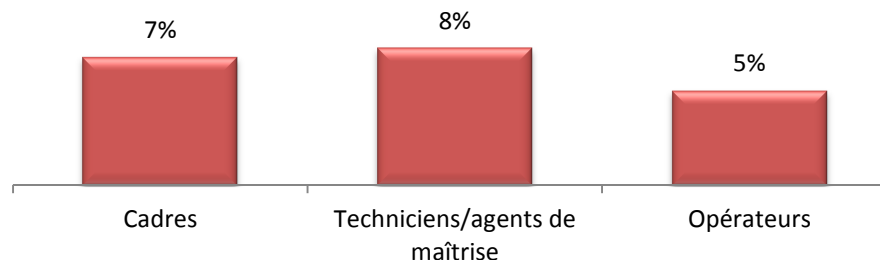
## Déploiement des moyens numériques dans les formations du personnel logistique...

### Pourcentage d'établissements ayant eu recours à des formations digitales pour le personnel logistique



Le développement d'Internet et des technologies de communication offre de nouvelles opportunités en termes de modalités de formation. 11% des établissements sondés, et jusqu'à 24% des établissements de l'industrie pharmaceutique, proposent désormais à leur personnel logistique des formations qui s'appuient sur les outils numériques (ordinateurs portables, smartphones, tablettes...). Ceux-ci déclarent qu'en moyenne 23% des formations de leur entreprise sont dispensées sur un mode « digital ».

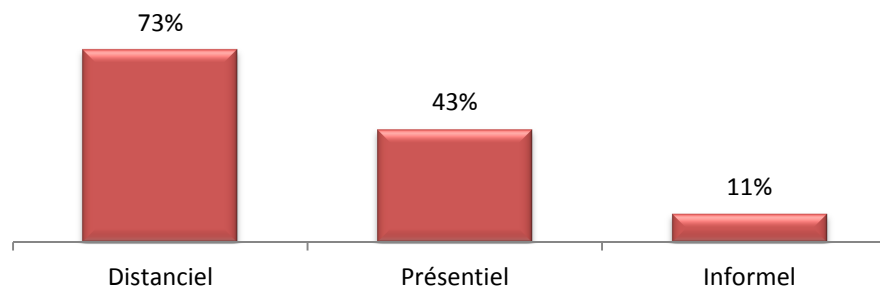
### Pourcentage d'établissements ayant eu recours à des formations digitales par catégories d'emplois bénéficiaires



Près de la moitié des établissements sondés ayant recours aux formations digitales en ont fait bénéficier leurs opérateurs logistiques, même si les techniciens et les professions de l'encadrement intermédiaire en sont plus fréquemment les bénéficiaires.

... qui n'exclue pas des pédagogies en présentiel

### Organisation des formations digitales (en pourcentage d'établissements ayant eu recours à ce type de formations)



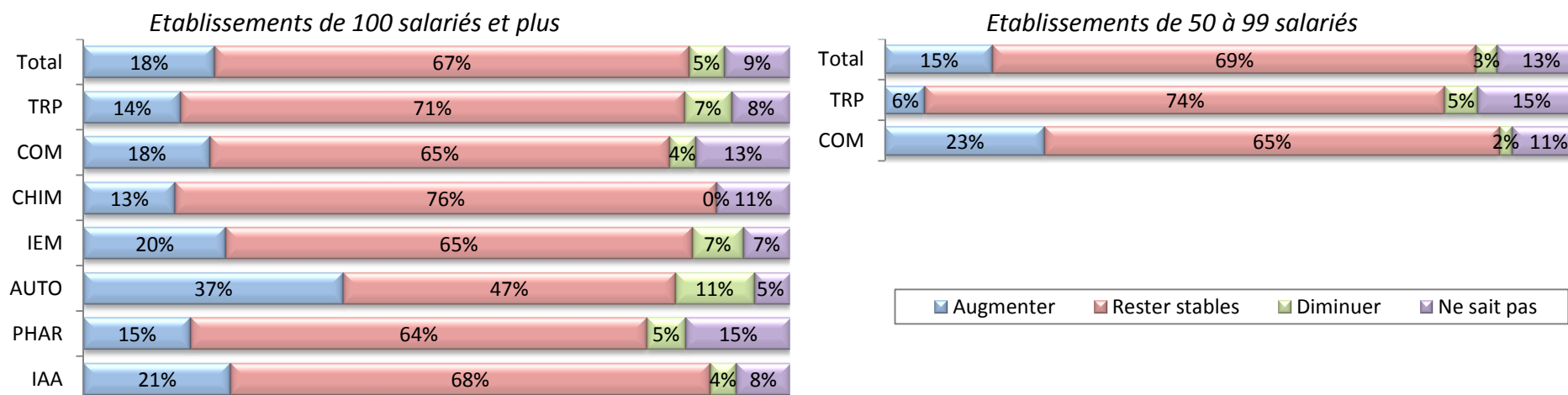
L'intégration du format digital dans les formations adressées au personnel logistique trouve des applications évidentes avec les formations à distance de type modules de e-learning diffusés en ligne ou MOOC (Massive Open Online Course). De fait, près des trois quarts des sondés qui sont passés aux formations digitales les utilisent en distanciel. Néanmoins, les outils numériques sont également intégrés à des formations en présentiel (évoquées par

deux répondants sur cinq) ou dans le cadre de modes d'apprentissages hybrides (dits « blended learning ») conjuguant formations à distance et en présentiel. Les modes informels (chat, forum, blog, réseaux sociaux internes...) restent une composante marginale des formations digitales.

28% des établissements développant le digital learning auprès de leur personnel logistique emploient en interne un ingénieur/concepteur pédagogique.

## Fort regain attendu de l'effort de formation en 2016

### Evolution prévisible des effectifs logistiques envoyés en formation en 2016 (en pourcentage d'établissements)



Quels que soient leur secteur d'activité et leur taille, les établissements qui prévoient une croissance des salariés de la logistique envoyés en formation en 2016 sont les plus nombreux. Ainsi, les prestataires transport-logistique d'au moins 100 salariés sont deux fois plus nombreux à anticiper une augmentation des effectifs logistiques en formation en 2016 que leur diminution. On peut lire dans ces anticipations un souhait de rattraper les retards qui ont pu être pris au démarrage de la mise en place de la réforme de formation professionnelle. La généralisation des entretiens professionnels dans toutes les entreprises devrait aussi concourir à de nouveaux départs en formation.

## La prévention des risques professionnels devient le premier motif de formation pour le personnel logistique d'encadrement devant les techniques de management

### Besoins en formation des cadres et techniciens/agents de maîtrise (en pourcentage d'établissements ayant cité l'item)

	Cadres			Techniciens/ Agents maîtrise		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Stratégie logistique ( <i>sous-traitance/partenariat logistique/clients certifiés ISO</i> )	38%	27%	33%	21%	23%	23%
Supply chain management ( <i>SCE, SCP, SCEM</i> )	36%	28%	33%	24%	23%	21%
Achats/ Approvisionnements	25%	17%	18%	22%	20%	22%
Gestion d'entrepôt	29%	23%	29%	36%	34%	33%
Logistique industrielle et flux tendus ( <i>Ordonnancement/lancement/GPAO</i> )	22%	17%	21%	21%	22%	21%
Langues étrangères	34%	30%	32%	32%	34%	31%
Logistique internationale	19%	13%	14%	12%	12%	12%
Réglementation/législation	44%	36%	42%	38%	39%	40%
Matières dangereuses	24%	13%	17%	30%	18%	17%
Sécurité/Prévention des risques	41%	37%	41%	46%	44%	43%
Prévention de la malveillance et des vols/Sûreté	20%	15%	23%	20%	20%	22%
Système d'information logistique ( <i>ERP, TMS, WMS, EDI, RFID...</i> )	32%	28%	33%	31%	32%	32%
Gestion des déchets, environnement - développement durable ( <i>économie d'énergie, bilan carbone</i> )	32%	19%	24%	31%	22%	22%
Politique qualité/normes ISO	28%	18%	25%	23%	21%	22%
Gestion de projet/cahier des charges logistiques/Projet d'investissements/tableaux de bord ( <i>suivi des coûts...</i> )	28%	23%	23%	15%	17%	17%
Soutien logistique et service après-vente	12%	11%	11%	14%	15%	11%
Techniques de management, travail en équipe	51%	38%	41%	49%	44%	41%
Techniques de communication	40%	30%	28%	38%	33%	27%
Sensibilisation à la relation client/fournisseur	29%	21%	20%	31%	26%	19%
Gestion du stress	31%	29%	28%	29%	32%	27%
Risque électrique	-	-	-	16%	17%	12%
Autres	5%	4%	5%	3%	5%	5%

43% des sondés estiment que seraient nécessaires des formations orientées sécurité et prévention des risques pour leurs cadres et techniciens/agents de maîtrise de la logistique. Ce thème de formation est désormais cité en premier, devant les techniques de management et le travail en équipe, cités par 41% des répondants. Le troisième thème le plus souvent cité est relatif à la réglementation (cité par 40% des répondants).



## La responsabilité de l'employeur est au cœur de la politique de formation des opérateurs logistiques

### Besoins en formation des opérateurs (en pourcentage d'établissements ayant cité l'item)

	2014	2015	2016
Systèmes d'information	23%	31%	26%
Préparation de commandes	28%	32%	33%
Emballage	22%	21%	23%
Tenue et gestion de stock/Magasinage	31%	32%	30%
Réception	28%	33%	32%
Expédition	27%	32%	32%
Conduite d'engins de manutention/levage	51%	62%	53%
Entretien/Maintenance d'engins de manutention	26%	16%	20%
Prévention de la malveillance et des vols/Sûreté	19%	21%	20%
Matières dangereuses	26%	19%	17%
Prévention des risques professionnels/Sécurité	60%	41%	41%
Gestes et postures/Ergonomie	70%	65%	53%
Prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP)	53%	55%	43%
Sauveteur secouriste du travail (SST)	53%	58%	47%
Dynamique et efficacité du travail en équipe	27%	32%	28%
Qualité/Procédures	24%	27%	20%
Techniques de communication	15%	16%	14%
Communication/vente	4%	5%	5%
Sensibilisation à la relation client-fournisseur/Connaissance de l'environnement professionnel	17%	17%	12%
Gestion du stress	26%	25%	21%
Langues étrangères	11%	14%	12%
Gestion des déchets, environnement - développement durable	25%	22%	21%
Risque électrique	22%	18%	14%
Autres	5%	5%	3%

Les thèmes de formation les plus souvent mentionnés pour les opérateurs logistiques visent à satisfaire les obligations et responsabilités de l'employeur pour garantir l'hygiène, la sécurité au travail, et la prévention des risques : 53% des répondants expriment ainsi le besoin pour des formations à la conduite des équipements de travail mobile automoteurs et des équipements de levage, autant pour les formations gestes et postures / ergonomie, 47% pour des formations SST et 43% pour des formations PRAP.