

DÉVELOPPER  
LA FORMATION TRANSPORT  
ET LOGISTIQUE



**DIAGNOSTIC ET PROSPECTIVE DES BESOINS EN EMPLOIS,  
COMPETENCES ET FORMATIONS DANS LA LOGISTIQUE  
ET LE TRANSPORT DE FRET EN BRETAGNE**

**RAPPORT FINAL**

**OCTOBRE 2017**



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE  
PREFECTURE DE LA  
REGION DE BRETAGNE



Région  
**BRETAGNE**

# SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	4
SYNTHESE .....	7
INTRODUCTION .....	14
<b>CHAPITRE 1. ETAT DES LIEUX DE L'EMPLOI ET DES CONDITIONS D'EMPLOI DANS LA LOGISTIQUE.....</b>	<b>18</b>
1. Recul des prestataires transport logistique bretons sur les dernières années .....	20
2. 90 000 emplois directs induits par le transport de fret et la logistique en Bretagne, dont une majorité dans le compte propre .....	24
3. Des emplois accessibles à tous niveaux, largement à temps complet et CDI.....	28
<b>CHAPITRE 2. QUELLES FORMATIONS POUR QUELLE INSERTION ? .....</b>	<b>40</b>
1. Une large palette de formations en transport logistique en Bretagne .....	42
1.1. Les établissements et les filières .....	42
1.2. Focus sur l'enseignement supérieur.....	44
2. L'insertion à 3, 4 ou 5 ans après la formation.....	50
2.1 Présentation de l'échantillon.....	51
2.2 Une orientation motivée par la vocation et les perspectives de débouchés .....	52
2.3 Des formations qui conduisent largement à l'emploi .....	57
2.4 Zoom sur les demandeurs d'emploi.....	58
2.5 Zoom sur les personnes en emploi.....	60
2.6 La quête d'un emploi stable, intéressant et une appétence d'évolution professionnelle .....	68
<b>CHAPITRE 3. DEFIS RH POUR LA SUPPLY CHAIN EN BRETAGNE .....</b>	<b>70</b>
1. Développer la qualité de services.....	75
1.1 La diminution des litiges .....	75
1.2 La réduction des délais de livraison.....	76
1.3 Une attention accrue portée à la ponctualité.....	77
1.4 La mise en place de certifications/démarches qualité.....	78
1.5 Une démarche de traçabilité globale.....	80
2. Améliorer la productivité .....	81
2.1 La technologie .....	81
2.2 Les process.....	88
2.3 Les ressources humaines.....	89
3. Renforcer la créativité et l'agilité des organisations.....	93
3.1. La santé sécurité au travail : un préalable à la mise en œuvre d'organisations du travail hautement performantes .....	93
3.2. Vers le bien-être au travail.....	94
3.3. Des entreprises « libérées » .....	96
4. Anticiper.....	98
5. Coopérer.....	99
5.1. Entre entreprises d'un territoire ayant les mêmes clients .....	99
5.2. Entre tous les acteurs d'une supply chain.....	100
5.3. Entre les salariés / pôles / services / directions de l'entreprise:.....	101
5.4. Entre industriels, prestataires, monde de la recherche et de l'enseignement d'un même territoire.....	101

CHAPITRE 4. ELEMENTS DE PROSPECTIVE .....	102
1. Quelle demande logistique demain en Bretagne ? .....	105
1.1 Pour une logistique au service des consommateurs.....	105
1.2 Pour une logistique au service des producteurs .....	109
2. Quelle répartition des trafics/flux ?.....	111
2.1. La menace de la concurrence du pavillon étranger.....	111
2.2. Un transport ferroviaire qui doit continuer sa diversification vers les produits manufacturés.....	111
2.3. Une valorisation de la façade maritime à consolider .....	113
3. Quels gains de productivité et impacts sur l'emploi ? .....	116
3.1. Focus sur les avancées en matière de véhicule autonome .....	117
3.2. Des défis sociaux à relever.....	119
4. Quels scénarios ?.....	122
4.1. La démarche.....	122
4.2. Les « jobs fictions ».....	124
5. Des compétences qui feront la différence .....	138
CONCLUSION : PRECONISATIONS .....	140

## REMERCIEMENTS

Cette étude a été réalisée par l'AFT et co-financée par la Région Bretagne et l'Etat, dans le cadre d'un appel à projets Etat-Région pour des études-actions sur l'emploi-formation. Le comité technique de suivi comprenait l'AFT (Département des Etudes Transports et Logistique, Délégation régionale), la Région Bretagne (Direction déléguée à l'orientation et à la carte des formations, Direction des ports, aéroports et du fret) et la DIRECCTE Bretagne (Pôle Entreprises, Emploi et Economie).

Le Département des Etudes Transport et Logistique de l'AFT et la Délégation régionale de l'AFT tiennent à remercier vivement toutes celles et ceux qui ont activement contribué à la réalisation de cette étude, en acceptant de nous ouvrir les portes de leur entreprise, de répondre à nos questions, de participer aux réunions que nous avons organisées. Nous leur en sommes très reconnaissants.

Les participants du groupe de travail « recommandations », animé par Me CASTAY (AFT) :

NOM Prénom	ORGANISATION
M. ADELAIDE	Pôle emploi
M. ALLIOD	OPCA Transports et Services
Me BIHAN	GRETA
Me BRELIVET	Université Rennes 1
M. DE LIPOWSKI	CARSAT
M. GOALEC	CRFPTL
M. GODEFROY	AFT
M. GUILLO	Université Rennes 1
Me JOUNEAU	Université Rennes 1
M. LEFEUVRE	DB Schenker
M. LEROY	GRF Bretagne
Me LE PROVOST	Bretagne Supply Chain
Me ROBERT	Promotrans

Les participants du groupe de travail « prospective », animé par Me CASTAY (AFT) :

NOM Prénom	ORGANISATION
M. AKONO	Brest Business School
Me GIMMIG	Bretagne Supply Chain
M. GODEFROY	AFT
Me HAMON	Région Bretagne
Me LE PROVOST	Bretagne Supply Chain
Me LINTANFF	TLF
M. ROUXEL	FNTR Bretagne
Me SALAÜN	Chambres d'Agriculture de Bretagne - - Observatoire économique et social des filières agricoles et agroalimentaires
Me RIO	Chambres d'Agriculture de Bretagne - - Observatoire économique et social des filières agricoles et agroalimentaires

Les responsables interviewés :

NOM	ORGANISATION
M. AKONO	Brest Business School
Me AMAND	Bretagne Service Logistique
M. BRIAND	Transports Express Alain Aubry
M. BROHAN	Cafés Lobodis
M. CHEREAU	Port de commerce Lorient
M. CLOUET	Centre développement Industrie Bretagne
M. COMBES	SYLEPS
Me COMMUNIER	STEF Transport
Me CORNEC	IUT Quimper
M. COURGEON	TRANS-FER
Me DELAUNAY	STEF Sea Food
Me DA SILVA	AGEFOS PME
M. DE ARAUJO	Bretagne Ateliers
M. FARNY	ITS Bretagne
M. FILY	Rectorat de l'Académie de Rennes
M. FOURNIER	EUROLAP
Me GUERIN SENCIER	DPD
Me. GIMMIG	Bretagne Supply Chain
M. GOALEC	Les Routiers Bretons
Me GRACE	Brest Business School
M. GUYMARD	AGEFOS PME
Me HAMMICHE	Université Rennes 1 – UFR Sciences Economiques
M. HENAFF	GIE Chargeurs Pointe de Bretagne
Me JUHEL	SERVIPHAR
Me KERVICHE	IUT Lorient
M. KUHN	Union Armoricaïne de Transports (UAT)
M. LAMBERT	ESLI Redon
M. LANNE	CFTA Carhaix
M. LEDU	Biscuits Panier
M. LE GAL LA SALLE	Groupe Le Guessant
M. LE GUEN	CFA AFTRAL
Me LELAY	Plateforme Courrier Brest
Me LE MAT	OTRE Bretagne
M. LE ROUX	ALT
M. LHEUREUX	Chrono Interim
M. MALHERBE	Autocruise TRW
M. MELLAZA	CCI Morbihan
Me MORVAN	Direction Régionale aux Droits des Femmes et à l'Égalité
M. MORVANT	ISFFEL
M. PIECHACZYK	Bretagne Développement Innovation
M. RAVARD	Toutenvélo
Me ROBERT	CFA PROMOTRANS Bretagne
M. ROLLAND	Blue Water Shipping
Me ROUDAUT	IEF AERO
Me SAVATIER	APEC

M. THOUELIN	RFID Bretagne
M. TURPAULT	Lorans Robinetterie
M. VALLEE	Le Calvez Surgelés

Nous remercions également chaleureusement les responsables de formation qui ont bien voulu communiquer les coordonnées des personnes sorties de formation 3, 4 ou 5 ans auparavant, et bien sûr les 212 sortants de formation qui ont accepté de répondre à notre enquête d'insertion.

## SYNTHESE

### EMPLOIS, COMPETENCES ET FORMATIONS DANS LA LOGISTIQUE ET LE TRANSPORT DE FRET EN BRETAGNE

En 2016-2017, l'AFT a mené avec le soutien de la DIRECCTE et de la Région Bretagne, une étude relative aux besoins en emplois, compétences et formations dans la logistique et le transport de fret en Bretagne. Cette opération s'est appuyée sur la participation de quelques 70 acteurs bretons (entreprises, organisations professionnelles, institutionnels, experts, associations, responsables de formation...), interviewés et/ou parties prenantes d'ateliers, ainsi que sur une enquête d'insertion auprès de 212 sortants de formations transport-logistique.

#### I. QUELLE CARACTERISATION DE L'EMPLOI TRANSPORT LOGISTIQUE EN BRETAGNE ?

##### **Transport de marchandises : un secteur particulièrement bien représenté en Bretagne**

D'après les statistiques de l'ACOSS en 2015, près des 2/3 des prestataires transport-logistique sont concentrés sur deux départements, l'Ille-et-Vilaine et le Finistère, et près de la moitié des emplois du compte d'autrui sont situés en Ille-et-Vilaine (dans le cas du transport pour « compte d'autrui », des entreprises, dont c'est le métier, se voient confier le transport et la logistique des marchandises, tandis que l'on désigne par « compte propre », le cas des entreprises ayant leurs propres véhicules pour transporter ce qu'elles fabriquent/ou et vendent). L'emploi des prestataires logistiques bretons pèse relativement moins dans l'emploi national que celui des prestataires de transport de fret : 2,9% de l'emploi national des prestataires logistiques est situé en Bretagne, contre 5,5% des emplois du transport de fret de l'hexagone situés en Bretagne (à titre de comparaison, l'emploi breton, toutes activités confondues, représente 4,4% de l'emploi national). Cependant, le nombre de prestataires en transport de marchandises a reflué de 2% sur les dix dernières années en Bretagne et la spécificité transport de la région tend à reculer.

##### **6 salariés sur 10 exerçant en Bretagne un métier spécifique du transport de fret sont employés par le compte d'autrui, contre 1 salarié sur 10 exerçant un métier spécifique de la logistique**

Les professions spécifiques de la logistique et du transport de fret représentent 7% de l'emploi breton. Les emplois bretons spécifiques du transport de marchandises se concentrent dans le compte d'autrui (près de six salariés sur dix occupant un métier transport l'exercent chez les prestataires de la région). En revanche, seulement 11% des salariés occupant une profession spécifique à la logistique l'exercent dans le compte d'autrui : près d'un tiers des emplois logistiques relèvent du secteur commercial et trois sur dix de l'industrie (dont plus d'un tiers dans l'industrie agroalimentaire). On compte en Bretagne presque autant de salariés exerçant une profession spécifique de la logistique (près de 41 000) que du transport de fret (un peu plus de 43 000), tous secteurs confondus de l'économie. L'augmentation du nombre de salariés des métiers de la logistique (+20% entre 2006 et 2013) ne s'est pas traduite par une poursuite de l'externalisation des fonctions logistiques, puisque l'emploi des prestataires logistiques en Bretagne a continué de se contracter depuis la crise de 2009 (-0,9%) alors qu'il s'est redressé dans le reste de la France.

## **En Bretagne, 90 000 salariés sont employés chez des prestataires de transport logistique ou occupent un emploi spécifique du transport de fret et de la logistique**

En tout, avec les 6 400 emplois « supports » du compte d'autrui (emplois non spécifiques au transport et à la logistique), on estime à plus de 90 000 le nombre de salariés employés chez des prestataires de transport logistique ou occupant un emploi du transport de fret et de la logistique dans les différents secteurs d'activité de l'économie bretonne.

## **Entre les métiers du transport et de la logistique, des différences de qualification, de rémunération et de conditions d'emploi**

Le transport de fret fait globalement appel à des emplois qualifiés, du fait que 93% des emplois du transport de fret sont constitués d'ouvriers qualifiés (principalement des conducteurs routiers de véhicules poids lourds), tandis que 43% des effectifs de la logistique sont composés d'ouvriers non qualifiés (manutentionnaires, ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition). Cependant, la logistique offre davantage d'opportunités d'emploi pour les cadres et professions intermédiaires que le transport de fret : les cadres, techniciens et agents de maîtrise représentent 17% des emplois logistiques contre seulement 4% des emplois transport de fret. Respectivement 71% et 65% des salariés occupant une profession spécifique du transport de marchandises ou de la logistique ont au plus un niveau V (CAP, BEP).

Les contrats de travail sont largement à temps complet : respectivement 85% des emplois de la logistique et 87% des emplois du transport de marchandises sont à temps complet. Les métiers du transport offrent des emplois relativement plus stables que la logistique : 81% des salariés exerçant en Bretagne des métiers spécifiques du transport de fret sont employés en CDI, contre 64% de ceux occupant un métier logistique. L'intérim est plus répandu dans la logistique : 18% du personnel logistique a un contrat de travail temporaire, contre 4% du personnel transport.

Les métiers du transport de fret sont mieux rémunérés que les métiers de la logistique : 56% des salariés occupant des métiers du transport de marchandises ont perçu en 2013 au moins 18 000 euros nets, contre 40% des salariés de la logistique.

Les emplois logistiques sont significativement plus jeunes que les emplois transport : 30% des salariés occupant un métier logistique ont moins de 30 ans, contre 15% des salariés occupant un métier du transport de fret.

## **Les métiers du transport et de la logistique restent très sexués**

16% des emplois spécifiques du transport de fret et de la logistique sont occupés par des femmes en Bretagne (18% au niveau national). Les métiers restent très sexués ; les deux tiers des femmes exerçant un métier spécifique du transport de marchandises sont conductrices livreuses, tandis que les deux tiers des hommes du transport de fret sont conducteurs routiers et grands routiers. Les femmes occupent plus fréquemment des métiers moins qualifiés que les hommes ; elles sont ainsi surreprésentées parmi les ouvrier(ère)s non qualifié(e)s sur tri, de l'emballage et de l'expédition (46% des femmes employées en



logistique occupent ce métier, contre 23% des hommes). Les métiers d'encadrement restent moins féminisés en Bretagne que dans le reste de la France ; dans le transport de fret, en Bretagne, 18% des technicien(ne)s et agent(e)s de maîtrise sont des femmes, contre 27% dans le reste de la France.

## **II. ET APRES UNE FORMATION EN TRANSPORT LOGISTIQUE ?**

### **Une palette de métiers attrayants, pour peu qu'on les connaisse...**

La Bretagne dispose d'une large palette de formations de tous niveaux en transport et logistique. Faire connaître cette filière représente un véritable enjeu. Sa méconnaissance de la part du grand public, et les préjugés qui l'entourent, constituent un frein à l'attractivité des métiers et des formations. C'est la raison pour laquelle il est souvent difficile dans les forums d'information-orientation d'attirer les jeunes sur les stands transport et logistique, tandis que les présentations des métiers menées dans les collèges et lycées suscitent une réelle curiosité.

Une enquête menée auprès de 212 sortants de formations logistiques en Bretagne (diplômes et titres professionnels de tous niveaux en logistique) révèle d'ailleurs qu'Internet est le premier vecteur d'information pour ces formations (cité par trois répondants sur dix), devant les équipes pédagogiques, qui jouent toutefois un rôle prépondérant dans l'orientation vers les diplômes professionnels de l'Education Nationale, et Pôle emploi, qui concourt plus particulièrement à faire connaître les titres professionnels.

Cette enquête indique également, d'une part que les choix d'orientation sont largement validés à l'issue de la formation, puisque huit sortants sur dix estiment avoir été bien orientés, et d'autre part que les formations logistiques n'ont généralement pas été choisies par défaut : plus d'un tiers des répondants se sont orientés vers une formation logistique d'abord par intérêt pour la discipline, une vocation qui est née suite à un stage de 3ème, une journée portes ouvertes, une expérience professionnelle (intérim, job d'été...) qui a permis de découvrir la logistique, du fait de l'existence de modèles familiaux qui travaillent dans la logistique, etc. Ce sont ensuite les opportunités de débouchés qui attirent vers les formations logistiques, ainsi que les perspectives de décrocher une qualification, dans le cadre d'une poursuite d'études, d'une reconversion, d'une évolution professionnelle, ou d'une validation des acquis professionnels.

### **Des formations qui conduisent largement à l'emploi**

De fait, les formations logistiques conduisent bien à l'emploi : 60% des sortants de titres professionnels étaient en recherche d'emploi avant leur formation logistique, ils ne sont plus que 16% dans cette situation trois à cinq ans après leur formation ; 65% de l'ensemble des répondants ont un emploi (six fois sur dix en CDI) et plus d'un sortant sur dix est en poursuite d'études (jusqu'à 60% des sortants de DUT GLT ont suivi une formation de niveau supérieur en transport-logistique). Toutefois, près de la moitié des sondés en emploi déclarent rechercher un autre poste : un emploi stable (en CDI), une évolution professionnelle (ils ont débuté leur carrière sur des postes en deçà de leur niveau de formation), un travail plus intéressant (recherche d'épanouissement personnel, de contacts humains...). La confrontation au monde du travail, lors des stages ou des premières expériences professionnelles en logistique, a aussi parfois induit des déceptions liées aux conditions de travail, à l'origine de réorientations vers d'autres domaines professionnels.

Les femmes sont plus souvent au chômage que les hommes (respectivement 19% et 14%) ou en CDD (respectivement 22% et 10%), mais elles sont moins concernées par l'intérim (respectivement 7% et 14%). Plus du tiers des demandeurs d'emploi attribuent leurs difficultés à leur manque d'expérience

professionnelle. De fait, les stages, les périodes de formation en milieu professionnel, et l'alternance, sont des moyens efficaces pour trouver un emploi : plus du tiers des alternants ont été embauchés dans l'entreprise qui les avait accueillis pendant leur formation.

### **Un ancrage territorial des établissements de formation à conforter**

Une enquête auprès des responsables de formations supérieures en logistique a permis de mettre en évidence les relations tissées par les écoles et l'université avec le monde économique. Il apparaît que les connections sont nombreuses avec le territoire breton, à travers : les périodes de formation en milieu professionnel et les stages, qui sont systématiques, et l'alternance, qui s'est développée dans l'enseignement supérieur ; l'intervention de professionnels dans les enseignements (parfois jusqu'à 80% d'heures d'enseignement assurées par des professionnels) ; d'enseignants également consultants en entreprise ; des visites d'entreprises ; des projets tuteurés ; des parrainages ; des conférences et forums...

Cependant, en dépit de cet ancrage territorial, on note, d'une part des difficultés pour placer les stagiaires et alternants en entreprise, et d'autre part des freins pour les salariés du transport et de la logistique à se former – notamment par manque de disponibilité et difficulté à identifier ses propres besoins formatifs -, alors que la performance logistique des entreprises, surtout des PME-TPE, pourrait être améliorée par la formation, en particulier de ceux qui occupent des professions intermédiaires. L'offre de formation gagnerait à cet égard à développer les enseignements modulaires et les cursus en blended learning (mixte e-learning/présentiel).

### **III. QUELLE PLACE POUR LES RESSOURCES HUMAINES DANS L'AMELIORATION DE LA PERFORMANCE LOGISTIQUE BRETONNE ?**

#### **Optimiser le système logistique, un enjeu majeur pour la Bretagne**

Pour la 5<sup>ème</sup> région industrielle de France, la logistique revêt un enjeu majeur de développement économique et d'aménagement équilibré du territoire, d'autant que son positionnement péninsulaire laisse la Bretagne à l'écart des principaux axes d'échanges, ce qui contribue à fragiliser son modèle industriel. Pour surmonter le handicap de son enclavement géographique, le système logistique breton doit, plus qu'ailleurs, être optimisé.

L'amélioration de la performance logistique est rendue nécessaire par les stratégies des donneurs d'ordre et s'inscrit dans le contexte :

- d'une politique de qualité de service centrée sur le client qui implique la recherche du « zéro défaut/zéro erreur », et une attention accrue portée à la ponctualité (au risque, dans la grande distribution, de voir les marchandises refusées, ou de devoir s'acquitter de pénalités) ;
- d'une montée en exigence des clients qui pousse à la mise en place de démarches de certification chez les prestataires ;
- d'une attente très forte des clients pour du tracking/tracing tout au long de la supply chain et une remontée d'informations fiables en temps réel ;
- d'une contraction des délais de livraison dans des supply chain de plus en plus tendues qui font courir le risque d'une fragmentation des envois avec à la clé une diminution des taux de remplissage des véhicules et un renchérissement des coûts logistiques.

#### **Une logistique confrontée à des défis**

Amplifier la performance de la chaîne de valeur passe en particulier dans les entreprises par :

- l'automatisation et la robotisation pour accroître la productivité, mais aussi réduire la pénibilité ;

- la diffusion de technologies de l'information et de la communication associées à davantage de dématérialisation, et évitant ressaisies manuelles, perte de temps, erreurs (échange de données informatisé – EDI –, radio- identification – RFID...);
- l'amélioration des process, par la mesure et le suivi d'indicateurs, du benchmark, la mise en œuvre de lean management et de techniques d'amélioration continue de l'efficacité des processus;
- la formation d'une vision prospective, nécessaire pour être agile, et d'un pilotage des flux par les prévisions de demande (pour gérer ses approvisionnements et ses besoins en personnel);
- la recherche de solutions basées sur une coopération multidimensionnelle : décloisonnement des équipes au sein de l'entreprise, mutualisation des flux aval pour garder la maîtrise du transport et développer les ventes, partenariats entre les acteurs de la supply chain d'une filière pour encourager l'investissement et l'émergence de solutions innovantes, approfondissement des synergies avec le monde de la recherche et de l'enseignement.

Les ressources humaines sont un levier essentiel pour relever ces défis, et la formation doit à la fois préparer les futurs collaborateurs à des métiers fortement impactés par ces évolutions et accompagner les entreprises pour qu'elles tirent parti des opportunités de cet environnement en mutation.

### **Une montée en compétences attendue**

Le transport et la logistique offrent des emplois variés qui permettent la mobilité intra-sectorielle, et la logistique a constitué un vivier d'opportunités d'emplois ouvrant de nouvelles possibilités de carrière à des personnes de tous niveaux en provenance du tertiaire ou de l'industrie. Il s'ensuit que le personnel a souvent appris « sur le tas », sans formation spécifique poussée, au gré de ses mobilités professionnelles, ce qui explique que les choses fonctionnent mais sont souvent liées à l'habitude : elles procèdent du bon sens, mais ce n'est pas nécessairement toujours le mieux qui pourrait être fait. Dans ce contexte, la formation tout au long de la vie est un facteur important pour la montée en compétences des équipes et la sécurisation de leurs parcours professionnels.

Il est attendu des PME transport-logistique, de la part de leurs clients, qu'elles montent en particulier en compétences en matière de traçabilité, de capacité d'ingénierie et méthode, de pilotage des activités dans une recherche d'optimisation, d'anticipation, pour devenir davantage en position de conseiller et accompagner leurs clients (dans la mise en place de nouvelles méthodes, organisations, technologies...), clients avec lesquels elles commencent désormais à être engagées dans une démarche d'amélioration de la productivité.

### **La recherche de compétitivité fait évoluer les besoins en compétences**

Avec le développement des solutions d'automatisation et robotisation, le contenu des emplois se trouve modifié, les opérateurs sont assistés dans leurs tâches et se concentrent sur du contrôle, et de nouvelles fonctions apparaissent dans les entrepôts : des techniciens de maintenance, des conducteurs de ligne, des personnes en charge d'élaborer et mettre à jour des référentiels sur les articles... La transition numérique conduit à accroître la porosité entre les services informatiques et l'exploitation, pour favoriser l'essor de départements informatiques « câblés » logistique, la gestion de bases de données et l'interfaçage entre les systèmes d'information. Les compétences à l'exploitation évoluent vers la gestion des aléas et le relationnel client. Un nouveau mode de management se diffuse, centré sur le bien-être au travail, l'autonomie, la confiance, la responsabilité, propice à l'épanouissement de la créativité, à l'agilité des organisations, et à l'émergence d'une culture orientée optimisation et productivité.

La polyvalence du personnel apparaît également comme un élément clé de la compétitivité des entreprises et du maintien dans l'emploi, permettant de répondre à des besoins ponctuels en main d'œuvre, de mieux allouer les ressources internes en fonction de la charge de travail, de limiter la répétitivité des gestes et la pénibilité, d'offrir de meilleures chances de reclassements en cas d'inaptitude ou de retournement du marché ; elle est consommatrice d'importants efforts de formation.

#### **IV. ET DEMAIN ?**

##### **La logistique sera au service de nouveaux modèles de production et de consommation**

La demande logistique de demain sera tirée par :

- un système productif, organisé en Bretagne autour de filières socles et émergentes, appelé à se transformer : le modèle de l'industrie du futur induit en particulier le recours à de nouvelles technologies et une imbrication étroite entre clients, fournisseurs et prestataires le long des réseaux de la chaîne de valeur ;
- de nouvelles pratiques de consommation : des flux orientés à la hausse à la faveur de l'évolution attendue de la population en Bretagne et du phénomène de littoralisation, mais une consommation multiforme et multicanal.

La reconfiguration des supply chain des modèles industriels va nécessiter de nouvelles fonctions : supply chain managers, ingénieurs logistiques, coordinateurs / mutualisateurs de flux, des acteurs neutres de l'intermédiation qui permettront aux chargeurs de massifier des flux, au bénéfice d'une maîtrise des coûts de la supply chain et du développement du transport multimodal.

Le e-commerce ouvre de nouvelles possibilités de marché, y compris à l'export, à condition d'accompagner les nouveaux e-commerçants (notamment dans la gestion des stocks) et les prestataires transport-logistique : le développement du B to C s'appuiera en particulier sur des préparateurs de commandes qui apporteront de la valeur ajoutée au produit, dans le contexte d'entrepôts de plus en plus automatisés, et des conducteurs livreurs dont la formation devra mieux intégrer l'approche service client, l'exigence de traçabilité, des notions économiques et d'optimisation.

##### **Les innovations technologiques et organisationnelles peuvent avoir des effets positifs sur l'emploi**

L'automatisation des entrepôts devrait se déployer beaucoup plus largement (seulement 2% des entrepôts français seraient dotés de solutions robotiques, contre 10% aux Etats-Unis). Quant aux véhicules autonomes de transport de marchandises, leur apparition sur les routes est attendue entre 2025 et 2040.

Nous avons choisi de se représenter, et de donner à voir, un avenir où les innovations organisationnelles et managériales seraient des vecteurs de compétitivité pour les entreprises bretonnes, où les opérateurs collaboreraient avec les robots, où la technologie libérerait davantage les individus et serait vectrice de mobilisation de l'engagement des collaborateurs, permettant d'allouer les ressources à d'autres tâches à plus haute valeur ajoutée et de donner plus de sens au travail. Fluidité et agilité seront le produit d'une culture partagée du mouvement et de collaborateurs qui ont accumulé des expériences diverses au cours de leur vie.

A cet effet, ont été élaborées des "job fictions", décrivant des situations de travail pour quelques métiers "cibles" horizon 2025, qui visent à incarner les changements dans les activités, les métiers, les compétences (techniques et transverses) dans des environnements fortement impactés par des mutations technologiques, organisationnelles, de modes de vie, de consommation, managériales. Ces job fictions mettent en particulier en scène une automatisation/robotisation inéluctable, le développement des systèmes d'information, de nouveaux schémas logistiques inspirés de l'internet physique, le

développement du e-commerce, le rôle de service/lien social du livreur de demain, la nécessité d'accroître le report modal, les enjeux environnementaux, le besoin de mutualisateurs et de prévisionnistes.

### **Les compétences devront s'enrichir pour transformer ces mutations en opportunités**

Dans cet environnement, un certain nombre de compétences, en particulier transverses, feront demain la différence, notamment :

- les compétences de relation professionnelle avec les autres, en lien avec l'importance du besoin de travailler avec des personnes que l'on ne connaît pas, de se mettre dans une posture de coproduction : intelligence émotionnelle, sociale et relationnelle, négociation, gestion d'équipes « virtuelles », compétences cross-cultural, capacité à construire des projets, transdisciplinarité... ;
- les compétences qui permettront à chacun de se mouvoir dans un système qui requiert de l'autonomie : savoir s'auto-motiver tout en régulant sa propre énergie et le risque de charge mentale ;
- les capacités cognitives garantes d'agilité qui permettent de répondre de manière adaptative et innovante à des situations inattendues : ouverture (curiosité), créativité (équilibrer sa vie de telle manière à renouveler régulièrement sa créativité), polarisation (concentration), flexibilité mentale (passer d'un type d'information à un autre, changer son cadre de référence régulièrement) ;
- la capacité à contribuer au développement des autres.

### **V. QUELLES ACTIONS POUR ACCOMPAGNER CES EVOLUTIONS ?**

Forts de ces constats et des défis à relever, des pistes d'actions ont été construites avec les acteurs régionaux autour de 6 thématiques :

- 1/ Renforcer la relation école/entreprise
- 2/ Dynamiser l'information et l'orientation
- 3/ Accompagner la transformation de la chaîne logistique
- 4/ Etablir des priorités de développement de formations d'accès aux métiers du transport et de la logistique
- 5/ Sécuriser les trajectoires professionnelles
- 6/ Conjuguer performance économique et pérenne garante de la sécurité, la santé, la qualité de vie et le bien-être au travail.

Il s'agit d'une trentaine de propositions d'actions nouvelles ou à développer qui témoignent de l'engagement de la Profession dans la politique emploi-formation, de sa capacité à inscrire sa démarche dans des actions fédérant toutes les parties prenantes du territoire, et apparaissent comme un vecteur contribuant à :

- Donner de la visibilité aux projets d'actions des acteurs de la filière
- Articuler les projets d'actions avec les dispositifs existants ou qui se mettent en place
- Consolider l'ensemble des actions et projets d'actions dans un document cadre d'orientations à valeur de stratégie régionale
- Intensifier les synergies partenariales autour de cette stratégie.

## INTRODUCTION

En 2013, plus de 90 000 salariés sont employés chez les prestataires de transport logistique ou occupent un emploi spécifique au transport de fret et à la logistique dans l'ensemble des secteurs d'activités de l'économie bretonne.

Ce poids traduit le rôle tout à fait central du transport et de la logistique dans l'économie bretonne, et ce en dépit d'handicaps géographiques (Bretagne excentrée des principaux bassins de consommation et de distribution et des grands corridors de fret). La situation périphérique de la Bretagne a été par le passé compensée par la performance des prestations en transport et logistique, qui, en fluidifiant l'accès de l'offre à la demande, a contribué à la croissance de l'activité et à la création d'emploi. Il est stratégique pour le maintien du dynamisme économique et de l'emploi des territoires de conforter et amplifier cette performance de la supply chain.

Or d'importants facteurs de changement sont à l'œuvre induisant de repenser les schémas logistiques :

- la diffusion de nouveaux modes de consommation et d'échange (achats à distance et demande de livraisons à domicile) ;
- le virage de la transition énergétique ;
- les technologies de l'information et de la communication, épine dorsale de la logistique, et l'automatisation croissante des entrepôts ;
- l'essor de la logistique urbaine.

Si les métiers de la supply chain sont largement accessibles sans un niveau élevé de qualification, le maintien et l'évolution dans ces métiers nécessitent une montée en compétences des salariés pour contrer une concurrence de plus en plus vive et concourir à l'amélioration de la performance des entreprises dont le gouvernement a fait un objectif stratégique (à travers France logistique 2025 et la Conférence nationale logistique).

Dans ce contexte, l'AFT a proposé une étude visant à :

- analyser, pour la logistique, les situations d'emploi sur le territoire breton, en portant une attention particulière aux problématiques de santé-sécurité au travail et d'égalité professionnelle femmes-hommes ;
- connaître les parcours professionnels et d'insertion dans la vie active à l'issue des formations logistiques et supply chain ;
- anticiper les mutations des emplois et des compétences en logistique, en lien avec les évolutions technologiques, organisationnelles, économiques, démographiques, et les projets structurants du territoire ;
- identifier les implications, en termes de compétences requises, d'emplois et de formations, de la réalisation des objectifs du Plan régional d'actions logistiques (PRAL) ;
- recommander un plan d'actions pour améliorer l'employabilité, développer les compétences et sécuriser les trajectoires professionnelles des salariés de la logistique en Bretagne.

L'étude ouvre ainsi des perspectives d'actions en vue de :

- développer les compétences et les formations, en lien avec les besoins attendus des entreprises et les ambitions du PRAL ;
- accompagner les entreprises dans la montée en compétences de tous les acteurs concernés par la mise en place de démarches d'amélioration et de performance globale et dans le développement des capacités d'analyse du travail et d'élaboration de solutions d'organisations ;
- promouvoir des dispositifs de recrutement et de formation qui renouvellent les modalités d'acquisition et de reconnaissance des compétences ;

- renforcer l'attractivité des métiers et des formations logistiques, et la communication en direction de publics cibles ;
- favoriser la mixité dans les transports et la logistique, et la prévention des risques professionnels.

## **DESCRIPTIF DU PROJET**

L'étude s'organise autour de trois phases, et l'appareil méthodologique combine des approches quantitatives et qualitatives.

### **PHASE 1 – Diagnostic en matière d'emplois et de formations**

Il s'agit d'élaborer un état des lieux des caractéristiques de l'emploi logistique en Bretagne et des conditions de travail, y compris sous l'angle de l'égalité femme-homme et de l'égalité des chances, et d'analyser le dispositif et l'offre de formation professionnelle initiale ou continue liés aux transports de fret et à la logistique.

Ce diagnostic repose sur :

- une présentation de données statistiques caractérisant les emplois logistiques bretons (effectifs par activité et métiers, CSP, féminisation, démographie, nature des contrats, rémunération, accidents et maladies professionnelles...);
- des entretiens in situ réalisés auprès d'un échantillon d'entreprises de secteurs d'activité employant du personnel logistique en Bretagne, afin de caractériser l'organisation du travail de la logistique et du transport en Bretagne, notamment par une mise en relief des parcours professionnels, des politiques d'entreprises en matière de recrutement, de gestion des ressources humaines, mixité, prévention des risques professionnels... ;
- une enquête téléphonique auprès des organismes de formation bretons visant à caractériser les formations dispensées en transport-logistique et recueillir le témoignage des responsables de formation en ce qui concerne les difficultés qu'ils rencontrent et leurs attentes vis-à-vis des acteurs publics ;
- une enquête d'insertion à 3, 4 et 5 ans auprès des sortants de formations logistiques d'accès au métier (alors que les enquêtes de placement actuelles sont à 3, 6 ou 12 mois) visant à identifier les débuts de parcours professionnels dans la vie active.

### **PHASE 2 - Prospective des besoins d'emplois et de qualifications à moyen terme**

Six ans après l'étude que la Région a confiée au cabinet Geste<sup>1</sup>, qui avait établi des projections d'emplois à l'horizon 2015 dans les transports et la logistique, il est proposé de mener une prospective emploi-qualification à l'horizon 2020-2025 à l'échelle du territoire breton, sur la base d'une analyse des déterminants de l'emploi transport-logistique et des besoins en qualifications, et de ce qui concourt à la constitution et à l'évolution de l'environnement transport-logistique de la Région (les « inducteurs » transport-logistique que constituent les variables démographiques, réglementaires, économiques, technologiques, etc.), dans une perspective d'anticipation des enjeux en ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Etude sur l'analyse des besoins en emplois et en qualifications dans les métiers de la logistique en Bretagne, Région Bretagne, 2009

A cet égard, cette démarche prospective s'appuie sur :

- une analyse documentaire ;
- les tendances d'évolution repérées au cours des visites et entretiens en entreprises ;
- des entretiens avec des représentants en région d'associations, organisations professionnelles, clusters... pour identifier les opportunités et les menaces auxquelles pourraient être confrontées les principales filières pourvoyeuses d'emplois logistiques ;
- des entretiens auprès des pouvoirs publics et acteurs institutionnels afin de tenir compte des projets structurants du point de vue du développement des filières logistiques en Bretagne ;
- des ateliers prospectifs (réunissant représentants, d'organisations professionnelles, d'observatoires, de clusters, du monde de la formation et de la recherche, des pouvoirs publics...) destinés à bâtir une vision partagée du devenir des emplois logistiques en Bretagne et des enjeux et défis qui les attendent.

### **PHASE 3 - Pistes d'actions en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de politiques emploi-formation**

Il s'est agi de proposer des perspectives d'actions visant notamment à :

- dynamiser l'information et l'orientation sur les métiers ;
- conjuguer performance économique et performance pérenne garante des principes essentiels d'intégration des conditions de travail, de la santé et de la sécurité au travail, de l'égalité professionnelle ;
- établir des priorités de développement des formations d'accès aux métiers logistiques au regard de l'évolution des activités ;
- définir les besoins en formation continue au regard des attentes exprimées localement par les acteurs économiques et des objectifs des pouvoirs publics...

A cet effet, deux table-rondes ont été organisées avec un large panel de parties prenantes dans une logique de coproduction des recommandations et pistes d'actions.

### **METHODOLOGIE MISE EN OEUVRE :**

#### **Traitement statistique**

La logistique, largement transverse, relève des périmètres de plusieurs secteurs d'activité et branches conventionnelles (transport et activités auxiliaires, commerce, intérim, industrie...).

Concernant le compte d'autrui, il faut noter que les caractéristiques des ressources humaines dans le champ du transport routier et des activités auxiliaires, au sens de la convention collective, qui inclut l'entreposage non frigorifique, sont déjà bien connues grâce aux travaux de l'Observatoire Prospectif des métiers et des qualifications dans les transports et la logistique (OPTL). C'est la raison pour laquelle nous avons cherché à apporter des précisions relatives à la gestion des ressources humaines sur un champ plus large incluant les secteurs industriels et commerciaux (compte propre).

Une méthodologie développée par l'AFT permet de déterminer les secteurs d'activité les plus pourvoyeurs d'emplois logistiques, lesquels sont repérés dans la nomenclature des Professions et Catégories Socioprofessionnelles (PCS) de l'INSEE.



L'exploitation des statistiques publiques sur l'emploi permet de donner une vision très riche de la nature et du contenu des emplois par secteur, de leur degré de qualification, de la répartition femme/homme, ou encore des conditions d'exercice de l'emploi.

Les principales sources mobilisées pour des statistiques sur l'emploi sont : ACOSS, INSEE Recensement de population, DADS ; et pour les statistiques formation : l'AFT Bretagne, l'OPTL Bretagne et le GREF Bretagne.

## **Enquête**

Des entretiens semi-directifs en face-à-face ont été réalisés auprès d'institutionnels, experts, représentants d'organisations professionnelles, clusters en région... et auprès d'entreprises de transport ou d'entreprises industrielles (notamment industries alimentaires) et commerciales (en particulier grande distribution et commerce de gros) avec :

- pour les prestataires logistiques ou les entreprises internalisant la logistique : le responsable d'établissement, le responsable RH, le responsable commercial/développement ;
- pour les entreprises externalisant la logistique : le responsable transport-logistique et/ou le responsable achats/approvisionnement.

Une attention particulière pour mener ces entretiens a été portée à une logique géographique d'équilibre Est-Ouest, ainsi qu'aux initiatives territoriales développant des démarches innovantes (ex. GIE Chargeurs Pointe de Bretagne).

Ce dispositif a été complété par une enquête téléphonique auprès des organismes de formation bretons et une enquête d'insertion à 3, 4 et 5 ans auprès des sortants de formations logistiques.

## **Groupes de travail**

2 groupes de travail ont été constitués, s'inscrivant dans une logistique de co-production des résultats avec les partenaires associés :

- Au niveau de la phase 2 : deux ateliers prospectifs ont été organisés. Le premier atelier a permis de compléter le recensement des facteurs d'évolution susceptibles d'impacter les besoins en emplois et en compétences logistiques. Lors du second atelier, des jobs fictifs ont été discutées, permettant de partager des scénarios d'évolution à l'horizon 2025.
- Au niveau de la phase 3 : Les pistes d'actions ont été élaborées au travers de deux ateliers de travail. Les participants, représentants du monde économique, des pouvoirs publics, de la recherche..., ont formulé des propositions qui ont fait l'objet de fiches structurées.

# CHAPITRE 1. ETAT DES LIEUX DE L'EMPLOI ET DES CONDITIONS D'EMPLOI DANS LA LOGISTIQUE

## En bref

*Près des 2/3 des employeurs du compte d'autrui sont concentrés sur deux départements, l'Ille-et-Vilaine et le Finistère, mais près de la moitié des emplois du compte d'autrui sont situés en Ille-et-Vilaine. L'emploi des prestataires logistiques bretons pèse relativement moins dans l'emploi national que celui des prestataires de transport de fret : 2,9% de l'emploi national des prestataires logistiques est situé en Bretagne, contre 5,5% des emplois du transport de fret de l'hexagone situés en Bretagne (à titre de comparaison, l'emploi breton, toutes activités confondues, représente 4,4% de l'emploi national). Cependant, l'indice de spécificité de la Bretagne tend à reculer. Le nombre de prestataires en transport de fret et logistique a reflué de 1% sur les dix dernières années en Bretagne.*

*Les professions spécifiques de la logistique et du transport de fret représentent 7% de l'emploi breton. Les emplois bretons spécifiques du transport de marchandises se concentrent dans le compte d'autrui (près de six salariés sur dix occupants un métier transport l'exercent chez les prestataires de la région). En revanche, seulement 11% des salariés occupant une profession spécifique à la logistique l'exercent dans le compte d'autrui : près d'un tiers des emplois logistiques relèvent du secteur commercial et trois sur dix de l'industrie (dont plus d'un tiers dans l'industrie agroalimentaire). On compte en Bretagne presque autant de salariés exerçant une profession spécifique de la logistique (près de 41 000) que du transport de fret (un peu plus de 43 000), tous secteurs confondus de l'économie. L'augmentation du nombre de salariés des métiers de la logistique (+20% entre 2006 et 2013) ne s'est pas traduite par une poursuite de l'externalisation des fonctions logistiques, puisque l'emploi des prestataires logistiques en Bretagne a continué de se contracter depuis la crise de 2009 (-0,9%) alors qu'il s'est redressé dans le reste de la France.*

*En tout, avec les 6 400 emplois « supports » du compte d'autrui (emplois non spécifiques au transport et à la logistique), on estime à plus de 90 000 le nombre de salariés employés chez des prestataires de transport logistique ou occupant un emploi du transport de fret et de la logistique dans les différents secteurs d'activité de l'économie bretonne.*

*Le transport de fret fait globalement appel à des emplois qualifiés, du fait que 93% des emplois du transport de fret sont constitués d'ouvriers qualifiés (principalement des conducteurs routiers de véhicules poids lourds), tandis que 43% des effectifs de la logistique sont composés d'ouvriers non qualifiés (manutentionnaires, ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition). Cependant, la logistique offre davantage d'opportunités d'emploi pour les cadres et professions intermédiaires que le transport de fret : les cadres, techniciens et agents de maîtrise représentent 17% des emplois logistiques contre seulement 4% des emplois transport de fret. Respectivement 71% et 65% des salariés occupant une profession spécifique du transport de marchandises ou de la logistique ont au plus un niveau V (CAP, BEP).*

*Les contrats de travail sont largement à temps complet : respectivement 85% des emplois de la logistique et 87% des emplois du transport de marchandises sont à temps complet. Les métiers du transport offrent des emplois relativement plus stables que la logistique : 81% des salariés exerçant en Bretagne des métiers spécifiques du transport de fret sont employés en CDI, contre 64% de ceux occupant un métier logistique. L'intérim est plus répandu dans la logistique : 18% du personnel logistique a un contrat de travail temporaire, contre 4% du personnel transport.*

*Les métiers du transport de fret sont mieux rémunérés que les métiers de la logistique : 56% des salariés occupant des métiers du transport de marchandises ont perçu en 2013 au moins 18 000 euros nets, contre 40% des salariés de la logistique.*

*Les emplois logistiques sont significativement plus jeunes que les emplois transport : 30% des salariés occupant un métier logistique ont moins de 30 ans, contre 15% des salariés occupant un métier du transport de fret.*

*16% des emplois spécifiques du transport de fret et de la logistique sont occupés par des femmes en Bretagne (18% au niveau national). Les métiers restent très sexués ; les deux tiers des femmes exerçant un métier spécifique du transport de marchandises sont conductrices livreuses, tandis que les deux tiers des hommes du transport de fret sont conducteurs routiers et grands routiers. Les femmes occupent plus fréquemment des métiers moins qualifiés que les hommes ; elles sont ainsi surreprésentées parmi les ouvrier(ère)s non qualifié(e)s sur tri, de l'emballage et de l'expédition (46% des femmes employées en logistique occupent ce métier, contre 23% des hommes). Les métiers d'encadrement restent moins féminisés en Bretagne que dans le reste de la France ; dans le transport de fret, en Bretagne, 18% des technicien(ne)s et agent(e)s de maîtrise sont des femmes, contre 27% dans le reste de la France.*

*\*\*\**

## 1. REcul DES PRESTATAIRES TRANSPORT LOGISTIQUE BRETONS SUR LES DERNIERES ANNEES

Il faut distinguer le transport pour compte propre et le transport pour compte d'autrui. Dans le premier cas les entreprises ont leurs propres véhicules pour transporter ce qu'elles fabriquent/ou et vendent. Dans le cas du transport pour compte d'autrui, des entreprises, dont c'est le métier, se voient confier le transport et la logistique des marchandises.

L'approche par les secteurs d'activité, appréhendée par les codes NAF, permet dans un premier temps de s'intéresser plus particulièrement au compte d'autrui.

### Evolution du nombre d'établissements AVEC et SANS salariés sur 10 ans

Codes activité NAF	Libellé activité	2005	2015	Variation en valeur entre 2005 et 2015	TCAM Bretagne 2005-2015
3811Z	Collecte des déchets non dangereux	115	68	-47	-5%
3812Z	Collecte des déchets dangereux	121	23	-98	-15%
4920Z	Transports ferroviaires de fret	110	1	-109	-38%
4941A	Transports routiers de fret interurbains	819	707	-112	-1%
4941B	Transports routiers de fret de proximité	1 006	1 059	53	1%
4941C	Location de camions avec chauffeur	48	34	-14	-3%
4942Z	Services de déménagement	75	105	30	3%
5020Z	Transports maritimes et côtiers de fret	103	12	-91	-19%
5040Z	Transports fluviaux de fret	12	1	-11	-22%
5121Z	Transports aériens de fret	16	7	-9	-8%
5229A	Messagerie, fret express	99	62	-37	-5%
5320Z	Autres activités de poste et de courrier	63	65	2	0%
7712Z	Location et location-bail de camions	85	77	-8	-1%
<b>Transports de marchandises</b>		<b>2 672</b>	<b>2 221</b>	<b>-451</b>	<b>-2%</b>
5210A	Entreposage et stockage frigorifique	72	76	4	1%
5210B	Entreposage et stockage non frigorifique	195	276	81	4%
5224A	Manutention portuaire	10	18	8	6%
5224B	Manutention non portuaire	17	20	3	2%
5229B	Affrètement et organisation des transports	96	135	39	3%
8292Z	Activités de conditionnement	65	76	11	2%
<b>Logistique</b>		<b>455</b>	<b>601</b>	<b>146</b>	<b>3%</b>
<b>TOTAL MARCHANDISES ET LOGISTIQUE</b>		<b>3 127</b>	<b>2 822</b>	<b>-305</b>	<b>-1%</b>

Source : INSEE, Démographie des entreprises

Le nombre d'établissements bretons, y compris sans salarié, dont l'activité principale est le transport de marchandises a reculé de 2% entre 2005 et 2015. Toutes les activités sont concernées, excepté le transport routier de marchandises de proximité.

Dans l'intervalle, le nombre d'établissements dont l'activité principale en Bretagne est la logistique s'est accru de 3%, sans compenser toutefois en volume la diminution du nombre d'établissements en transport de fret (respectivement +146 et -451).

Sur la période, le taux de croissance annuel moyen du nombre d'établissements de transport de fret et logistique est resté stable au niveau de l'ensemble de la France.

## Etablissements AVEC salariés par département au 31.12.2014

Activités	Départements								Total général	
	Côtes-d'Armor		Finistère		Ille-et-Vilaine		Morbihan			
Logistique	30	11%	91	33%	107	39%	45	16%	273	100%
Transports de marchandises	243	19%	314	24%	457	35%	295	23%	1 309	100%
TOTAL MARCHANDISES ET LOGISTIQUE	273	17%	405	26%	564	36%	340	21%	1 583	100%
Ensemble de l'économie bretonne	14 616	17%	22 222	27%	27 355	33%	19 574	23%	83 767	100%

Source : ACOSS

Près des 2/3 des employeurs du compte d'autrui sont concentrés sur deux départements (et même près des ¾ pour les prestataires logistiques), à savoir l'Ille-et-Vilaine et le Finistère.

## Salariés du compte d'autrui par département au 31.12.2014

Activités	Départements								Total général	
	Côtes-d'Armor		Finistère		Ille-et-Vilaine		Morbihan			
Logistique	590	11%	1 218	23%	2 522	48%	942	18%	5 272	100%
Transports de marchandises	3 871	15%	4 516	17%	12 024	46%	5 660	22%	26 071	100%
TOTAL MARCHANDISES ET LOGISTIQUE	4 461	14%	5 734	18%	14 546	46%	6 602	21%	31 343	100%
Ensemble de l'économie bretonne	122 555	16%	203 575	26%	285 449	37%	158 866	21%	772 373	100%

Source : ACOSS

Respectivement 46% et 48% des emplois salariés des secteurs d'activité du transport de marchandises et de la logistique sont situés en Ille-et-Vilaine, ce qui traduit une forte concentration des emplois du compte d'autrui dans ce département, qui emploie, tous secteurs confondus de l'économie, 37% des salariés bretons.

## Nombre moyen de salariés par établissement

Activités	Départements				Ensemble de la région
	Côtes-d'Armor	Finistère	Ille-et-Vilaine	Morbihan	Bretagne
Logistique	20	13	24	21	19
Transports de marchandises	16	14	26	19	20
TOTAL MARCHANDISES ET LOGISTIQUE	16	14	26	19	20

Source : ACOSS

L'Ille-et-Vilaine compte des établissements plus grands que les autres départements : en moyenne, les établissements du transport de fret et de la logistique y ont 26 salariés, contre 14 salariés en moyenne dans le Finistère.

#### Evolution du nombre de salariés du compte d'autrui sur 5 ans

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Variation 2009-2014	TCAM Bretagne	TCAM FRANCE
Logistique	5 526	5 570	5 507	5 453	5 379	5 272	-4,6%	-0,9%	0,8%
Transports de Marchandises	25 905	26 323	26 641	26 416	26 064	26 071	0,6%	0,1%	0,3%
<b>TOTAL MARCHANDISES ET LOGISTIQUE BRETAGNE</b>	31 431	31 893	32 148	31 869	31 443	31 343	-0,3%	-0,1%	
<b>TOTAL MARCHANDISES ET LOGISTIQUE FRANCE</b>	640 117	648 723	658 200	652 190	650 384	653 674	2,1%		0,4%

Source : ACOSS

On observe un recul de l'emploi des prestataires logistiques en Bretagne au cours des cinq dernières années (-0,9% en moyenne par an), alors qu'il progresse dans le reste de la France (+0,8% en moyenne par an) et que le nombre global de salariés (tous secteurs) de l'économie bretonne augmente de 0,3% sur la période.

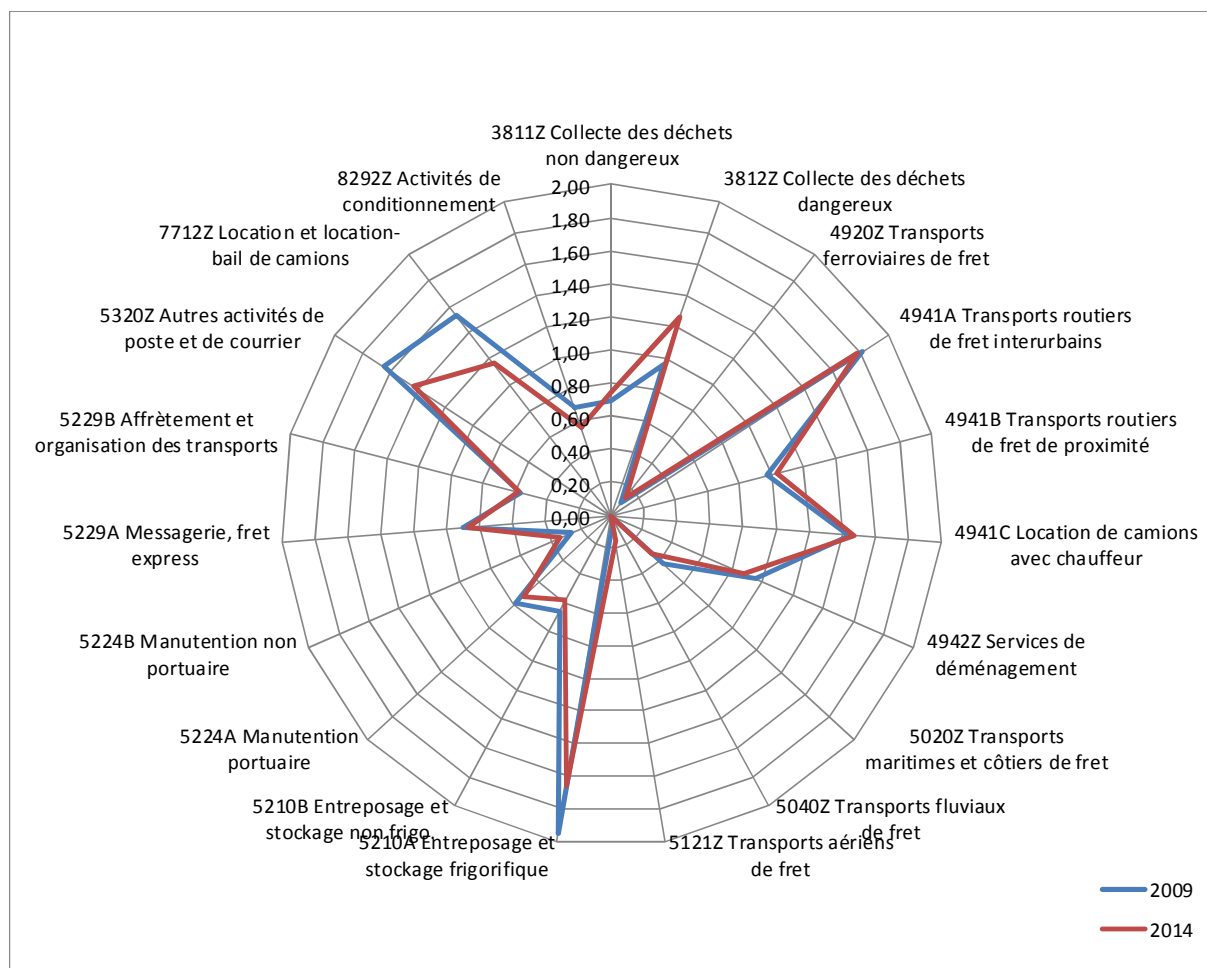
#### Poids de l'emploi des prestataires bretons en 2014 dans l'emploi national

Part de l'emploi LOG breton dans l'emploi LOG national	Part de l'emploi MAR breton dans l'emploi MAR national	Part de l'emploi des prestataires bretons dans l'emploi de l'ensemble des prestataires	Part de l'emploi breton dans l'emploi national (toutes activités de l'économie)
2,9%	5,5%	4,8%	4,4%

Source : ACOSS

L'emploi des prestataires logistiques bretons représente moins de 3% de l'emploi de l'ensemble des prestataires logistiques du territoire national tandis que 4,4% de l'emploi salarié de l'économie, toutes activités confondues, est localisé en Bretagne. En revanche, on observe en Bretagne une surreprésentation de l'emploi des prestataires de transport : 5,5% des salariés des établissements de transport de fret de l'hexagone sont employés en Bretagne.

## Indice de spécificité par secteur



Source : ACOSS

L'indice de spécificité se calcule comme le ratio : poids de l'emploi régional du secteur dans l'emploi total régional / poids de l'emploi national du secteur dans l'emploi total national.

La valeur de l'indice de spécificité est de 1 lorsque le poids relatif du secteur en termes d'emploi est le même en région et dans l'ensemble du territoire national.

On note ici le faible poids de l'emploi en Bretagne des secteurs du transport de fret non routier : fer, mer, air.

A contrario, les activités de stockage et entreposage frigorifique, la location, les activités de courrier et poste, les transports routiers interurbains, et la collecte de déchets dangereux sont surreprésentés.

L'indice de spécificité tend à reculer en Bretagne entre 2009 et 2014 pour chacun des secteurs considérés, sauf le transport de déchets dangereux.

## 2. 90 000 EMPLOIS DIRECTS INDUITS PAR LE TRANSPORT DE FRET ET LA LOGISTIQUE EN BRETAGNE, DONT UNE MAJORITE DANS LE COMPTE PROPRE

L'approche par les professions permet de prendre en compte la dimension transverse de la logistique dans toute l'économie, quel que soit les secteurs d'activité où les emplois du transport et de la logistique sont occupés. La sélection des PCS (professions et catégories sociales INSEE) spécifiques du transport de fret et de la logistique est issue des travaux menés par Henri Mariotte au SESP (ex SOeS du Ministère de l'Environnement, de l'Energie et de la Mer), auxquels l'AFT a participé. Des coefficients d'ajustement sont appliqués aux effectifs en emploi des professions qui ne sont que pour partie dans le champ étudié (par exemple pour écarter les conducteurs d'engins lourds du BTP ou les agents des services d'exploitation relevant des transports de voyageurs). Ils correspondent à ceux préconisés par H. Mariotte au niveau France, sauf pour les maîtres d'équipage de la marine marchande pour lesquels un coefficient spécifique en Bretagne a été calculé à partir d'une exploitation des DADS.

### Professions spécifiques « transport de fret »

Transport de Marchandises		Part des emplois relevant du transport de marchandises ou de la logistique (en %)
<b>Cadres</b>		
389a	Ingénieurs et cadres techniques de l'exploitation des transports	67%
389c	Officiers et cadres navigants techniques de la marine marchande	100%
<b>Professions intermédiaires</b>		
466b	Responsables commerciaux et administratifs des transports de marchandises (non cadres)	100%
466c	Responsables d'exploitation des transports de voyageurs et de marchandises (non cadres)	54%
480b	Maîtres d'équipage de la marine marchande et de la pêche	45% (67% en Bretagne)
<b>Employés</b>		
546c	Employés administratifs d'exploitation des transports de marchandises	100%
<b>Ouvriers qualifiés</b>		
641a	Conducteurs routiers et grands routiers (salariés)	100%
643a	Conducteurs livreurs, coursiers (salariés)	100%
655a	Autres agents et ouvriers qualifiés (sédentaires) des services d'exploitation des transports	48%
656a	Matelots de la marine marchande, capitaines et matelots timoniers de la navigation fluviale (salariés)	100%
<b>Ouvriers non qualifiés</b>		
676d	Agents non qualifiés des services d'exploitation des transports	72%



## Professions spécifiques « logistique »

Logistique		Part des emplois relevant du transport de marchandises ou de la logistique (en %)
<b>Cadres</b>		
387a	Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels	84%
387b	Ingénieurs et cadres de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	71%
<b>Professions intermédiaires</b>		
477a	Techniciens de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	83%
487a	Responsables d'entrepôt, de magasinage	100%
487b	Responsables du tri, de l'emballage, de l'expédition et autres responsables de la manutention	100%
<b>Ouvriers qualifiés</b>		
653a	Magasiniers qualifiés	100%
652a	Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes	100%
652b	Dockers	100%
651a	Conducteurs d'engin lourd de levage	31%
651b	Conducteurs d'engin lourd de manoeuvre	33%
<b>Ouvriers non qualifiés</b>		
676a	Manutentionnaires non qualifiés	80%
676c	Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	100%

## Répartition des effectifs salariés par professions spécifiques du transport de fret et de la logistique

### TRANSPORT DE MARCHANDISES

Intitulés	Total	%
<b>Cadres</b>	<b>1 015</b>	<b>2%</b>
<b>Professions intermédiaires</b>	<b>752</b>	<b>2%</b>
<b>Employés</b>	<b>1 104</b>	<b>3%</b>
<b>Ouvriers qualifiés</b>	<b>40 478</b>	<b>93%</b>
641a Conducteurs routiers et grands routiers (salariés)	26 556	61%
643a Conducteurs livreurs, coursiers (salariés)	12 372	28%
655a Autres agents et ouvriers qualifiés (sédentaires) des services d'exploitation des transports	662	2%
656a Matelots de la marine marchande, capitaines et matelots timoniers de la navigation fluviale (salariés)	888	2%
<b>Ouvriers non qualifiés</b>	<b>95</b>	<b>0%</b>
676d Agents non qualifiés des services d'exploitation des transports	95	0%
<b>SOUS-TOTAL TRANSPORT DE MARCHANDISES</b>	<b>43 444</b>	<b>100%</b>

### LOGISTIQUE

Intitulés	Total	%
<b>Cadres</b>	<b>1 391</b>	<b>2%</b>
<b>Professions intermédiaires</b>	<b>4 068</b>	<b>5%</b>
<b>Ouvriers qualifiés</b>	<b>17 923</b>	<b>21%</b>
653a Magasiniers qualifiés	10 500	12%
652a Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes	6 924	8%
652b Dockers	216	0%
651a Conducteurs d'engin lourd de levage	216	0%
651b Conducteurs d'engin lourd de manoeuvre	67	0%
<b>Ouvriers non qualifiés</b>	<b>17 434</b>	<b>21%</b>
676a Manutentionnaires non qualifiés	7 066	8%
676c Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	10 368	12%
<b>SOUS-TOTAL LOGISTIQUE</b>	<b>40 815</b>	<b>48%</b>
<b>TOTAL TRANSPORT DE MARCHANDISES &amp; LOGISTIQUE</b>	<b>84 260</b>	<b>100%</b>

Source : DADS 2013

Désormais, on compte en Bretagne presque autant de salariés dans la logistique (près de 41 000 en 2013) que le transport de fret (un peu plus de 43 000), tous secteurs confondus de l'économie.

Une précédente étude du cabinet de consultants Gestes relevait en 2006 quelques 43 000 salariés dans les métiers du transport de marchandises ; leur nombre peut donc être considéré comme stable. En revanche, les salariés des métiers de la logistique ont fait un bond de 20% depuis 2006 puisqu'ils n'étaient alors que 33 700.

### Répartition des emplois spécifiques du transport de fret et de la logistique par secteurs d'activité

Effectifs en Bretagne		FONCTIONS			Ensemble des fonctions
		Logistique	TM	TM & Logistique	
<b>Transport et logistique</b>		<b>11%</b>	<b>59%</b>	<b>36%</b>	<b>100%</b>
<b>Compte propre et intérim</b>		<b>89%</b>	<b>41%</b>	<b>64%</b>	<b>59%</b>
SECTEURS	<i>Dont :</i>				
	<i>Commerce</i>	32%	12%	22%	20%
	<i>IAA</i>	11%	6%	8%	7%
	<i>Industrie auto</i>	3%	0%	1%	1%
	<i>Industrie électrique, électronique, informatique</i>	3%	0%	1%	1%
	<i>Construction</i>	1%	4%	3%	3%
	<i>Autres services</i>	28%	14%	21%	19%
	<i>Autres industries</i>	12%	4%	8%	7%
<b>Ensemble des secteurs</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : DADS 2013

Les emplois bretons spécifiques du transport de marchandises se concentrent dans le compte d'autrui (près de 6 salariés sur 10 exerçant un métier transport l'exercent chez les prestataires transport et logistique de la région).

En revanche, seulement 11% des salariés occupant une profession spécifique à la logistique l'exercent dans le compte d'autrui ; près d'un tiers des emplois logistiques relèvent en fait du secteur commercial, trois sur dix de l'industrie (dont plus d'un tiers dans l'industrie agroalimentaire).

Les emplois spécifiques de la logistique et du transport de fret représentent 7% de l'emploi breton.

On estime en 2013 à 6 400 le nombre d'emplois « supports » dans le compte d'autrui (emplois non spécifiques au transport et à la logistique), après 6 700 en 2006 (étude Geste), du fait que l'emploi dans le compte d'autrui a diminué. Ainsi, en tout, plus de 90 000 salariés seraient employés chez des prestataires de transport logistique ou occuperaient un emploi du transport de fret et de la logistique dans les différents secteurs d'activité de l'économie bretonne.

### 3. DES EMPLOIS ACCESSIBLES A TOUS NIVEAUX, LARGEMENT A TEMPS COMPLET ET CDI

Répartition des emplois par CSP et sexe (en %)

#### TRANSPORT DE MARCHANDISES

Codes PCS	Intitulés	Femmes	Hommes	Ensemble
	<b>Cadres</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>
	<b>Professions intermédiaires</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>
	<b>Employés</b>	<b>13%</b>	<b>1%</b>	<b>3%</b>
	<b>Ouvriers qualifiés</b>	<b>81%</b>	<b>95%</b>	<b>93%</b>
641a	Conducteurs routiers et grands routiers (salariés)	11%	67%	61%
643a	Conducteurs livreurs, coursiers (salariés)	65%	24%	28%
655a	Autres agents et ouvriers qualifiés (sédentaires) des services d'exploitation des transports	3%	1%	2%
656A	Matelots de la marine marchande, capitaines et matelots timoniers de la navigation fluviale (salariés)	1%	2%	2%
	<b>Ouvriers non qualifiés</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
676d	Agents non qualifiés des services d'exploitation des transports	1%	0%	0%
	<b>SOUS-TOTAL TM</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

#### LOGISTIQUE

Codes PCS	Intitulés	Femmes	Hommes	Ensemble
	<b>Cadres</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
	<b>Professions intermédiaires</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
	<b>Ouvriers qualifiés</b>	<b>21%</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>
653a	Magasiniers qualifiés	14%	22%	21%
652a	Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes	7%	21%	17%
652b	Dockers	0%	1%	1%
651a	Conducteurs d'engin lourd de levage	0%	1%	1%
651b	Conducteurs d'engin lourd de manœuvre	0%	0%	0%
	<b>Ouvriers non qualifiés</b>	<b>60%</b>	<b>38%</b>	<b>43%</b>
676a	Manutentionnaires non qualifiés	14%	16%	15%
676c	Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	46%	23%	28%
	<b>SOUS-TOTAL LOGISTIQUE</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Source : DADS 2013

Les métiers du transport sont plus souvent qualifiés que ceux de la logistique du fait que 93% des emplois du transport de fret sont constitués d'ouvriers qualifiés (principalement des conducteurs routiers de véhicules poids lourds), tandis que 43% des effectifs de la logistique sont composés d'ouvriers non qualifiés (manutentionnaires, ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition).

Cependant, la logistique offre davantage d'opportunités d'emploi pour les cadres et professions intermédiaires que le transport de fret : les cadres, techniciens et agents de maîtrise représentent 17% des emplois logistiques contre seulement 4% des emplois transport de fret.

En Bretagne, les femmes exerçant un métier spécifique au transport de marchandises sont relativement plus représentées parmi :

- les conducteur(trice)s livreur(euse)s : 65% d'entre elles exercent ce métier, contre moins d'un quart des hommes
- les employés (agent(e) administratif(ve)s d'exploitation).

Elles sont sous-représentées parmi les conducteur(trice)s routiers et grands routiers : seulement 11% des femmes du transport occupent ce métier, contre 67% des hommes.

Au sein des métiers spécifiquement logistiques, les femmes occupent plus fréquemment des métiers moins qualifiés que les hommes. Elles sont en effet :

- surreprésentées parmi les ouvrier(ère)s non qualifié(e)s sur tri, de l'emballage et de l'expédition : 46% des femmes employées en logistique occupent ce métier, contre 23% des hommes
- sous-représentées en tant que magasinier(ère)s ou caristes.

#### Répartition des emplois par CSP et sexe (en valeur) et comparatif avec la France entière

##### TRANSPORT

Codes PCS	Intitulés	Femmes	Hommes	Part des femmes en Bretagne	Part des femmes France entière
	<b>Cadres</b>	<b>117</b>	<b>898</b>	<b>11%</b>	<b>19%</b>
	<b>Professions intermédiaires</b>	<b>135</b>	<b>617</b>	<b>18%</b>	<b>27%</b>
	<b>Employés</b>	<b>624</b>	<b>480</b>	<b>57%</b>	<b>54%</b>
	<b>Ouvriers qualifiés</b>	<b>3 882</b>	<b>36 597</b>	<b>10%</b>	<b>9%</b>
641a	Conducteurs routiers et grands routiers (salariés)	552	26 004	2%	2%
643a	Conducteurs livreurs, coursiers (salariés)	3 132	9 240	25%	20%
655a	Autres agents et ouvriers qualifiés (sédentaires) des services d'exploitation des transports	150	513	23%	16%
656a	Matelots de la marine marchande, capitaines et matelots timoniers de la navigation fluviale (salariés)	48	840	5%	12%
	<b>Ouvriers non qualifiés</b>	<b>52</b>	<b>43</b>	<b>55%</b>	<b>31%</b>
676d	Agents non qualifiés des services d'exploitation des transports	52	43	55%	31%
	<b>SOUS-TOTAL TRANSPORT DE MARCHANDISES</b>	<b>4 809</b>	<b>38 635</b>	<b>11%</b>	<b>12%</b>

## LOGISTIQUE

Codes PCS	Intitulés	Femmes	Hommes	Part des femmes en Bretagne	Part des femmes France entière
<b>Cadres</b>		<b>372</b>	<b>1 019</b>	<b>27%</b>	<b>29%</b>
<b>Professions intermédiaires</b>		<b>812</b>	<b>3 256</b>	<b>20%</b>	<b>22%</b>
<b>Ouvriers qualifiés</b>		<b>2 184</b>	<b>15 739</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>
653a	Magasiniers qualifiés	1 632	8 868	16%	16%
652a	Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes	552	6 372	8%	9%
652b	Dockers	0	216	0%	1%
651a	Conducteurs d'engin lourd de levage	0	216	0%	2%
651b	Conducteurs d'engin lourd de manœuvre	0	67	0%	2%
<b>Ouvriers non qualifiés</b>		<b>5 172</b>	<b>12 262</b>	<b>30%</b>	<b>31%</b>
676a	Manutentionnaires non qualifiés	1 536	5 530	22%	20%
676c	Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	3 636	6 732	35%	37%
<b>SOUS-TOTAL LOGISTIQUE</b>		<b>8 540</b>	<b>32 275</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>
<b>TOTAL TRANSPORT DE MARCHANDISES &amp; LOGISTIQUE</b>		<b>13 349</b>	<b>70 910</b>	<b>16%</b>	<b>18%</b>

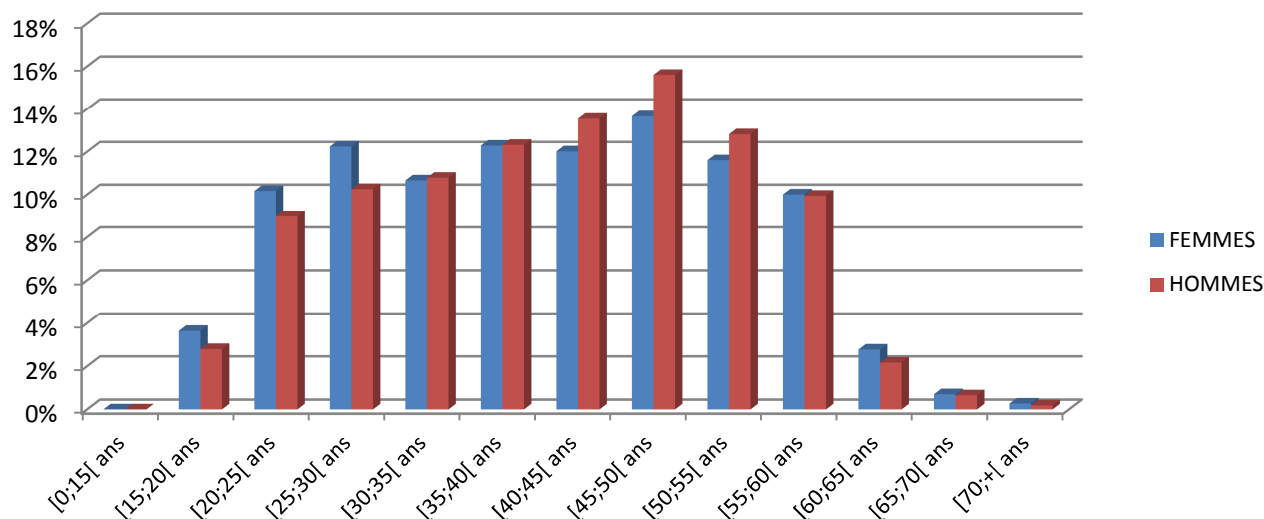
Source : DADS 2013

Les métiers d'encadrement restent moins féminisés en Bretagne que dans le reste de la France en transport de fret (18% des technicien(ne)s et agent(e)s de maîtrise sont des femmes en Bretagne, contre 27% dans le reste de la France) et dans une moindre mesure en logistique (différentiel de 2 points entre le taux de féminisation en Bretagne et en France du personnel d'encadrement logistique).

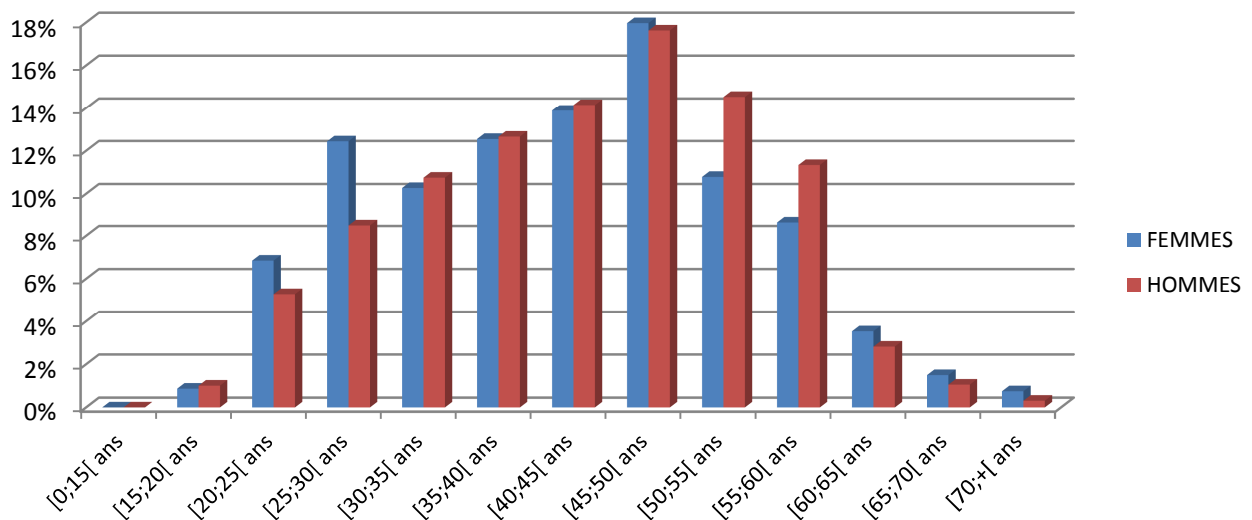
Toutes catégories d'emploi confondues, 16% des emplois spécifiques du transport de fret et de la logistique sont occupés par des femmes en Bretagne, 18% au niveau national.

### Répartition des effectifs salariés par tranche d'âge

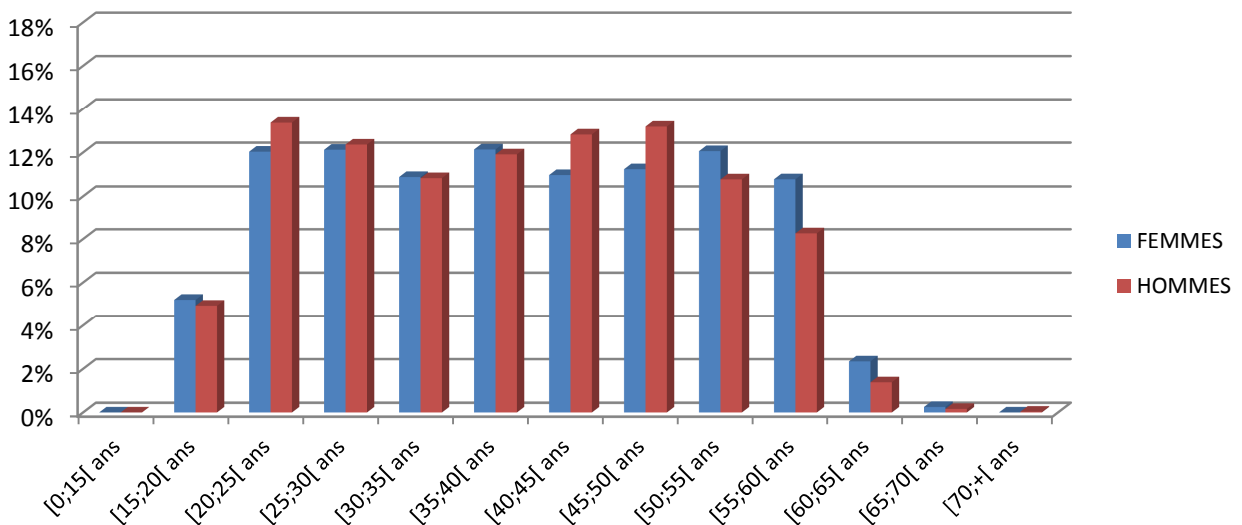
#### ENSEMBLE DES FONCTIONS TRANSPORT DE FRET ET LOGISTIQUE



## TRANSPORT DE FRET



## LOGISTIQUE



Source : DADS 2013

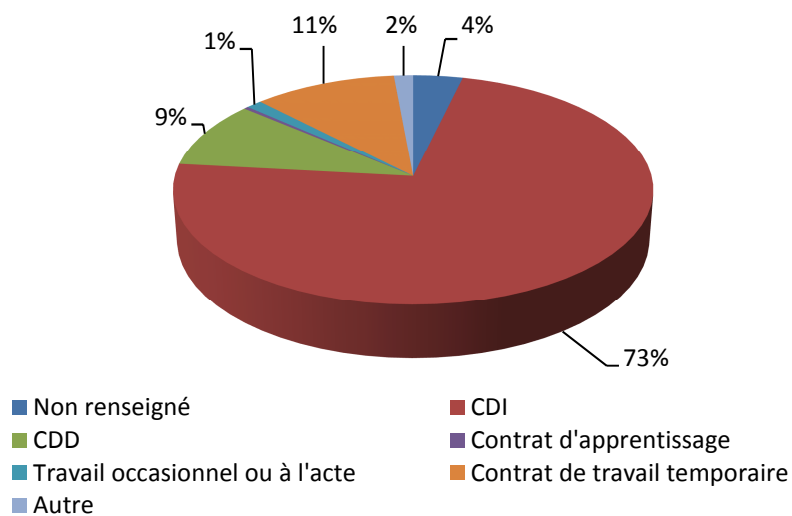
Les emplois logistiques sont significativement plus jeunes que les emplois transport : 30% des salariés occupant un métier logistique ont moins de 30 ans, contre 15% des salariés occupant un métier du transport de fret.

Simultanément, 30% des salariés exerçant une profession spécifique du transport de marchandises ont au moins 50 ans, contre 22% des salariés de la logistique.

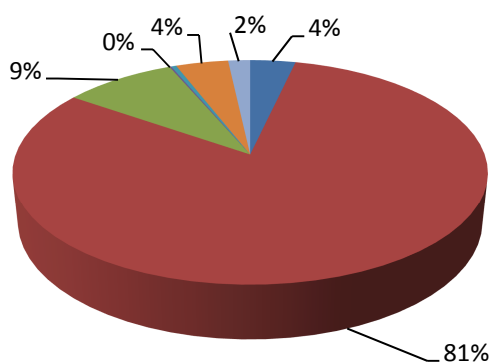
Les pyramides des âges des femmes et des hommes dans les métiers de la logistique sont relativement similaires. En revanche, dans les métiers du transport de fret, les femmes sont relativement plus jeunes que les hommes (20% des femmes et 15% des hommes ont moins de 30 ans ; 25% des femmes et 30% des hommes ont 50 ans ou plus), ce qui traduit vraisemblablement une arrivée plus récente des femmes dans ces métiers.

## Répartition des effectifs salariés par type de contrat de travail

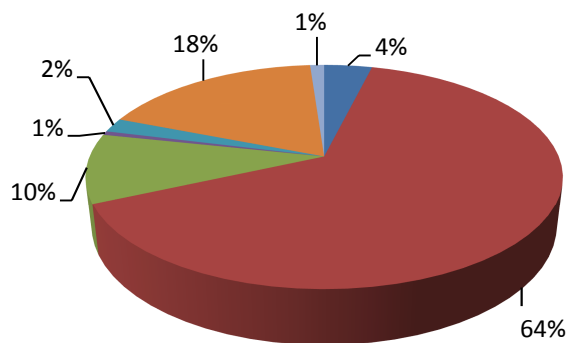
### ENSEMBLE DES FONCTIONS TRANSPORT DE FRET ET LOG



### TRANSPORT DE FRET



### LOGISTIQUE



Source : DADS 2013

Les métiers du transport offrent des emplois relativement plus stables que la logistique : 81% des salariés exerçant en Bretagne des métiers spécifiques du transport de fret sont employés en CDI, contre 64% de ceux occupant un métier logistique.

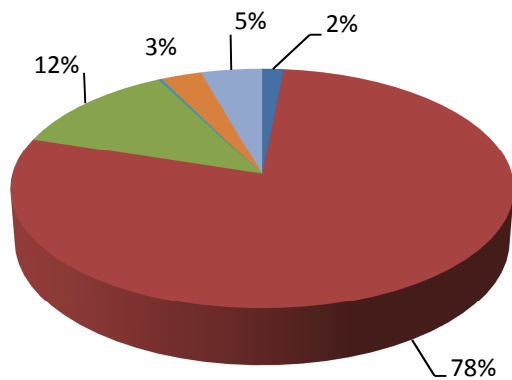
L'intérim est plus répandu dans la logistique : 18% du personnel logistique a un contrat de travail temporaire, contre 4% du personnel transport.



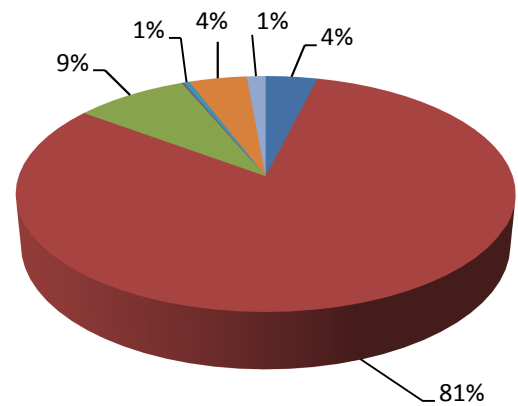
## Répartition des effectifs salariés par type de contrat de travail et par sexe

### TRANSPORT DE FRET

FEMMES

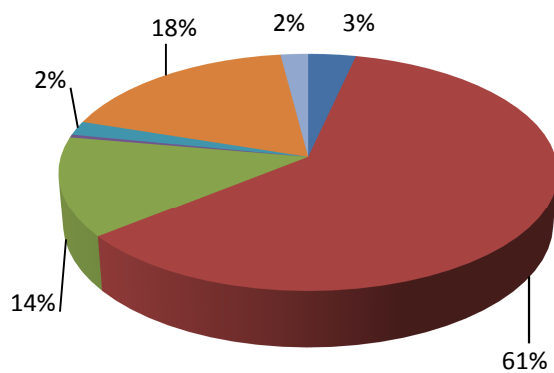


HOMMES

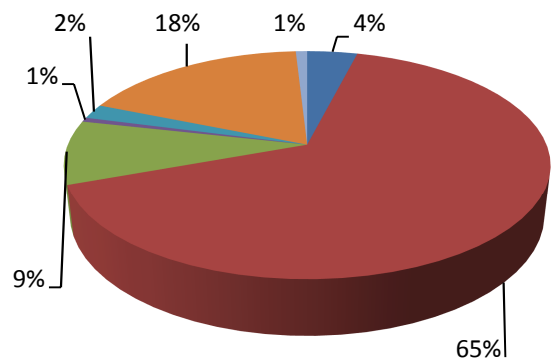


### LOGISTIQUE

FEMMES



HOMMES

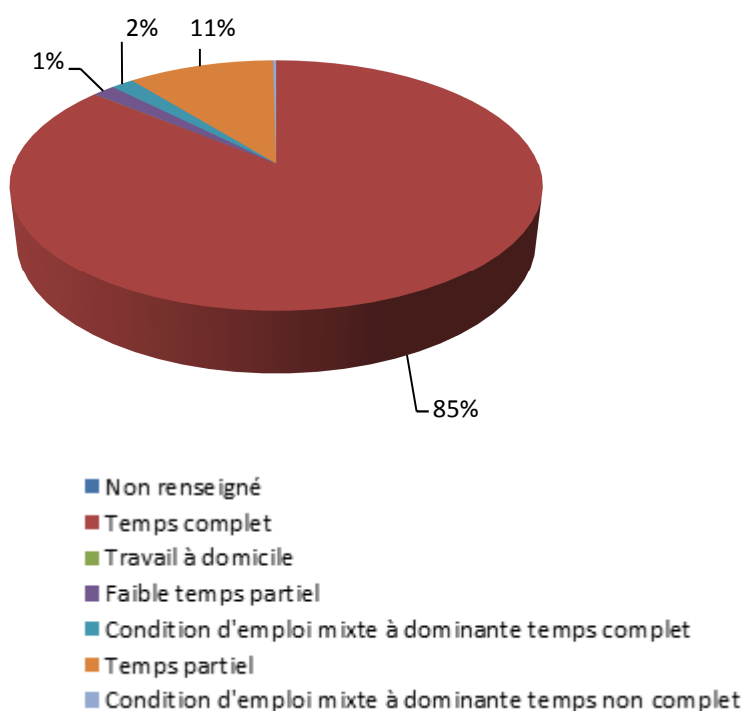


Source : DADS 2013

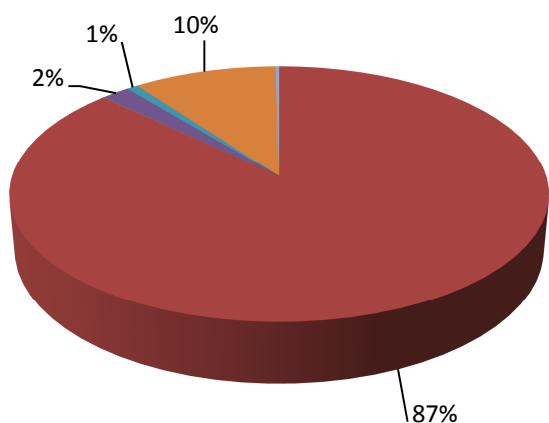
Les femmes sont plus souvent en CDD que les hommes (et moins souvent en CDI), et ce aussi bien dans les métiers du transport de fret (12% des femmes sont en CDD, 9% des hommes) que dans ceux de la logistique (14% des femmes sont en CDD, 9% des hommes).

## Répartition des effectifs en fonction des conditions d'emploi

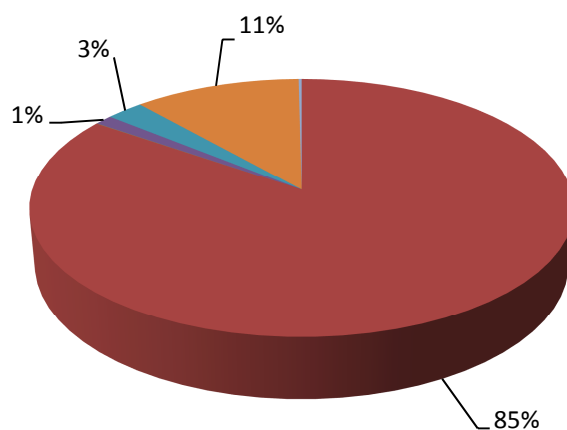
### ENSEMBLE DES FONCTIONS TRANSPORT DE FRET ET LOG



### TRANSPORT DE FRET



### LOGISTIQUE



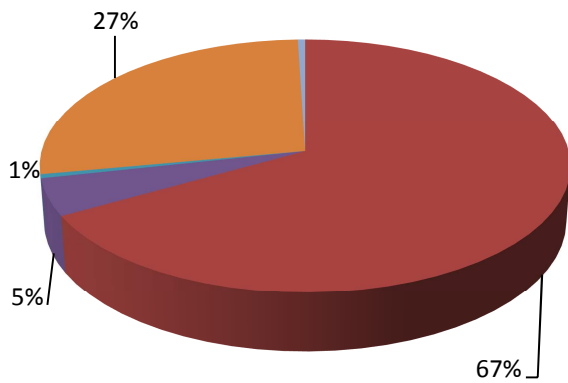
Source : DADS 2013

Les contrats de travail sont largement à temps complet : en Bretagne, respectivement 85% des emplois de la logistique et 87% des emplois du transport de marchandises sont à temps complet.

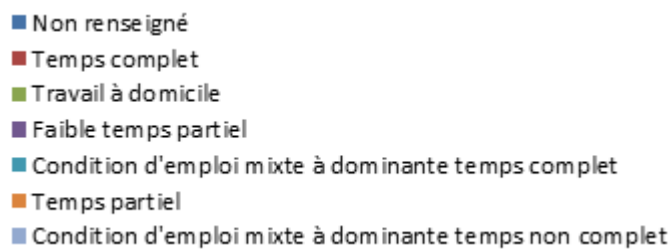
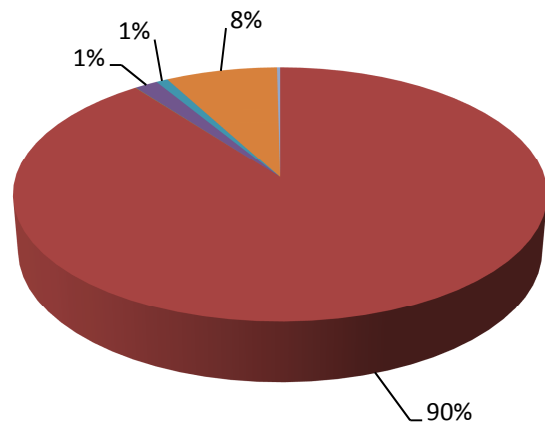
## Répartition des effectifs en fonction des conditions d'emploi et du sexe

### TRANSPORT DE FRET

FEMMES

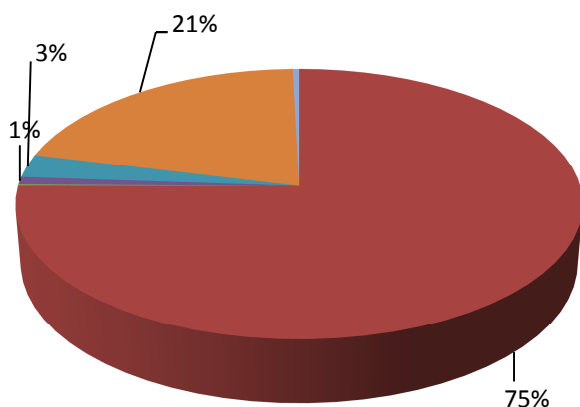


HOMMES

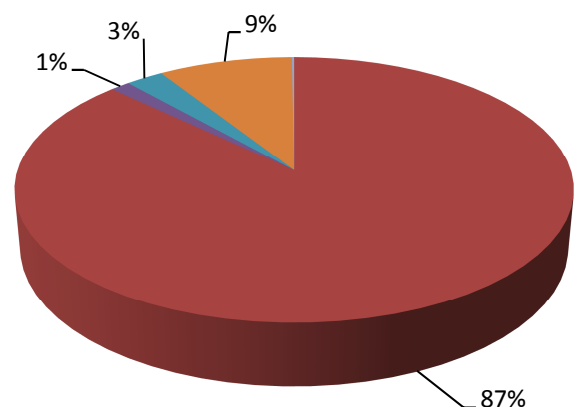


### LOGISTIQUE

FEMMES



HOMMES

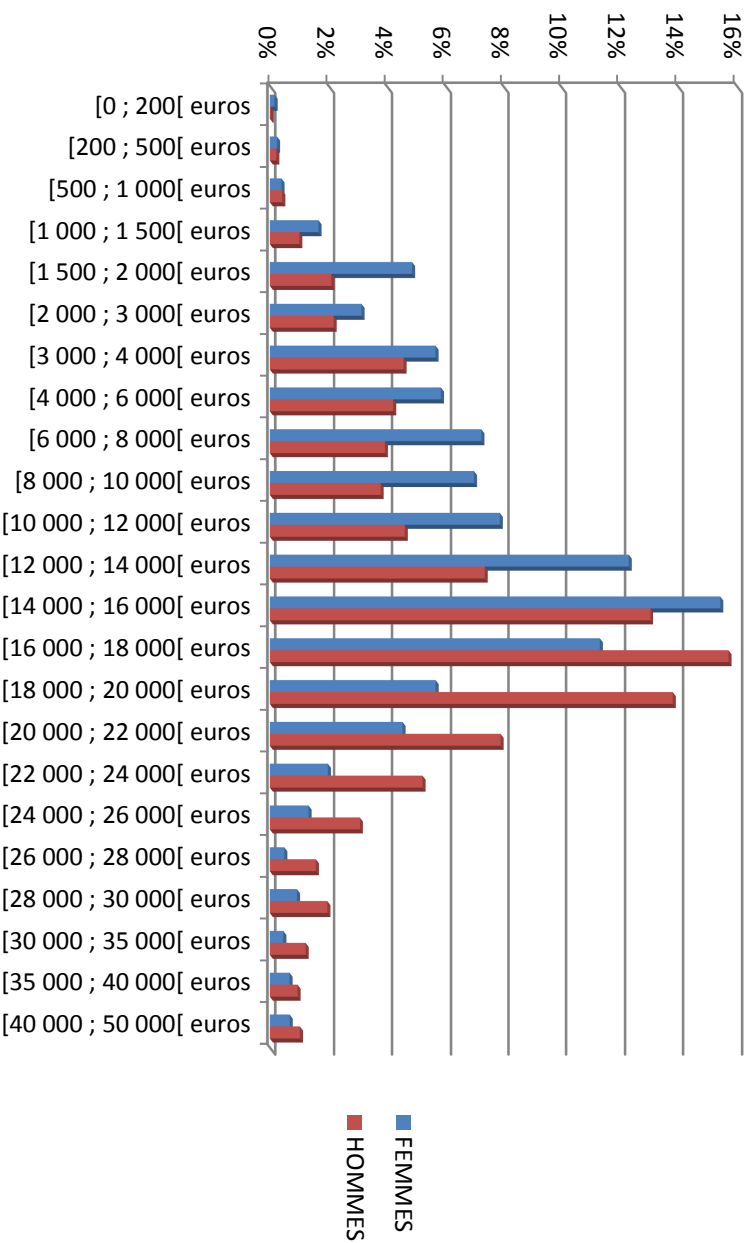


Source : DADS 2013

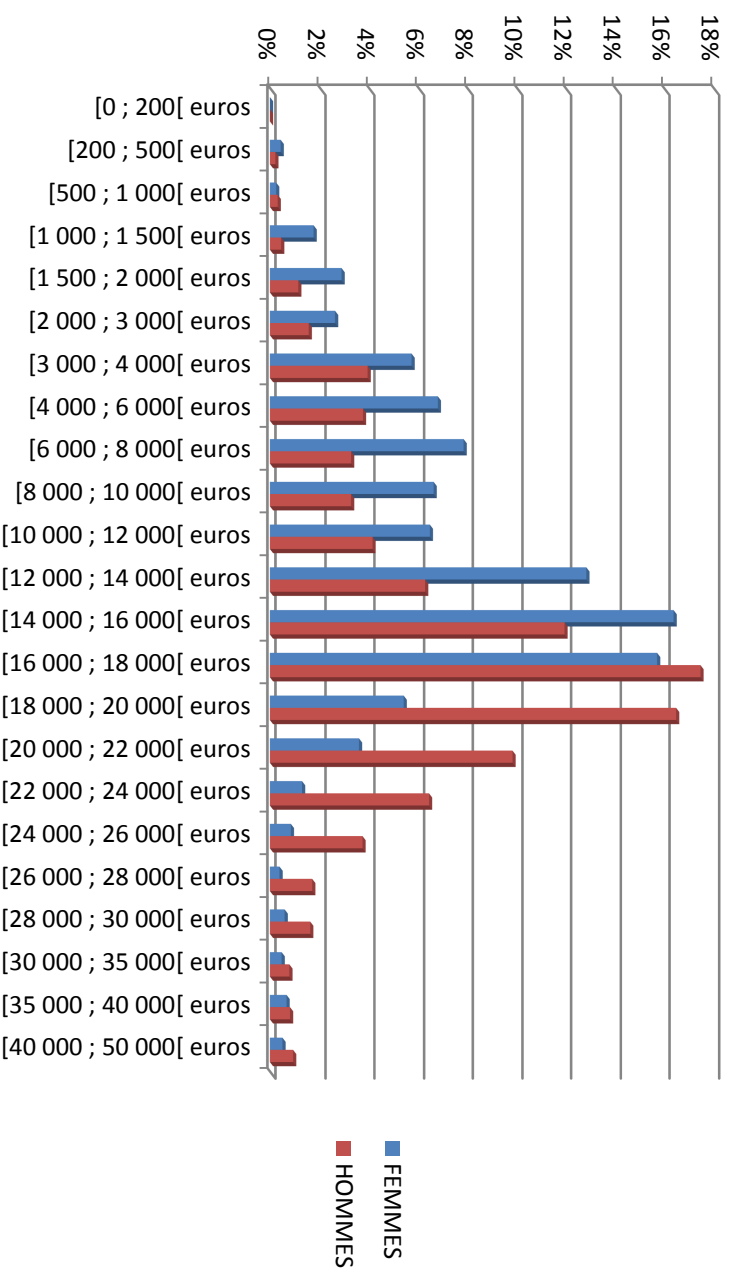
L'occurrence est plus forte pour les femmes d'avoir un contrat à temps complet dans la logistique que dans le transport de marchandises : en Bretagne, 75% des femmes sont à temps complet dans les métiers de la logistique, et 67% dans ceux du transport de fret.

## Répartition des salariés en fonction du montant de leur rémunération annuelle nette

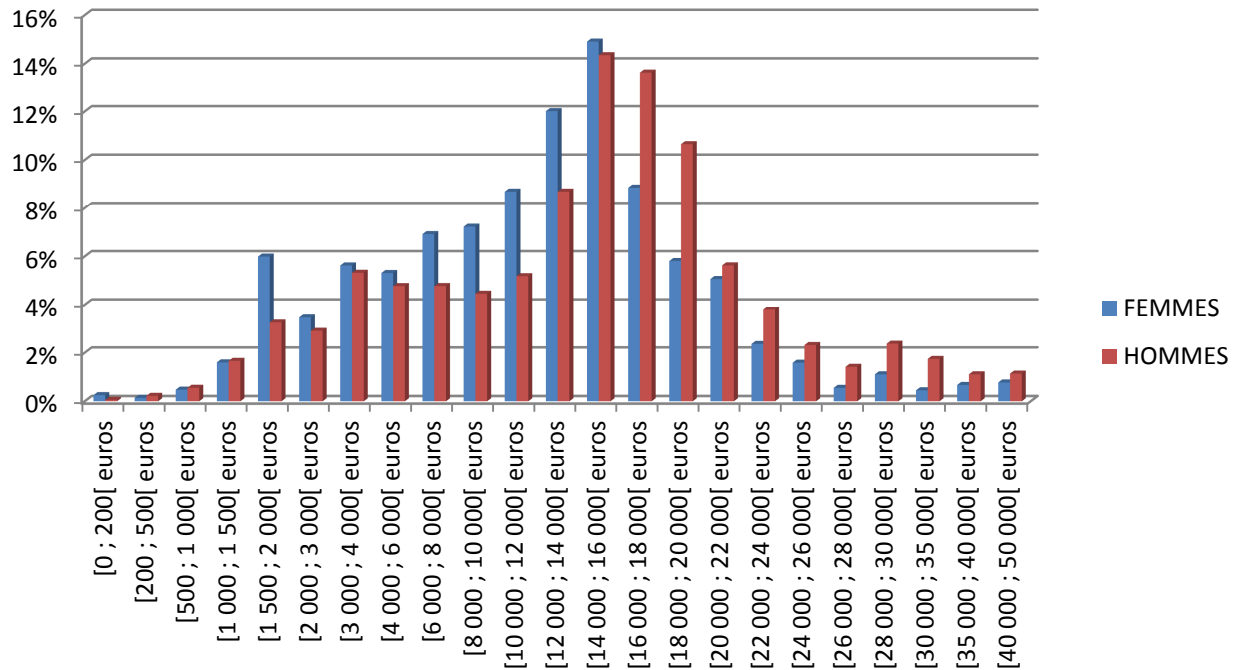
### ENSEMBLE DES FONCTIONS TRANSPORT DE FRET ET LOGISTIQUE



### TRANSPORT DE FRET



## LOGISTIQUE



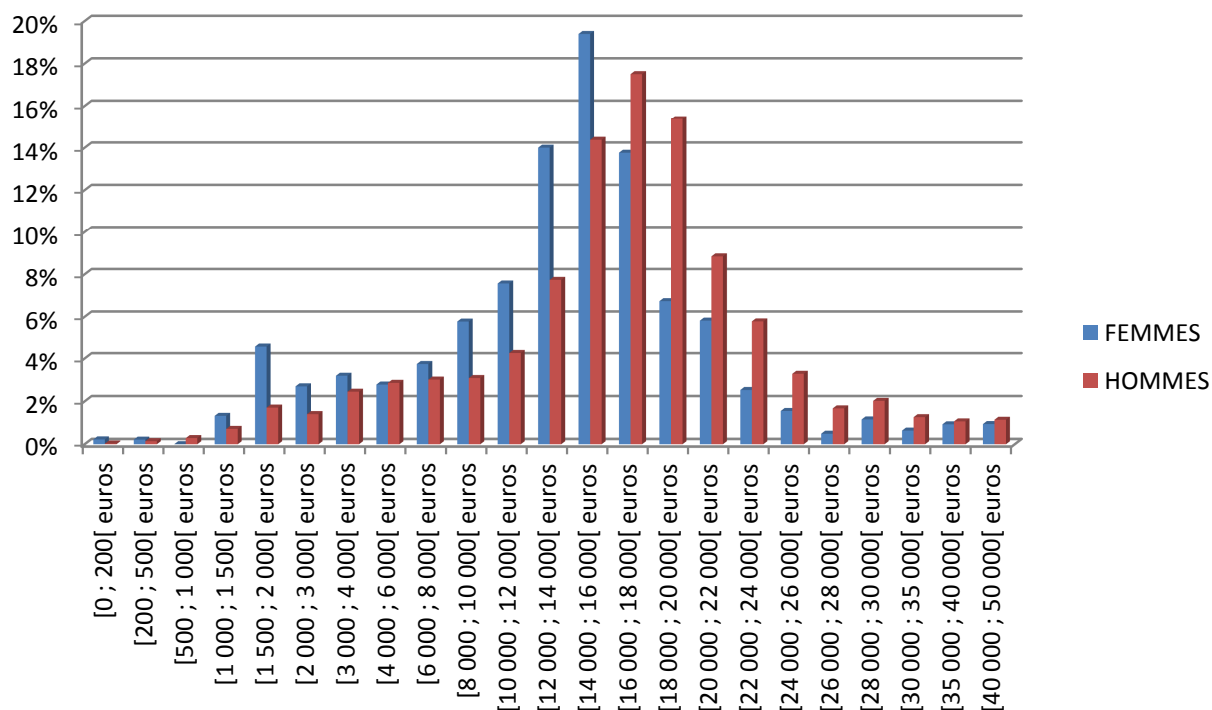
Source : DADS 2013

Les métiers du transport de fret sont mieux rémunérés que les métiers de la logistique : 56% des salariés occupant des métiers du transport de marchandises ont perçu en 2013 au moins 18 000 euros nets, contre 40% des salariés de la logistique.

Dans l'ensemble des métiers du transport de fret et de la logistique, 72% des femmes gagnent moins de 16 000 euros par an, contre 48% des hommes. Cette inégalité de rémunération entre les femmes et les hommes s'explique largement par la nature des métiers occupés principalement par les femmes, qui sont moins qualifiés et moins souvent à responsabilité.

## Répartition des salariés à temps complet en fonction du montant de leur rémunération annuelle nette

### ENSEMBLE DES FONCTIONS TRANSPORT DE FRET ET LOG, SALARIES A TEMPS COMPLETS

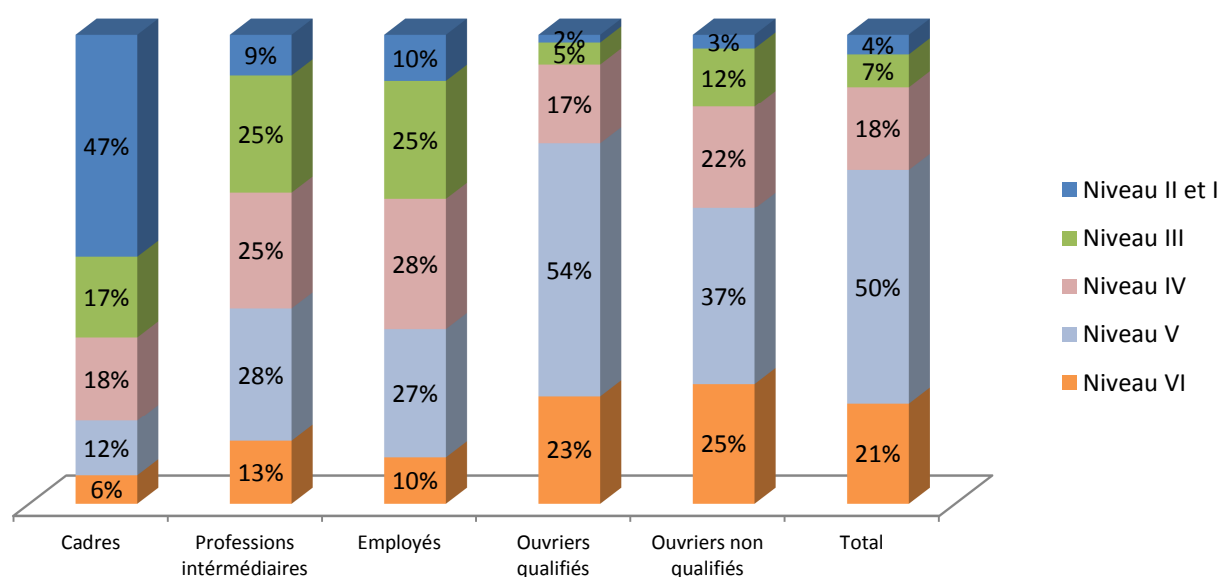


Source : DADS 2013

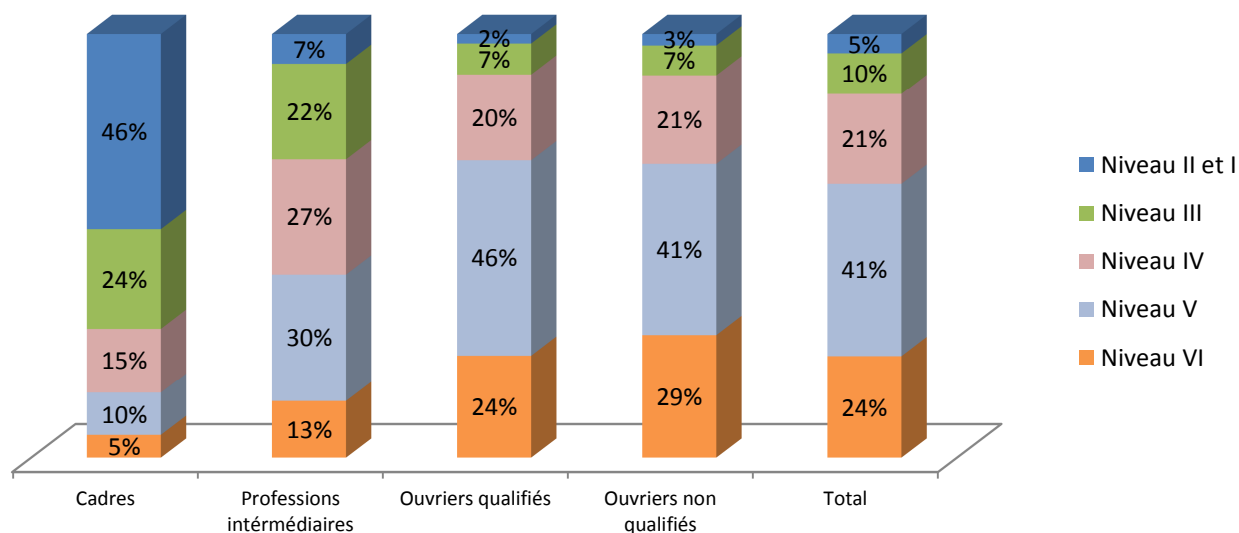
De fait, les inégalités persistent largement même en ne considérant que les effectifs à temps complet : dans l'ensemble des emplois du transport de fret et de la logistique, 65% des femmes à temps complet gagnent moins de 16 000 euros par an, contre 42% des hommes à temps complet.

## Répartition des salariés du transport de fret et de la logistique par niveau de qualification

### TRANSPORT DE MARCHANDISES



## LOGISTIQUE



Source : Recensement de population INSEE 2012

### Légende :

Niveau VI et V bis : sorties en cours de 1er cycle de l'enseignement secondaire (6ème à 3ème) ou abandons en cours de CAP ou BEP avant l'année terminale.

Niveau V : sorties après l'année terminale de CAP ou BEP ou sorties de 2nd cycle général et technologique avant l'année terminale (seconde ou première).

Niveau IV : sorties des classes de terminale de l'enseignement secondaire (avec ou sans le baccalauréat), abandons des études supérieures sans diplôme.

Niveau III : sorties avec un diplôme de niveau Bac + 2 ans.

Niveaux II et I : sorties avec un diplôme de niveau supérieur à bac+2.

Respectivement 71% et 65% des salariés occupant une profession spécifique du transport de marchandises ou de la logistique ont au plus un niveau V (CAP, BEP).

Le niveau de formation est corrélé à la CSP du poste occupé.

Ainsi, respectivement 47% et 46% des cadres du transport de marchandises ou de la logistique sont titulaires au moins d'un Bac + 3. Les diplômés de niveau supérieur à Bac + 2 représentent moins de 10% des autres CSP.

La moitié des salariés occupant une profession intermédiaire (technicien ou agent de maîtrise) du transport de marchandises ou de la logistique sont titulaires d'un Bac (général ou professionnel) ou d'un Bac +2.

## CHAPITRE 2. QUELLES FORMATIONS POUR QUELLE INSERTION ?

### En bref

*La Bretagne dispose d'une large palette de formations de tous niveaux en transport et logistique. Faire connaître cette filière représente un véritable enjeu. Sa méconnaissance de la part du grand public, et les préjugés qui l'entourent, constituent un frein à l'attractivité des métiers et des formations. C'est la raison pour laquelle il est souvent difficile dans les forums d'information-orientation d'attirer les jeunes sur les stands transport et logistique, tandis que les présentations des métiers menées dans les collèges et lycées suscitent une réelle curiosité.*

*Une enquête menée auprès de 212 sortants de formations logistiques en Bretagne (diplômes et titres professionnels de tous niveaux en logistique, les formations à la conduite routière n'ont pas fait l'objet de cette interrogation) révèle d'ailleurs qu'Internet est le premier vecteur d'information pour ces formations (cité par trois répondants sur dix), devant les équipes pédagogiques, qui jouent toutefois un rôle prépondérant dans l'orientation vers les diplômes professionnels de l'Education Nationale, et Pôle emploi, qui concourt plus particulièrement à faire connaître les titres professionnels.*

*Cette enquête indique également, d'une part que les choix d'orientation sont largement validés à l'issue de la formation, puisque huit sortants sur dix estiment avoir été bien orientés, et d'autre part que les formations logistiques n'ont généralement pas été choisies par défaut : plus d'un tiers des répondants se sont orientés vers une formation logistique d'abord par intérêt pour la discipline, une vocation qui est née suite à un stage de 3ème, une journée portes ouvertes, une expérience professionnelle (intérim, job d'été...) qui a permis de découvrir la logistique, du fait de l'existence de modèles familiaux qui travaillent dans la logistique, etc. Ce sont ensuite les opportunités de débouchés qui attirent vers les formations logistiques, ainsi que les perspectives de décrocher une qualification, dans le cadre d'une poursuite d'études, d'une reconversion, d'une évolution professionnelle, ou d'une validation des acquis professionnels.*

*De fait, les formations logistiques conduisent bien à l'emploi : 60% des sortants de titres professionnels étaient en recherche d'emploi avant leur formation logistique, ils ne sont plus que 16% dans cette situation trois à cinq ans après leur formation ; 65% de l'ensemble des répondants ont un emploi (six fois sur dix en CDI) et plus d'un sortant sur dix est en poursuite d'études (jusqu'à 60% des sortants de DUT GLT ont suivi une formation de niveau supérieur en transport-logistique). Toutefois, près de la moitié des sondés en emploi déclarent rechercher un autre poste : un emploi stable (en CDI), une évolution professionnelle (ils ont débuté leur carrière sur des postes en deçà de leur niveau de formation), un travail plus intéressant (recherche d'épanouissement personnel, de contacts humains...). La confrontation au monde du travail, lors des stages ou des premières expériences professionnelles en logistique, a aussi parfois induit des déceptions liées aux conditions de travail, à l'origine de réorientations vers d'autres domaines professionnels.*

*Les femmes sont plus souvent au chômage que les hommes (respectivement 19% et 14%) ou en CDD (respectivement 22% et 10%), mais elles sont moins concernées par l'intérim (respectivement 7% et 14%). Plus du tiers des demandeurs d'emploi attribuent leurs difficultés à leur manque d'expérience professionnelle. De fait, les stages, les périodes de formation en milieu professionnel, et l'alternance, sont des moyens efficaces pour trouver un emploi : plus du tiers des alternants ont été embauchés dans l'entreprise qui les avait accueillis pendant leur formation.*

*Une enquête auprès des responsables de formations supérieures en logistique a permis de mettre en évidence les relations tissées par les écoles et l'université avec le monde économique. Il apparaît que les connections sont nombreuses avec le territoire breton, à travers : les périodes de formation en milieu professionnel et les stages, qui sont systématiques, et l'alternance, qui s'est développée dans*



*l'enseignement supérieur ; l'intervention de professionnels dans les enseignements (parfois jusqu'à 80% d'heures d'enseignement assurées par des professionnels) ; d'enseignants également consultants en entreprise ; des visites d'entreprises ; des projets tuteurés ; des parrainages ; des conférences et forums... Cependant, en dépit de cet ancrage territorial, on note, d'une part des difficultés pour placer les stagiaires et alternants en entreprise, et d'autre part des freins pour les salariés du transport et de la logistique à se former – notamment par manque de disponibilité et difficulté à identifier ses propres besoins formatifs -, alors que la performance logistique des entreprises, surtout des PME-TPE, pourrait être améliorée par la formation, en particulier de ceux qui occupent des professions intermédiaires. L'offre de formation gagnerait à cet égard à développer les enseignements modulaires et les cursus en blended learning (mixte e-learning/présentiel).*

\*\*\*

# 1. UNE LARGE PALETTE DE FORMATIONS EN TRANSPORT LOGISTIQUE EN BRETAGNE

## 1.1. Les établissements et les filières

La Bretagne dispose d'une large palette de formations de tous niveaux en transport et logistique. Le rapport annuel de l'OPTL Bretagne en dresse tous les ans le portrait.

### 1.1.1. Après le bac

Les formations enseignement supérieur (post-bac) en Bretagne :

- Mastère spécialisé manager de la supply chain (logistique et achats) (Brest Business School)
- Master of science logistic and supply chain management » (ESLI Redon/ESC Rennes)
- Master spécialisé « manager de la supply chain et achats » (Brest Business School)
- Master Professionnel Économie et Gestion des Entreprises Spécialité Logistique (Université Rennes 1 – UFR Sc. Eco)
- Master administration management économie des organisations Spécialité management des chaînes logistiques globales (ISFFEL de St Pol de Léon)
- Manager des Opérations Logistiques Internationales (Promotrans de Bruz)
- Responsable logistique (ESLI Redon/ESC Rennes, en formation continue)
- Responsable en Logistique (AFTRAL de Quimper)
- Bachelor Logistique et supply chain management (ESLI Redon)
- Bachelor Responsable de la chaîne logistique (ESPL -AFTEC de Rennes)
- RPTL – Responsable Production Transport Logistique (Isteli-AFTRAL à Rennes)
- Licence professionnelle Conception et Pilotage de la chaîne logistique (IUT de Saint Malo et ISFFEL de St Pol de Léon)
- Licence professionnelle Logistique des filières alimentaires (IUT de Quimper)
- Licence professionnelle management de la logistique, Organisation, Gestion industrielle et Qualité (IUT de Lorient)
- TSMEL - Technicien Supérieur en Méthodes et Exploitation Logistique (AFPA, AFTRAL, Promotrans)
- DUT Qualité Logistique Industrielle et Organisation (IUT de Lorient)
- DUT Gestion Logistique et Transport (IUT de Lorient et IUT de Quimper)
- BTS Transport et Prestations Logistiques.

### 1.1.2. Avant le Bac

#### Liste des formations diplômantes en lycée professionnel soutenues par la branche

• *St Gabriel à Pont-L'Abbé*

BAC Pro Logistique  
BAC Pro Conducteur Transport Routier de Marchandises

• *La Croix Rouge à Brest*

BAC Pro Logistique

• *Paul Sérusier à Carhaix*

CAP Agent d'Entreposage et de Messagerie  
Bac Pro Logistique  
Bac Pro Conducteur Transport Routier de Marchandises

• *Jean-Guéhenno à Vannes*

BAC Pro Logistique

• *Fulgence Bienvenüe à Loudéac*

BAC Pro Logistique  
BAC Pro Transport

• *Brocéliande à Guer*

CAP Conducteur Routier Marchandises  
Bac Pro Logistique  
Bac Pro Conducteur Transport Routier de Marchandises

• *Bel Air à Tinténiac*

CAP Conducteur Routier Marchandises  
BAC Pro Logistique

## Liste des formations diplômantes dans les CFA de la branche

- CFA TL de l'AFTRAL

Cesson-Sévigné (Rennes) - Ergué Gabéric (Quimper)

CAP Conducteur Routier Marchandises  
Bac Pro Logistique  
BTS Transport et Prestations Logistiques

- CFA de Promotrans

Bruz (Rennes)

BAC Pro Transport  
Bac Pro Logistique

## Diplômes délivrés

Intitulé de la formation		2013		2014	
		diplômés	Taux réussite	diplômés	Taux réussite
<b>DIRECTION ENCADREMENT (*)</b>					
Master Prof. Economie et Gestion des entreprises Spécialité Logistique (Université Rennes 1)				18	100%
Master administration management économie des organisations spécialité Management des Chaines Log. Globales (UBO / ISFFEL)				14	100%
Master Pro. Manager des opérations logistiques internationales (Promotrans / Université Côte d'Opale)		30	100%	29	97%
Master spécialité Management de la Supply Chain (ESC Bretagne Brest)				15	75%
<b>EXPLOITATION - GESTION</b>					
Bac Pro	TRANSPORT	55	82%	57	90%
Bac Pro	LOGISTIQUE	140	83%	145	86%
BTS	TRANSPORT ET PRESTATIONS LOGISTIQUES	87	76%	103	80%
DUT	GESTION LOGISTIQUE & TRANSPORT	49	79%	56	73%
Lic Pro	CONCEPTION ET PILOTAGE DE LA CHAINE LOGISTIQUE	41	98%		
<b>CONDUITE</b>					
CAP	CONDUCTEUR ROUTIER DE MARCHANDISES (1 et 2 ans)	164	87%	78	90%
CAP	CONDUCTEUR LIVREUR DE MARCHANDISES en 2 ans				
BAC PRO	CTRM				
<b>MANUTENTION - MAGASINAGE</b>					
CAP	AGENT D'ENTREPOSAGE ET DE MESSAGERIE	36	84%	41	91%

(\*) Données non exhaustives pour la famille Direction Encadrement, tous les établissements n'ayant pas répondu à l'enquête de l'AFT

Source : Ministère de l'Education Nationale et Département enseignement supérieur de l'AFT

## Titres professionnels délivrés

	2013		2014	
	titres délivrés	Taux réussite	titres délivrés	Taux réussite
<b>DIRECTION-ENCADREMENT</b>				
RPTL - Responsable production transport logistique (ISTELI- AFTRAL)	/		/	
REL - Responsable en logistique (AFTRAL)	/		8	80%
<b>EXPLOITATION - GESTION</b>				
Assistant(e) d'exploitation TRM	18	100%	21	84%
Technicien(ne) d'exploitation TRM	14	73,7%	7	70%
Technicien(ne) supérieur(e) en transport logistique, option transitaire aérien et maritime	/		/	
Technicien(ne) supérieur(e) en transport logistique, option transport terrestre	/		/	
Technicien(ne) supérieur(e) en méthodes et exploitation logistique (TSMEL)	29	85,3%	30	81,1%
DDC (Diplôme Déclarant en Douane Conseil)	/		/	
<b>CONDUITE</b>				
Conducteur(trice) du TRM porteur	623	82,1%	723	82%
Conducteur(trice) du TRM tous véhicules	295	76%	291	75,6%
Conducteur(trice) livreur(se) sur VUL	11	50%	13	65%
<b>MANUTENTION - MAGASINAGE</b>				
Agent(e) magasinier(ère)	72	76,6%	109	88,6%
Cariste d'entrepôt	30	93,8%	40	90,9%
Préparateur(trice) de commandes en entrepôt	16	80%	120	96,8%
Technicien(ne) en logistique d'entreposage	4	80%	11	91,7%

Source : Ministère du Travail, de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et du dialogue social et AFTRAL

### 1.2. Focus sur l'enseignement supérieur

Une enquête auprès des responsables de formations supérieures en logistique en Bretagne s'est déroulée d'avril à juin 2016.

Elle permet notamment d'interroger la manière avec laquelle des enjeux possibles en termes de compétences sont pris en compte dans les formations actuelles, et de repérer les éventuelles difficultés ou attentes des équipes pédagogiques de l'enseignement supérieur.

Les formations dont les responsables ont accepté de répondre à notre enquête sont les suivantes :

- Mastère spécialisé manager de la supply chain (logistique et achats) (Brest Business School)
- Master spécialisé « manager de la supply chain et achats » (Brest Business School)
- Master Professionnel Économie et Gestion des Entreprises Spécialité Logistique (Université Rennes 1 – UFR Sc. Eco)
- Manager des Opérations Logistiques Internationales (Promotrans de Bruz)
- Responsable en Logistique (AFTRAL de Quimper)
- Bachelor Logistique et supply chain management (ESLI Redon) bac + 4
- Licence professionnelle Conception et Pilotage de la chaîne logistique (ISFFEL de St Pol de Léon)

- Licence professionnelle management de la logistique, Organisation, Gestion industrielle et Qualité (IUT de Lorient)
- DUT Gestion Logistique et Transport (IUT de Quimper)
- DUT Qualité Logistique Industrielle et Organisation (IUT de Lorient)

### 1.2.1. Des relations avec le monde économique et le territoire

Tous ces établissements proposent des formations incluant des stages et des périodes de formation en milieu professionnel.

Le pourcentage d'apprenants qui réalisent ces stages à l'étranger est relativement faible : en moyenne 5% avec un maximum jusqu'à 20% pour le DUT QLIO.

Excepté le master de l'université Rennes 1, toutes les autres formations logistiques peuvent être suivies en alternance. Presque la moitié des formations sont même proposées exclusivement en alternance : Bachelor ESLI, Licence Pro LOGIQ, MOLI de Promotrans, Brest Business School.

Toutes ces formations s'appuient sur des professionnels qui viennent dispenser des cours, avec un maximum de 80% d'heures d'enseignement assurées par des professionnels à Brest Business School et pour le MOLI de Promotrans, contre 15% à 32% dans les deux IUT.

Les formations de l'IUT de Lorient, de l'ESLI et de l'Université Rennes 1 sont assurées par 45% à 60% d'enseignants également chercheurs.

Quasiment tous les responsables de formation interviewés déclarent que certains enseignants sont également consultants en entreprises.

Les liens entre les établissements et les entreprises du territoire s'expriment essentiellement à l'occasion :

- De l'intervention des professionnels dans les enseignements
- De la prospection et du suivi des contrats en alternance (apprentissage, professionnalisation)
- De la prospection et du suivi des stages
- De projets tuteurés : entreprises sollicitées pour que des étudiants réalisent des études ou mènent des actions du type audits, sponsoring d'événements...
- Des soutenances de stage auxquelles sont invités à participer les professionnels intervenant dans la formation ainsi que ceux des entreprises qui accueillent des stagiaires
- De visites d'entreprises : des étudiants avec l'équipe enseignante et des enseignants avec le réseau Bretagne Supply Chain (des établissements adhérent au cluster), l'Association Jeunesse et Entreprise du Finistère (visites d'entreprises du département pour les enseignants)
- De conférences ou forums : forum annuel des métiers pour présenter un éventail de secteurs d'activités ou métiers en lien avec la logistique et le transport, journées internationales de l'IUT (avec des entreprises jouant un rôle à l'international), forums professionnels...
- De parrainages (master de l'université de Rennes 1 : chaque promotion est parrainée par une entreprise membre de la Fondation Rennes 1) ou du comité de pilotage du programme composé d'entreprises du territoire (Brest Business School).

Tous les répondants indiquent ainsi qu'enseignants et étudiants réalisent régulièrement des visites en entreprises (jusqu'à 3 à 5 visites d'entreprises par an pour les élèves du REL de l'AFTRAL).

Presque tous les cursus intègrent la présentation d'initiatives régionales publiques ou privées en logistique. Par exemple, les deux tiers évoqueraient le GIE des Chargeurs de la pointe de Bretagne.

Des visites sur des terminaux ferroviaires/maritimes/aéroportuaires sont quasiment organisées pour chaque promotion par certains établissements (REL AFTRAL, IUT Quimper, Brest Business School).

### 1.2.2. Mais peu d'opportunités de formation pour les salariés

L'Université de Rennes 1 et l'IUT de Lorient ne proposent pas de formations pour les professionnels. Les autres établissements offrent des formations catalogues (ex. projet d'enseignements modulaires pour les salariés des entreprises dans le cadre de leur CPF à l'IUT de Quimper) ou sur-mesure (offre spécifique).

Les responsables des formations interrogés perçoivent parfois des freins pour les salariés à suivre des formations en logistique :

- le manque de disponibilité des salariés pour la formation (dans le cadre de l'année spéciale du DUT GLT, l'enseignement est proposé par demi-journée pour mieux répondre aux contraintes des salariés en formation continue)
- les apports théoriques et concepts perçus comme éloignés du quotidien des apprenants (même s'ils font le lien ensuite)
- la difficulté à déterminer les thèmes sur lesquels il serait prioritaire de se former au regard de ses fonctions et de son positionnement en entreprise
- l'Université ne propose que des formations diplômantes.

Tous estiment que les entreprises pourraient améliorer leur performance logistique par la formation, en particulier via les thèmes de formation suivants :

- management des outils de pilotage de la chaîne logistique globale
- optimisation, planification et ordonnancement
- gestion de production (améliorer la productivité)
- incoterms
- réglementation des transports
- e-commerce.

A cet égard, il semble que deux publics cibles prioritaires se dégagent : les managers intermédiaires et les PME-TPE.

### 1.2.3. Et des pédagogies à faire évoluer pour répondre aux besoins

Aucun des établissements enquêtés n'offre la possibilité de suivre leurs cursus en e-learning ou en blended learning (mixte présentielle/e-learning).

Quasiment tous les établissements revendiquent l'emploi de méthodes pédagogiques actives ou ludiques. Les trois quart utilisent des serious games ou des business game. L'IUT de Lorient a introduit des boîtiers de vote dans les classes (il s'agit d'un outil techno-pédagogique ludique pouvant être intégré dans un cours, afin de maintenir l'attention des élèves et vérifier leur compréhension au fur et à mesure de la progression pédagogique, ou utilisé lors de séances entièrement dédiées à des révisions).

Il a été proposé aux répondants d'indiquer le volume horaire consacré à certains apprentissages. On retiendra que :

- rares sont les formations qui traitent de l'automatisation, de la robotisation, des objets connectés et de l'Internet physique, alors que certaines technologies et innovations organisationnelles sont appelées à impacter fortement la logistique
- les apprenants sont vraisemblablement peu sensibilisés aux approches collaboratives
- l'organisation du travail et les nouvelles formes managériales restent des sujets relativement « neufs » dans les formations visées et diversement traités.

Interrogés sur les nouveaux enjeux et défis formatifs pour la logistique qu'ils perçoivent, les responsables de formation citent spontanément :

- au niveau du contenu des formations
  - L'innovation dans les schémas logistiques : adapter la structure des schémas d'organisation par des schémas plus innovants vers la mutualisation et la massification
  - Le renforcement de l'approche multicanale dans les canaux de distribution
  - La logistique du e-commerce
  - L'intégration de la robotisation de certains process dans les entrepôts
  - L'incidence des objets connectés sur les process logistiques
  - L'ubérisation de l'économie et ses impacts sur la logistique.
  
- au niveau des publics
  - Faire monter en compétences les opérationnels notamment sur les questions liées à la transition énergétique, le développement durable et la reverse logistique, le numérique et la digitalisation (e-commerce)...
  
- au niveau des modalités (relations avec les entreprises)
  - L'enseignement modulaire à destination des professionnels et salariés d'entreprises qui souhaitent acquérir un diplôme sans qu'une VAE soit possible
  - L'intégration accrue des professionnels des entreprises dans les formations pour un ancrage plus fort dans le technique.

#### 1.2.4. Une orientation qui souffre des stéréotypes

Les responsables de formation considèrent largement que les métiers et formations logistiques peuvent être attrayants pour des jeunes. Ils s'en expliquent en mettant en avant une filière dynamique, pourvoyeuse d'emplois, et de métiers opérationnels et évolutifs. « Le secteur de la logistique est transversal en termes d'activités des entreprises (distribution, industrie ...) et c'est un secteur professionnel qui recrute à différents niveaux de qualification ».

« On constate un fort engouement des jeunes pour la logistique ; la perception de la logistique est élargie : aujourd'hui les missions de la logistique sont plus vastes, elle nécessite donc des profils plus variés pour son optimisation ; la logistique se diversifie ».

« Les métiers de la logistique sont des métiers neufs, porteurs d'emploi, en plein développement. Ce sont des métiers évolutifs qui existeront toujours et donnent la possibilité de se projeter sur une carrière ».

Pour autant, ils soulignent le déficit d'image de la logistique auprès du grand public, qui est un frein à l'attractivité des formations.

« Des interventions en lycée sont faites très régulièrement pour faire connaître les métiers de la logistique et du transport. Ce sont des secteurs qui souffrent beaucoup de stéréotypes bien ancrés dus à la méconnaissance totale de la richesse des formations, qui préparent pas seulement des conducteurs et des caristes mais aussi des techniciens supérieurs amenés à devenir des cadres intermédiaires dans de nombreux secteurs d'activité ».

« Je pense que la logistique reste un domaine attractif pour les jeunes s'ils y ont « goûté », mais cela reste encore un secteur et un métier mal connus ».

« Les étudiants sont convaincus lorsqu'ils sont en formation de la pertinence et du bien-fondé de leur choix, qu'il y aura toujours de l'embauche à l'issue, et que leur diplôme est vraiment reconnu sur le marché du travail comme pour des poursuites d'études de bac+3 à bac+5 ». « Cela étant, la logistique est totalement opaque aux yeux des néophytes, les lycéens n'imaginent pas du tout ce qu'il peut y avoir derrière, ou ont une vision très stéréotypée et limitée des secteurs, des métiers et des niveaux d'emploi qui sont concernés par cette formation. D'ailleurs le mode forum dans les lycées n'attire aucun lycéen ; mais ils sont extrêmement contents après une présentation face à la classe de découvrir les secteurs et métiers qui se rattachent à la logistique et au transport et de voir que leurs stéréotypes sont infondés. Certains ont une vraie révélation et poursuivent ensuite les démarches d'orientation post-bac en ce sens ».

Aucun des responsables de formations supérieures interrogés ne déclare rencontrer de réelles difficultés pour placer les jeunes en entreprise à l'issue de la formation. Tout au plus, certains constatent que la période de recherche d'emploi peut durer plus longtemps pour les diplômés qui font le choix d'une mobilité internationale ou qui ont des attentes très ciblées par rapport au secteur d'activité visé (humanitaire, logistique industrielle...).

Une petite majorité des sondés observe une tendance à l'augmentation du nombre de filles dans leurs formations. Ils attribuent cette évolution à des entreprises devenues plus accueillantes à l'égard des femmes, « qui donnent de plus en plus leur place aux femmes », notamment en permettant une meilleure conciliation des temps : « L'import-export attire particulièrement les filles car ce sont des métiers sédentaires qui ont des horaires de bureau adaptés à une vie familiale ».

De fait, les sondés n'identifient pas de différences de placement entre les femmes et les hommes.

« Pas de spécificité particulière même si elles sont souvent davantage en emploi directement en sortie de formation ».

« Les filles sont placées facilement car elles sont souvent performantes et ont une nouvelle approche du métier ».

« Elles sont appréciées en entreprise. Elles accèdent à des emplois dans tout type de secteur (aérien, maritime, voyageurs, routier, logistique...) ».

Néanmoins, on constate encore « la domination des hommes dans le métier, cela est dû au côté historique et à l'image du secteur » ; il s'ensuivrait une réticence des entreprises qui n'auraient pas encore accueilli des femmes à recruter des diplômées de l'enseignement supérieur : « des entreprises de transport et logistique semblent moins réticentes à accueillir des filles une fois qu'elles l'ont expérimenté ».

La méconnaissance par le grand public de ce qu'est la logistique et les préjugés au niveau de l'orientation constituent également un frein à l'attractivité des métiers et des formations logistiques auprès des femmes, la logistique étant associée - voire réduite dans l'imaginaire collectif - à des métiers traditionnellement occupés par des hommes comme ceux de conducteur routier ou de cariste.

#### 1.2.5. Des attentes exprimées à l'égard des entreprises et des acteurs de l'emploi et de l'orientation

##### - **à l'égard des entreprises**

Les responsables des formations supérieures interrogés attendraient davantage d'implication de la profession pour l'accueil des alternants et des stagiaires sur le territoire.

« Certains étudiants souhaitant réaliser leur cursus de formation en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation ne trouvent pas d'entreprises intéressées ».



« Certaines années, les apprenants ont des difficultés à trouver un stage de 4 à 6 mois. Le constat est que la plupart des stages se trouvent en Ile de France, voire en Rhône-Alpes ».

- **à l'égard des acteurs de l'emploi et de l'orientation**

Les responsables de formation expriment généralement le souhait que les pouvoirs publics :

o connaissent mieux les formations en logistique

« Les métiers de la logistique sont mal connus par les acteurs de l'emploi pour les formations diplômantes, il y a un véritable déficit d'image et de notoriété. Il faut donc engager des démarches pour faire connaître les formations diplômantes en logistique car les acteurs publics ne connaissent que les formations logistiques de base ».

« Le DUT GLT est très méconnu par ces instances, notamment sur le niveau d'emploi que cela amène (technicien supérieur), ce qui est fort dommageable quand les besoins sont réels ».

« Il y a une confusion systématique entre BTS et DUT par exemple, alors que le DUT GLT brasse tous les modes de transport et permet d'acquérir 3 attestations de capacités professionnelles (transport de voyageurs, transport de marchandises, commissionnaire de transport), contrairement au BTS Transport et Prestations logistiques ».

o valorisent davantage les métiers et les formations supérieures en transport / logistique auprès des publics jeunes et des salariés.

« Une meilleure politique de promotion des filières logistique et transport, qui recrutent en masse ».

o jouent davantage un rôle de mise en relation avec les entreprises, en particulier pour l'alternance et les stages

« Par le biais de rencontres, de forums, de salons... ».

« Nous informer des initiatives, événements locaux/régionaux en matière de supply chain mais aussi des besoins en termes d'emplois ou contrats d'alternance / stages ».

« Être un véritable relai des besoins des entreprises en termes de contrats d'alternance qui constituent en fin de cursus une véritable voie d'accès à l'emploi ».

o renforcent les aides au financement de la formation des demandeurs d'emploi

« Beaucoup de demandeurs d'emploi renoncent à suivre la formation pour des questions financières. Or le taux d'insertion en sortie de notre formation est de 100% ».

## 2. L'INSERTION A 3, 4 OU 5 ANS APRES LA FORMATION

D'avril à juin 2016, une enquête d'insertion à 3, 4 et 5 ans a été réalisée par téléphone auprès des sortants de formations logistiques d'accès au métier (alors que les enquêtes d'insertion actuelles sont seulement à 3, 6 ou 12 mois) visant à qualifier l'insertion des stagiaires / élèves / étudiants formés dans le domaine de la logistique et à identifier les débuts de parcours professionnels dans la vie active.

La difficulté a consisté à collecter des listes de sortants avec des numéros de téléphone auprès des établissements concernés puis à retrouver les coordonnées actuelles de ces sortants en s'adressant souvent à leur famille. Les appels téléphoniques ont été passés en dehors des horaires du bureau, au domicile, lorsque nous disposions des numéros fixes.

Le champ de l'enquête porte sur les :

- Diplômes relevant de l'enseignement supérieur
- Diplômes Education Nationale : BTS Transport et prestations logistiques, Bac Pro Logistique et CAP Agent d'entrepôt et messagerie
- Titres professionnels: REL, TSTL, TSMEL, TP technicien d'exploitation en transport de marchandises, TP cariste d'entrepôt, TP préparateur de commandes, TP agent magasinier.

Les formations à la conduite routière (CAP, Bac pro, TP) n'ont pas fait l'objet de cette interrogation car les enquêtes de placement à 3 et 6 mois mettent déjà en avant le fort taux d'emploi des sortants de ces formations.

Plus généralement, l'accent a été porté sur les formations préparant spécifiquement aux métiers logistiques, à l'exception du TP technicien d'exploitation en transport de marchandises, dont l'enquête a offert la possibilité de mieux apprécier les débouchés.

Au niveau des diplômes et titres relevant de l'Université et des Ecoles de l'enseignement supérieur, il a été possible de travailler à partir des listings des sortants du DUT de l'IUT de Quimper et du REL de l'AFTRAL. Un questionnaire d'un sortant de l'Université de Rennes 1, qui a administré elle-même l'enquête pour ses étudiants, nous a aussi été retourné.

### Etablissements de formation dont sortent les répondants à l'enquête :

AFPA, LOUDEAC
AFPI, BRUZ
AFPI, ETRELLES
AFTRAL, ERGUE GABERIC
CEFORTECH, BREST
FACULTÉ SCIENCES ECONOMIQUES RENNES1, RENNES
GRETA BRETAGNE OCCIDENTALE, CARHAIX
GRETA BRETAGNE SUD, GUER
IUT, QUIMPER
LYCÉE BIENVENUE, LOUDEAC
LYCÉE BROCELIANDE, GUER
LYCEE CROIX ROUGE, BREST
LYCÉE JEAN GUEHENNO, VANNES
LYCÉE PAUL SERUSIER, CARHAIX
LYCÉE SAINT GABRIEL, PONT L'ABBE
MFR, ST MEEN LE GRAND

## 2.1 Présentation de l'échantillon

212 questionnaires au total ont été recueillis, qui se répartissent de la manière suivante :

DIPLOME OU TITRE	Nombre de questionnaires complétés
Bac + 3 et plus : Master 2 logistique, REL	7
DUT GLT	33
BTS Transport et Prestations Logistiques	32
Technicien supérieur en logistique (TP niveau III) : TP TSTL, TSMEL	13
Bac Pro Logistique	60
Technicien d'exploitation en transport de marchandises (TP niveau IV)	19
Opérateur et technicien logistique (TP niveau V et IV) : TP Agent magasinier, TP Cariste d'entrepôt, TP Préparateur de commandes, TP Technicien en logistique d'entreposage	32
CAP Agent d'entreposage et messagerie (AEM)	16
Total	212

Les répondants ont suivi une formation diplômante ou qualifiante en transport de fret ou logistique en Bretagne en 2011 (28% de l'échantillon), 2012 (26% de l'échantillon) ou 2013 (46% de l'échantillon).

72% d'entre eux sont des hommes ; 38% ont moins de 25 ans.

96% des répondants étaient domiciliés en Bretagne à leur inscription en formation. 83% des répondants continuent de résider en Bretagne. 6% habitent dans la région voisine des Pays de la Loire. Les autres sont disséminés sur le territoire national.

Près de 9 sur 10 ont validé totalement le diplôme ou le titre qui relève du champ de l'enquête.

Les deux tiers des personnes interrogées ayant postulé à un titre professionnel de niveau V ou IV en transport ou logistique étaient en recherche d'emploi avant leur formation. La moitié d'entre eux étaient des chômeurs de longue durée (plus d'un an).

## 2.2 Une orientation motivée par la vocation et les perspectives de débouchés

Les répondants à l'enquête motivent leur inscription dans la formation au titre de laquelle ils sont interrogés par les raisons suivantes (question ouverte) :

- Intérêt pour la logistique et le transport : 74 citations
- Débouchés potentiels : 48
- Avoir un diplôme de ce niveau : 35
- Suite à une reconversion professionnelle : 33
- Valoriser une expérience ou évoluer professionnellement (salariés du transport et de la logistique) : 27
- Par hasard, par défaut : 22
- Suite à une réorientation en cours d'études : 11
- Suite à un accident du travail/une incapacité/des problèmes de santé : 8
- Proximité du domicile : 5
- Diversifier ses compétences : 3
- Avoir des horaires plus réguliers : 1
- Reprendre l'entreprise familiale : 1
- Eviter d'être radié de Pôle emploi : 1.

Plus d'un tiers des répondants ont manifesté un réel intérêt, voire une vocation, pour la logistique qui explique leur orientation en formation ; c'est ainsi le motif spontanément le plus souvent cité :

- Il correspond à un projet professionnel précis (magasinier pièces auto, logistique humanitaire, logistique événementielle, transport aérien...)
- Il s'est forgé suite à une première formation qui a suscité l'intérêt (ex. BEP Logistique et commercialisation, CAP AEM, un Bac Pro logistique)
- Il s'est forgé suite à un stage (parfois en 3<sup>ème</sup>), un forum, une évaluation en milieu de travail, une journée porte ouverte qui ont permis de faire connaître la logistique
- Il s'est forgé suite à une expérience professionnelle qui a permis de découvrir la logistique (armée, intérim, job d'été...)
- Il s'est forgé du fait que des parents/amis travaillent déjà dans la logistique (existence de modèles dans la famille ou le cercle proche).

La perspective de trouver un emploi après la formation, et les débouchés potentiels de la filière, constituent le second motif le plus fréquemment cité pour justifier de leur orientation vers cette formation logistique (près d'un répondant sur quatre). Les postulants à la formation :

- estimaient que le secteur était porteur, pourvoyeur d'emplois et de recrutements, dynamique, en évolution, et proposant des métiers diversifiés
- étaient demandeurs d'emploi, connaissaient parfois des situations financières difficiles, et étaient dans la nécessité de trouver du travail
- recherchaient une expérience en entreprise par la formation (alternance, stage...) pour maximiser leurs chances de trouver un emploi
- cherchaient un métier « alimentaire » en complément d'une activité « passion » (ex : artiste peintre).

17% des répondants étaient d'abord en recherche d'un diplôme du niveau de la formation visée :

- ce niveau de diplôme était perçu comme accessible pour des sortants de formations généralistes, ou d'autres formations spécialisées, voire des personnes sans diplôme (possibilité d'avoir un bac, un bac+2, un titre avec les CACES...)
- ce diplôme s'inscrivait dans le cadre d'une poursuite d'études logiques dans la logistique (un Bac Pro Logistique après un CAP AEM par exemple).

Quasiment autant de répondants ont d'abord vu dans cette formation une possibilité de reconversion professionnelle ; il s'agit notamment :

- de personnes en provenance d'autres domaines d'activité, confrontés à un licenciement, ou à une fin de CDD par exemple
- de conducteurs routiers qui cherchaient des emplois de sédentaires (pour une meilleure conciliation de la vie familiale avec l'arrivée d'enfants dans le ménage), ou d'opérateurs logistiques, qui visent en particulier le métier d'exploitant (cela explique un certain nombre d'orientations vers le TP Technicien d'exploitation en transport de marchandises)
- de conducteurs routiers qui se réorientent vers les métiers de l'entrepôt, à la suite de problèmes de santé ou d'accidents...

Il est intéressant de remarquer qu'un certain nombre de personnes sont venues aux formations logistiques à la suite d'un accident ou d'un problème de santé, ce qui montre que la filière est aussi identifiée comme pourvoyeuse d'emplois compatibles avec des fragilités physiques.

On observe souvent les effets d'un fait générateur externe dans la décision de reconversion.

13% des sondés travaillent déjà dans le transport et la logistique et se sont inscrits à cette formation :

- soit pour valider leur expérience dans le transport ou la logistique, valider un niveau, et sécuriser ainsi leur parcours professionnel
- soit pour évoluer professionnellement.

Une fois sur dix, la formation a été choisie par hasard ou par défaut :

- le postulant n'avait pas de projet professionnel
- il avait des notes insuffisantes pour aller dans la filière choisie, ou il n'y avait plus de place
- il a suivi la proposition que lui a faite le conseiller d'orientation, le lycée, l'établissement de formation.

La formation en logistique a été choisie par 5% des répondants dans le cadre d'une réorientation des études, en cours de cursus, du fait par exemple d'une désaffection pour le domaine initialement choisi (la logistique est finalement apparue plus attrayante que la gestion par exemple), ou après un premier cycle universitaire qui semblait offrir moins de débouchés qu'une formation professionnalisante.

Les effets d'opportunité (formation proche du domicile, menace de radiation par Pôle emploi) influencent très peu l'orientation.

### Vecteurs d'information sur la formation choisie (en % de répondants)

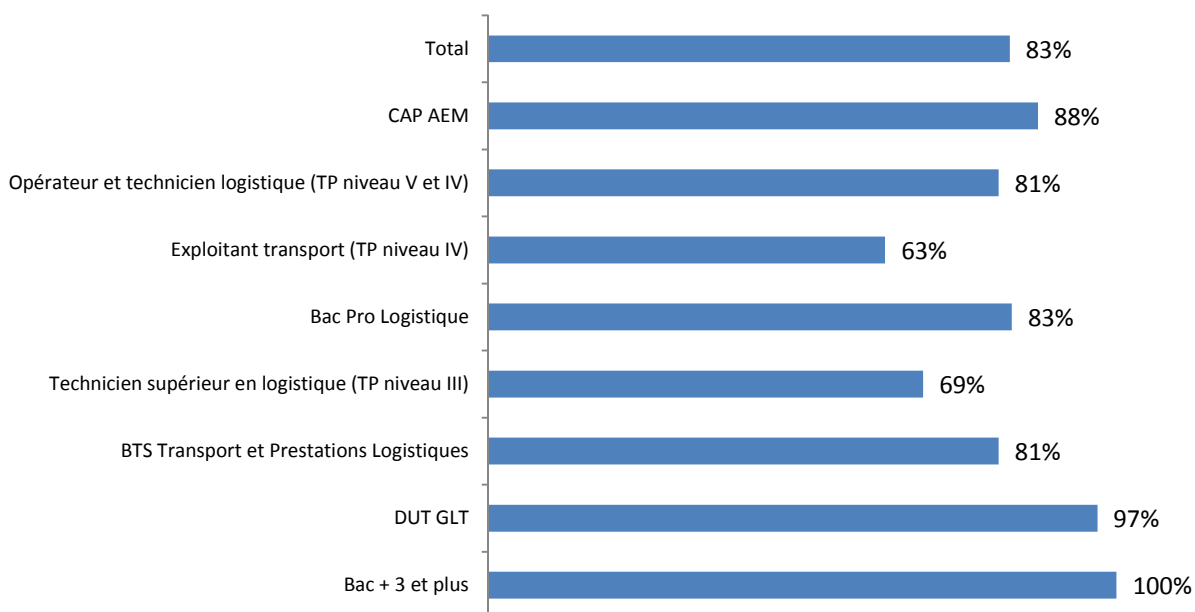
	Bac + 3 et plus	DUT GLT	BTS Transport et Prestations Logistiques	TP Technicien supérieur en logistique (niveau III)	Bac Pro Logistique	TP Exploitant transport (niveau IV)	Opérateur et technicien logistique (niveau V et IV)	CAP AEM	Total
Le professeur principal / l'équipe pédagogique	29%	18%	34%	0%	27%	0%	0%	19%	18%
Un conseiller d'orientation	0%	3%	0%	0%	10%	11%	0%	0%	4%
Une annonce presse	0%	0%	0%	15%	2%	0%	22%	0%	5%
Pôle emploi	0%	0%	0%	23%	2%	26%	25%	19%	9%
L'APEC	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Un proche	29%	24%	9%	0%	10%	11%	13%	6%	12%
Internet	14%	42%	34%	31%	25%	37%	16%	31%	29%
Un salon, un forum	14%	12%	19%	0%	8%	5%	0%	0%	8%
Un stage	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%
Un employeur, une agence d'intérim	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6%	6%	1%
Autre	14%	3%	3%	31%	20%	5%	19%	25%	14%

Près de trois fois sur dix, les sondés indiquent avoir eu connaissance de leur formation en effectuant des recherches sur Internet, le média cité en premier.

L'équipe pédagogique joue néanmoins un rôle prépondérant dans l'orientation vers les diplômes professionnels de l'Education Nationale (citée par un tiers des sortants de BTS Transports et Prestations logistiques). Pôle emploi a surtout concouru à faire connaître les titres professionnels (Pôle emploi est cité par un quart des formés en TP de niveau V ou IV).

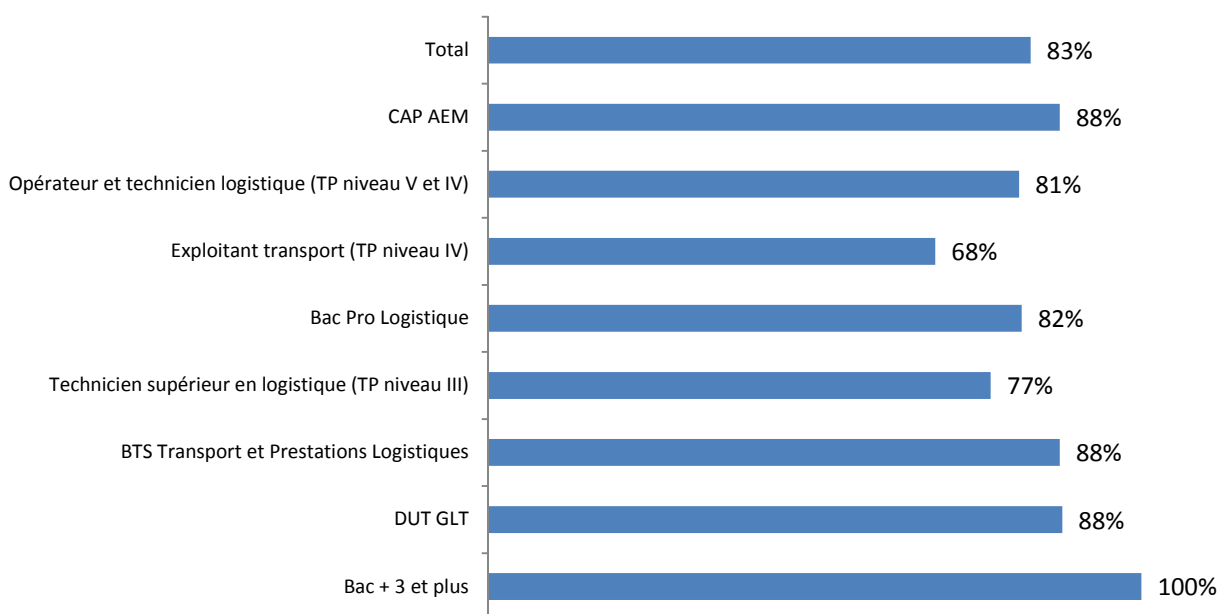
Le bouche à oreilles a influencé 12% des répondants, devant la participation à des salons ou forum (8%).

### Pourcentage de sondés estimant avoir été bien orientés



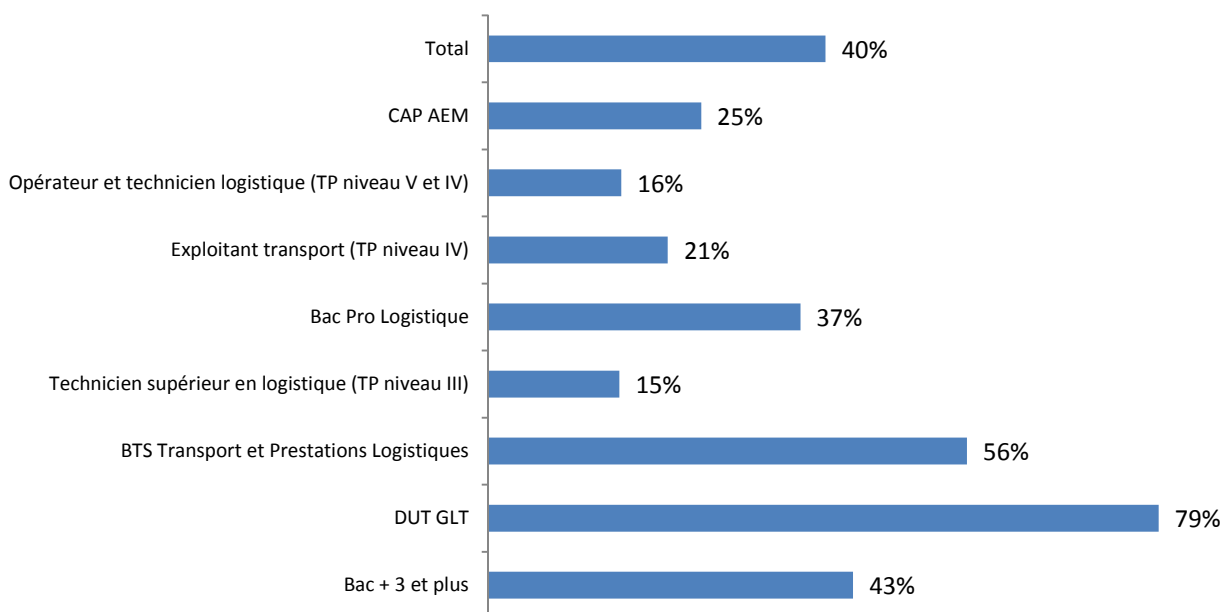
Plus de 8 répondants sur 10 estiment avoir été bien orientés. Ils s'en expliquent en mettant en avant une formation intéressante, qui leur a permis de trouver un emploi, ou leur a donné la possibilité de poursuivre un cursus de formation en logistique.

### Pourcentage de sondés pour lesquels la formation suivie correspond aux attentes



Ceux qui estiment avoir été bien orientés sont également largement les mêmes que ceux qui se disent satisfaits de leur formation.

## Pourcentage de répondants ayant suivi d'autres formations à l'issue de celle-ci



40% des sondés ont suivi d'autres formations ou poursuivi leurs études à l'issue de la formation pour laquelle ils ont été interviewés.

- 60% des sortants du DUT GLT ont suivi une formation de niveau supérieur en transport logistique (Bachelor ESLI, Licence professionnelle...); 40% des sortants du DUT GLT interrogés ont même poursuivi en master logistique.
- un tiers des sortants du BTS Transport et Prestations logistiques ont poursuivi vers un diplôme à Bac + 3 en transport logistique ; seulement 2 répondants ont atteint un niveau master. Les parcours à la sortie du BTS Transport et Prestations logistiques apparaissent donc assez différents du DUT GLT.
- 10% des sortants du Bac Pro Logistique se sont engagés dans une formation diplômante ou qualifiante en transport logistique de niveau Bac + 2 (TSMEL, BTS Transport et Prestations logistiques, DUT GLT, DUT QLIO) avec parfois des prolongements en licence.
- 2 sortants du CAP AEM ont poursuivi en Bac pro logistique.
- On n'observe pas de poursuite de formation vers des niveaux supérieurs pour les sortants de TP de niveau IV et V en logistique ou transport.

Dans les autres cas, les formations suivies induisent soit une réorientation vers un autre domaine, soit une poursuite en formation transport logistique de niveau équivalent ou inférieur (ex. TP Conducteur routier).

Les poursuites d'études à un niveau supérieur en logistique traduisent la volonté de :

- Se perfectionner/spécialiser/compléter ses compétences en logistique
- Augmenter ses chances d'accéder à un emploi
- Renforcer son expérience grâce à l'alternance
- Avoir un métier moins physique, plus stratégique, mieux rémunéré.

Les réorientations vers des formations d'autres domaines professionnels sont :

- motivées par la recherche d'une activité qui fait sens ou qui revêt davantage d'attraits pour les répondants : l'informatique, le bâtiment, le paysagisme, l'humanitaire, la santé...
- induites par la confrontation au monde du travail :
  - o Les emplois logistiques trouvés étaient en intérim, pas en CDI

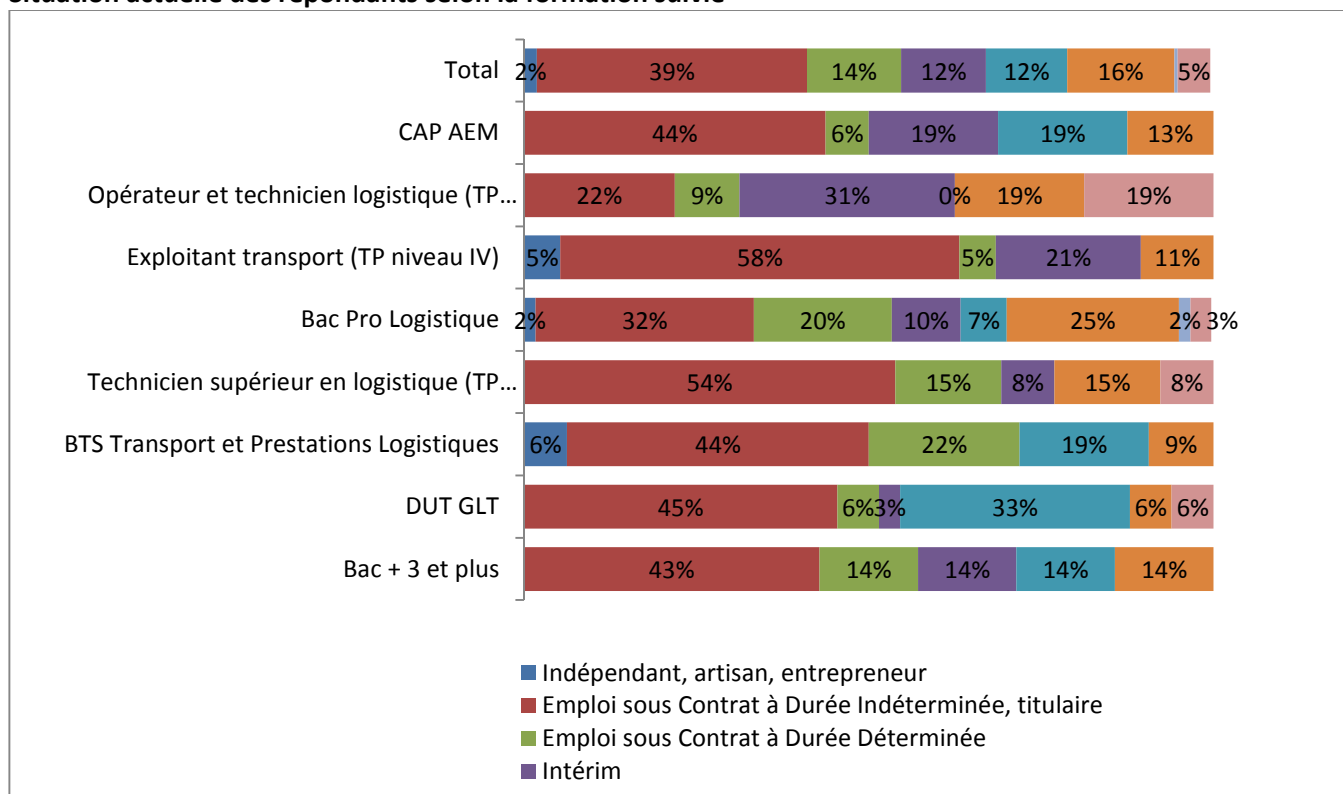


- Les stages en entreprise ont révélé « un travail de robot qui n'est pas épanouissant, cela consiste à travailler dans un entrepôt sans relation avec les autres si ce n'est la pression hiérarchique ».

Le besoin de contacts humains dans le travail, et d'aider les autres, est spontanément évoqué à plusieurs reprises.

## 2.3 Des formations qui conduisent largement à l'emploi

### Situation actuelle des répondants selon la formation suivie



3 à 5 ans après la formation logistique pour laquelle ils sont interrogés, 65% des sortants ont un emploi en CDD, CDI ou en intérim. Pour 88% d'entre eux, l'emploi est à temps plein.

60% des sortants de titres professionnels étaient en recherche d'emploi avant leur formation logistique, ils ne sont plus que 16% dans cette situation trois à cinq ans après leur formation.

Les taux d'emploi sont les plus élevés pour les sortants de titres professionnels de niveau IV au moins : respectivement 84% des sortants du TP technicien d'exploitation en transport de marchandises et 77% des sortants du TSMEL sont en emploi. Le taux d'emploi est le plus faible pour le DUT GLT (55%). Il est vrai que 33% des sortants du DUT GLT sont encore en poursuite d'études à la date de l'enquête, alors qu'aucun des sortants d'un TP de niveau V, IV ou III n'est dans ce cas.

Ce sont les sortants des TP de niveau V et IV et du CAP AEM qui sont le plus fréquemment en intérim : respectivement 31%, 21% et 19% des répondants dans cette situation.

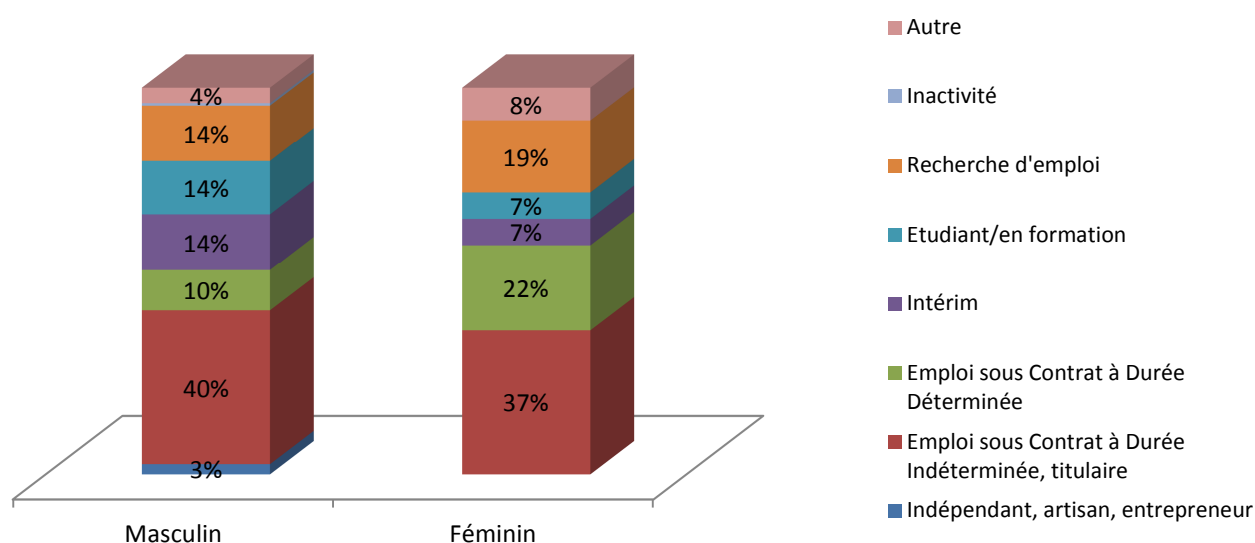
16% des sondés se déclarent demandeurs d'emploi. Cette proportion est la plus élevée pour les sortants de Bac Pro Logistique (25%) et les sortants des TP de niveau V et IV en logistique (19%). Elle est la plus faible pour les sortants du DUT GLT et du BTS Transport et Prestations logistiques (moins de 10%).

Un quart des demandeurs d'emploi peuvent être considérés comme des chômeurs de longue durée (en recherche d'emploi depuis au moins un an).

Les demandeurs d'emploi à l'issue du Bac Pro Logistique ou d'un TP de niveau V et IV en logistique se disent tous rechercher des emplois d'opérateurs (conformes à leur certification) : agent de quai, préparateur de commandes, magasinier cariste, gestionnaire de stocks, assistant logistique, voire manutentionnaire...

Concernant le Bac Pro Logistique, on remarquera encore que la proportion de demandeurs d'emploi est de 5 points inférieure à celle enregistrée six mois après la fin de la formation par les enquêtes de placement de l'AFT en Bretagne. Néanmoins, six mois après la formation, la situation des sortants de Bac Pro Logistique est relativement plus défavorable en Bretagne que dans le reste de la France, avec 4 points de demandeurs d'emploi de plus en Bretagne.

### Situation actuelle selon le sexe



Les femmes sont plus souvent au chômage que les hommes (respectivement 19% et 14%) ou en CDD (respectivement 22% et 10%), mais sont moins concernées par l'intérim (respectivement 7% et 14%).

## 2.4 Zoom sur les demandeurs d'emploi

### Raisons de la difficulté à trouver un emploi (en % de répondants en recherche d'emploi)

Votre expérience professionnelle est considérée comme insuffisante	35%	(14)
Les emplois disponibles sont trop éloignés de chez vous	28%	(11)
Il n'y a pas d'offre d'emploi correspondant à votre formation / diplôme	18%	(7)
Votre niveau de formation est considéré comme insuffisant	13%	(5)
Les emplois disponibles sont éloignés de vos compétences	5%	(2)
Les contrats de travail proposés sont précaires	5%	(2)
Les salaires proposés sont trop bas	3%	(1)
Les horaires sont contraignants (temps de travail, travail de nuit)	3%	(1)
Votre formation n'est pas connue des employeurs	0%	(0)

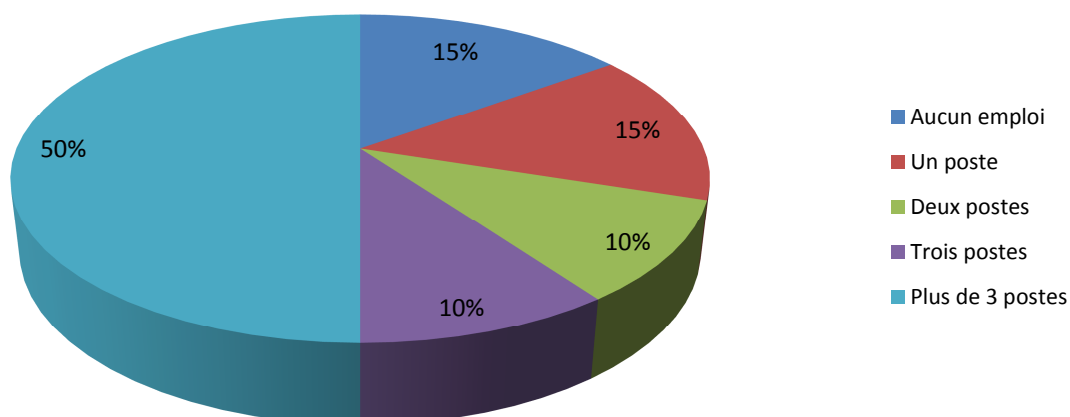
Deux facteurs sont principalement mis en avant par les demandeurs d'emploi pour expliquer leur situation : une expérience professionnelle considérée comme insuffisante et l'éloignement géographique de l'emploi. Au moins quatre femmes ont spontanément attribué leur difficulté à trouver un emploi à leur sexe : « en logistique il faut avoir certaines capacités physiques d'après les employeurs », explique l'une d'elle.

L'âge est également spontanément perçu comme un facteur limitant l'accès à l'emploi pour certains seniors.

En revanche, rare sont ceux qui, estimant que les contrats sont précaires, les salaires bas ou les horaires contraignants, ne trouvent pas d'emploi.

La notoriété de leur formation auprès des employeurs leur apparaît également suffisante.

### Nombre de postes occupés depuis la formation par les demandeurs d'emploi



La moitié des demandeurs d'emploi ont été amenés à occuper plus de 3 postes depuis la fin de la formation pour laquelle ils ont été interviewés, il y a trois, quatre ou cinq ans.

Les postes cités sont ceux de :

- Pour les Bac +3 et plus : technicien(ne) d'ordonnancement, planificateur(trice)
- Pour le BTS Transport et Prestations logistiques : assistant(e) logistique, vendeur(se), aide à domicile, distributeur(trice) de courrier
- Pour le DUT GLT : magasinier(ère), gestionnaire de stock, coordinateur(trice) de production, gestionnaire de ligne
- Pour les TP de niveau III en logistique : exploitant(e) transport, cariste, préparateur(trice) de commandes
- Pour le Bac Pro Logistique : magasinier(ère), employé(e) au drive, agent(e) de chargement des camions, agent(e) de quai, magasinier(ère), préparateur(trice) de commandes, agent(e) de conditionnement, cariste, agent(e)d'approvisionnement, réceptionnaire de marchandises, employé(e) en libre-service, ripper, employé(e) de bureau au service transport, agent(e) administratif transport, gestionnaire de stock, inventoriste, manutentionnaire, déménageur(se), assistant(e) commercial(e), vendeur(se), ouvrier(ère) agricole, ouvrier(ère) agroalimentaire, gardien(ne) de déchetterie, agent(e) de nettoyage industriel, valet(femme) de chambre
- Pour les TP de niveau IV et V en logistique : manutentionnaire, magasinier(ère), cariste d'entrepôt, magasinier(ère) cariste, préparateur(trice) de commandes, conducteur(trice) PL, opérateur(trice) de ligne, conducteur(trice) de ligne, agent(e) de production, contrôleur(se), ouvrier(ère) agricole, agent(e) polyvalent, peintre en bâtiment, manœuvre, agent(e) communal, employé(e) à la lingerie de l'hôpital
- Pour le CAP AEM : agent(e) de conditionnement, agent(e) de palettisation, agent(e) d'approvisionnement en ligne ouvrière à la chaîne dans l'agroalimentaire, agent(e) de tri de déchets, agent(e) de découpe en abattoirs, ouvrier(ère) agricole
- Pour les TP de niveau IV Exploitant transport : assistant(e) litige transports, agent(e) de quai, préparateur(trice) de commandes, assistant(e) logistique, employé(e) libre-service.

Ces descriptions montrent que les demandeurs d'emploi actuels ont accepté de nombreux postes, y compris éloignés de la logistique, même si certains de ces métiers peuvent faire appel à des compétences logistiques (c'est ce qu'estiment certaines personnes interrogées, par exemple pour des emplois d'ouvriers agricoles).

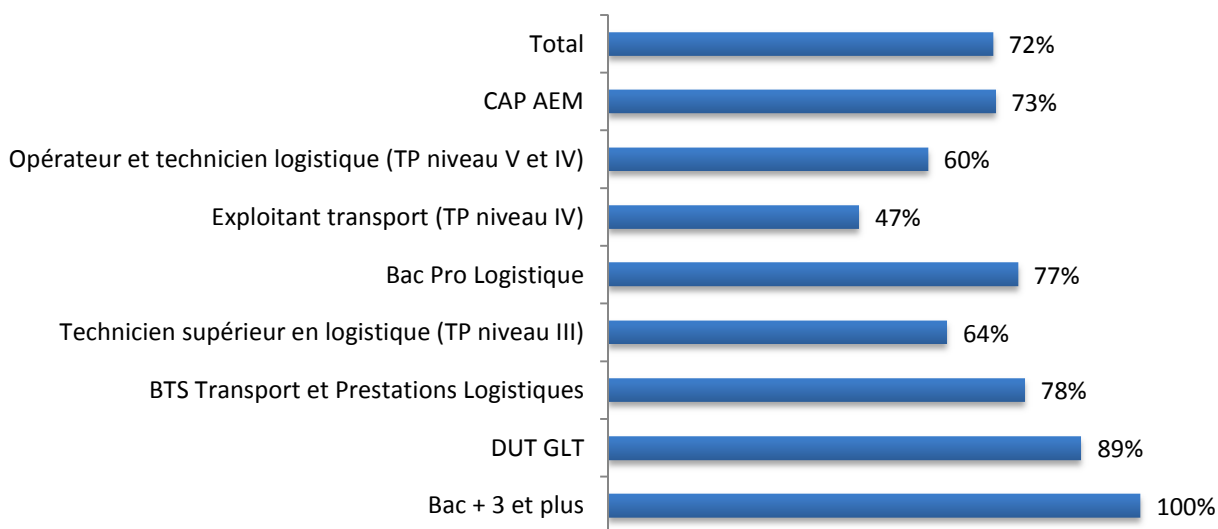
Les personnes en recherche d'emploi estiment qu'elles trouveraient un emploi à condition (par ordre décroissant du nombre de citations) :

- de se réorienter (7)
- d'avoir davantage d'expérience professionnelle (6)
- d'être mobile géographiquement (1)
- de passer les CACES/permis (5)
- de trouver un poste adapté à l'état de santé / au handicap (5)
- de rechercher plus activement (4)
- que les entreprises acceptent d'employer des seniors (3)
- d'élargir son domaine de recherche (3)
- de bénéficier d'un conseil en orientation (3)
- qu'il y ait plus d'offres d'emploi (3)
- de trouver un emploi compatible avec la vie familiale (2)
- que les entreprises soient moins sexistes (2).

NB : les réponses peuvent être multiples : on souhaite se réorienter parce qu'on a du mal à tenir le rythme, qu'on est atteint d'un handicap, pour mieux concilier vie professionnelle et vie familiale, ou parce qu'on s'estime victime de sexisme, etc.

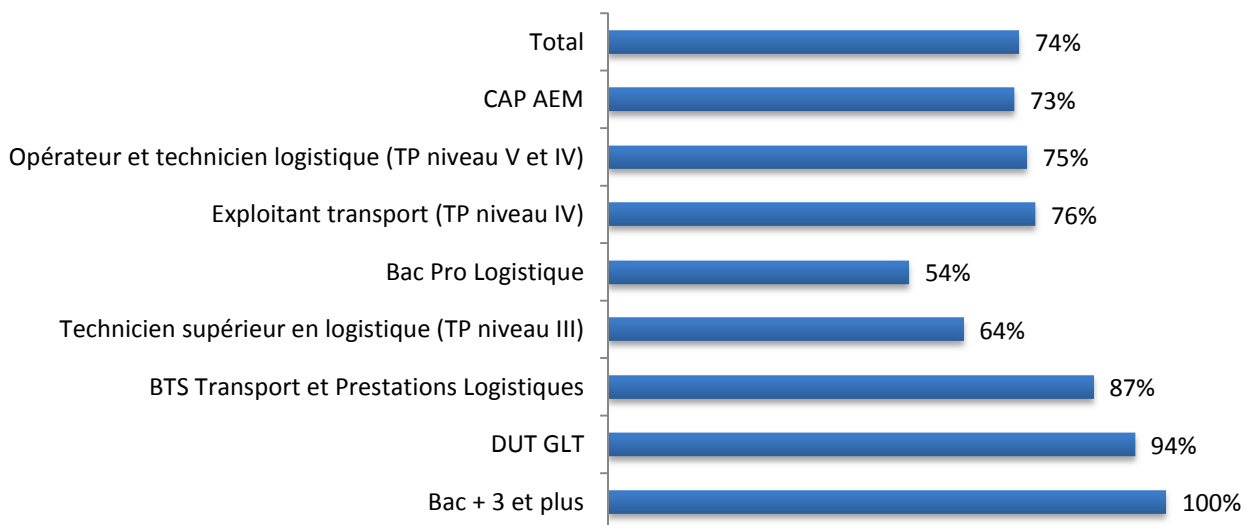
## 2.5 Zoom sur les personnes en emploi

**Pourcentage de répondants estimant que leur cursus de formation leur a permis d'être opérationnel rapidement à cet emploi**



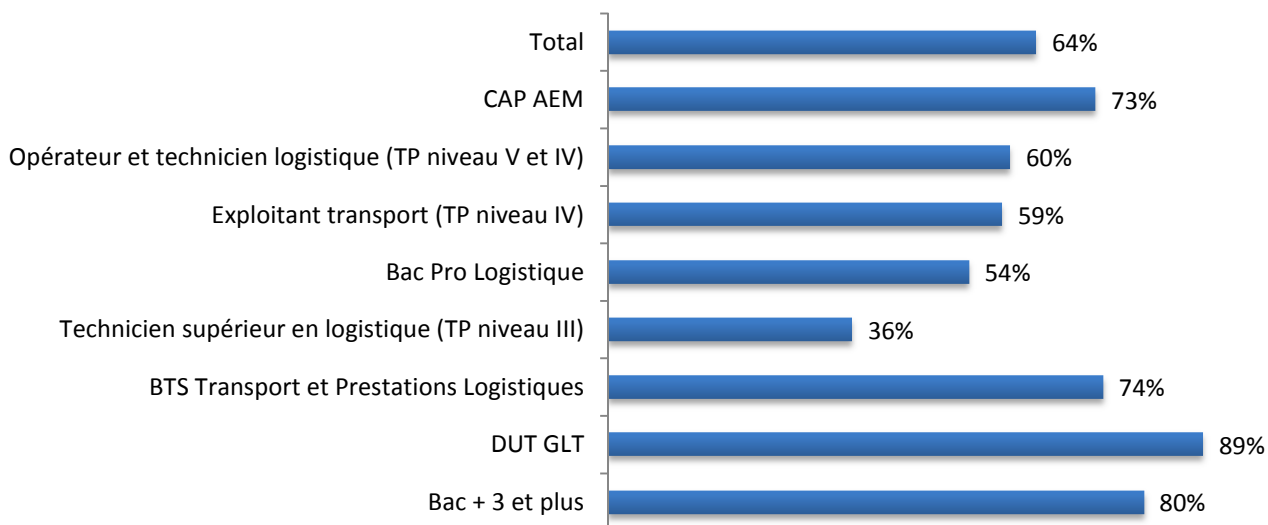
Pour plus de 7 répondants sur 10, leur cursus de formation leur a permis d'être rapidement opérationnels à l'emploi qu'ils occupent actuellement.

### Pourcentage de répondants en emploi occupant un poste ayant un rapport avec le transport et la logistique



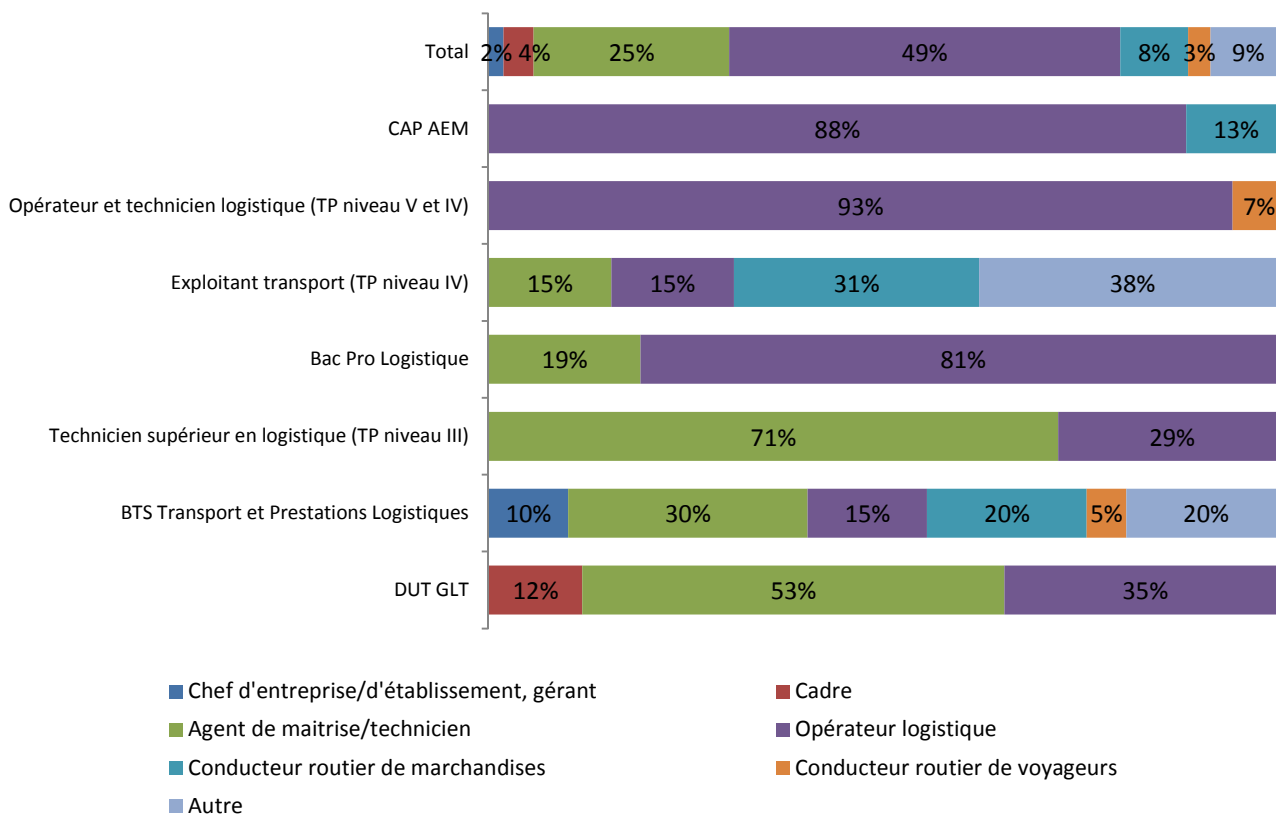
Les trois quart des répondants en emploi occupent bien un poste ayant un rapport avec le transport et la logistique. Cette proportion tombe néanmoins à 54% seulement pour les sortants du Bac pro Logistique.

### Pourcentage de répondants en emploi occupant un poste en adéquation avec leur formation



Néanmoins, certains d'entre eux ont accepté pour débiter leur carrière en logistique d'occuper des postes qui sont en-deçà de leur niveau de formation ; c'est principalement ce qui explique que moins des deux-tiers des personnes en emploi jugent que leur poste est en adéquation avec la formation qu'ils ont suivie.

## Type d'emploi transport-logistique actuellement occupé



Pour ceux qui occupent un emploi en rapport avec le transport et la logistique trois à cinq ans après leur formation :

- 7 sortants sur 10 du TSMEL ou DUT GLT sont cadres, techniciens ou agents de maîtrise du transport ou de la logistique
- 8 sortants sur 10 du Bac Pro Logistique occupent des postes d'opérateurs logistiques
- Environ 9 sortants sur 10 du CAP AEM et des titres professionnels de niveau IV et V en logistique sont également opérateurs logistiques.

Ceux qui occupent actuellement un emploi dans un autre domaine que le transport ou la logistique s'en expliquent (par ordre décroissant du nombre de citations) :

- Ils ont saisi une opportunité d'emploi (9)
- Ils ont été déçus par leurs précédents emplois ou stages dans la logistique (7)
- Ils n'ont pas trouvé d'emploi en adéquation avec leur formation (7)
- Ils n'ont pas d'expérience professionnelle (7)
- Ils sont retournés à leur métier d'origine (4)
- Les employeurs sont réticents à employer des femmes sur ces métiers (3)
- Ils ont malgré tout un emploi qui leur permet de mobiliser des compétences acquises en formation logistique, par exemple un CACES (2)
- Ils sont trop âgés pour les employeurs (2)
- Ils ne détiennent pas les CACES demandés (2)
- Ils sont travailleurs handicapés ou ont des problèmes de santé (2)
- Ils ont eu un accident du travail (1)
- Ils souhaitaient mieux concilier la vie familiale (1)
- Ils ont décidé de donner plus de sens à leur carrière (1)

La plupart du temps, les personnes qui occupent un emploi dans un autre domaine que le transport et la logistique ont eu une opportunité d'emploi - qui s'est présentée assez souvent dans leur domaine d'origine - dans un contexte où ils ne trouvaient pas d'emploi dans la logistique.

Le manque d'expérience apparaît comme un véritable frein à l'emploi, en particulier à l'exploitation.

Il n'est pas rare aussi que les sondés expriment leur déception à l'issue de stages ou de premières expériences en entreprises, ce qui pose la question d'une part de leur orientation et d'autre part de leur intégration en entreprise :

- des emplois « de base », décrits comme « vides de sens »
- un travail trop physique
- « pas d'emploi stable en logistique, seulement de l'intérim »
- « les employeurs exigent un bac + 2 surdimensionné par rapport au contenu du poste »
- « des salaires insuffisants par rapport aux heures de travail effectuées »
- réaliser que le métier d'exploitant comporte trop de responsabilités.

Le secteur est parfois perçu comme peu « senior ou women friendly ». Une des personnes interrogées explique que « les entreprises ne font pas confiance aux femmes pour la conduite de chariots ». Une autre : « les employeurs refusent d'embaucher une femme d'un certain âge en raison du port de charge ». Sur ces points, certaines perceptions exprimées par les personnes en emploi ne sont donc pas très éloignées de celles des demandeurs d'emploi.

### Vecteurs par lesquels l'emploi a été trouvé (en % de répondants, réponses multiples possibles)

	Bac + 3 et plus	DUT GLT	BTS Transport et Prestations Logistiques	Technicien supérieur en logistique (TP niveau III)	Bac Pro Logistique	Exploitant transport (TP niveau IV)	Opérateur et technicien logistique (TP niveau V et IV)	CAP AEM	Total
Par candidature spontanée	20%	22%	22%	18%	21%	18%	20%	9%	19%
Par une agence de travail temporaire (intérim)	0%	0%	0%	9%	18%	24%	50%	27%	17%
Suite au stage de formation réalisé dans l'entreprise	40%	28%	26%	0%	5%	24%	15%	9%	16%
Par Internet	40%	11%	9%	27%	5%	12%	5%	27%	12%
Par l'intermédiaire de Pôle emploi	0%	11%	9%	0%	18%	0%	0%	9%	8%
Avec l'aide d'amis, de parents,...	20%	0%	9%	18%	8%	12%	5%	9%	8%
Par le lycée ou le centre de formation	0%	11%	4%	0%	5%	0%	0%	0%	3%
Après avoir répondu à une annonce dans la presse	0%	6%	0%	0%	3%	6%	5%	0%	3%
Par l'intermédiaire de l'APEC	0%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Par un forum, un salon, du speed dating	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Un cinquième des répondants a trouvé un emploi à la suite d'une candidature spontanée.

Les stages de formation en entreprise, ou le travail temporaire, apparaissent également clairement comme des tremplins pour accéder à l'emploi, devant les recherches sur Internet.

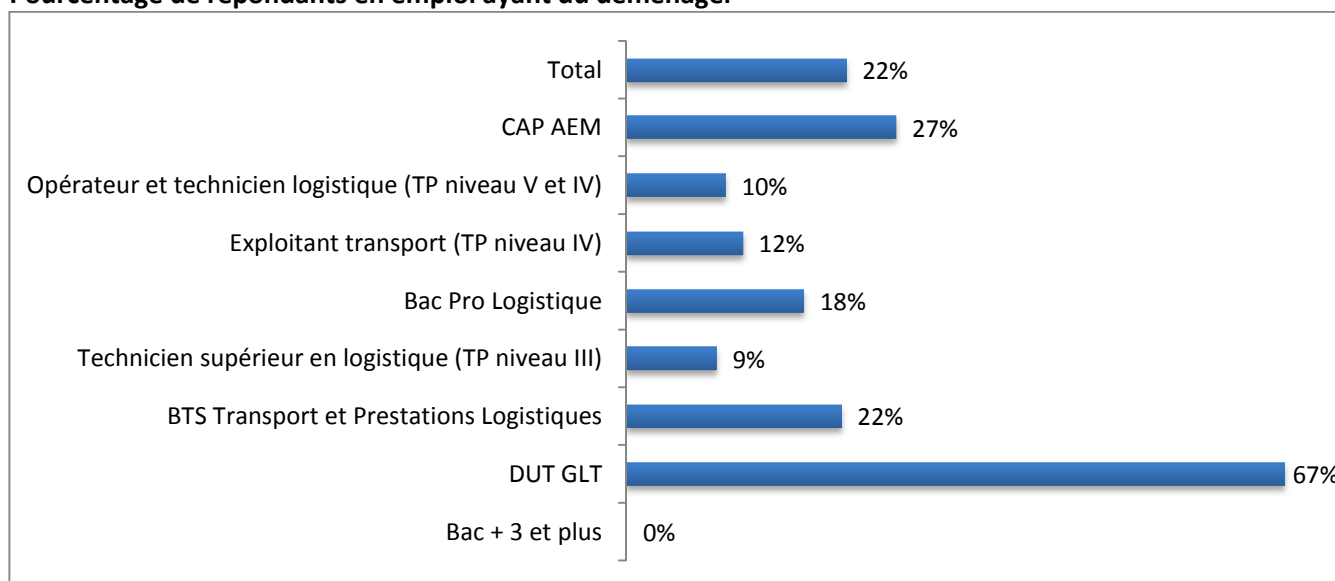


### Modalités d'accès à l'emploi en fonction des modalités de formation

	Formation suivie en temps plein	Formation suivie en alternance
Par candidature spontanée	17%	32%
Par une agence de travail temporaire (intérim)	19%	5%
Après avoir répondu à une annonce dans la presse	3%	0%
Par l'intermédiaire de Pôle emploi	9%	5%
Par l'intermédiaire de l'APEC	1%	0%
Avec l'aide d'amis, de parents...	10%	0%
Par Internet	13%	5%
Suite au stage de formation réalisé dans l'entreprise	13%	37%
Par le lycée ou le centre de formation	3%	5%
Par un forum, un salon, du speed dating	0%	0%
Autre	14%	11%

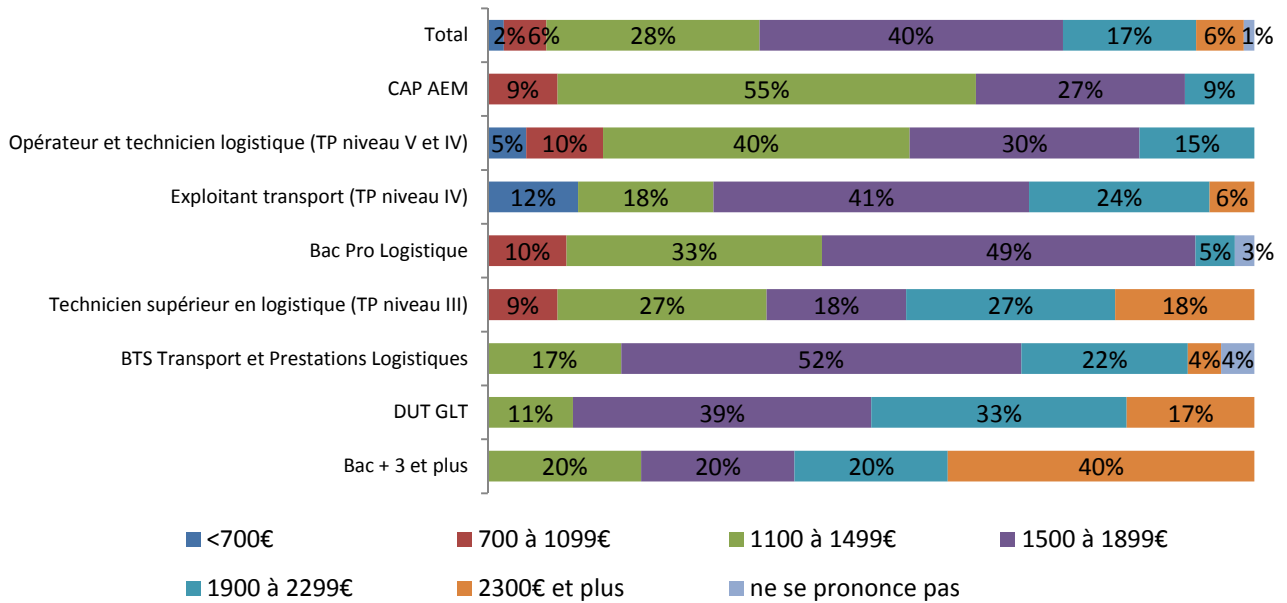
Les stages, les périodes de formation en milieu professionnel, l'alternance, sont des moyens efficaces de trouver un emploi. Plus du tiers des alternants ont été embauchés dans l'entreprise qui les avait accueillis pendant leur formation.

### Pourcentage de répondants en emploi ayant dû déménager



Plus d'un répondant sur cinq indique avoir dû déménager pour occuper son poste actuel. La moitié d'entre eux a déménagé à plus de 100 km.

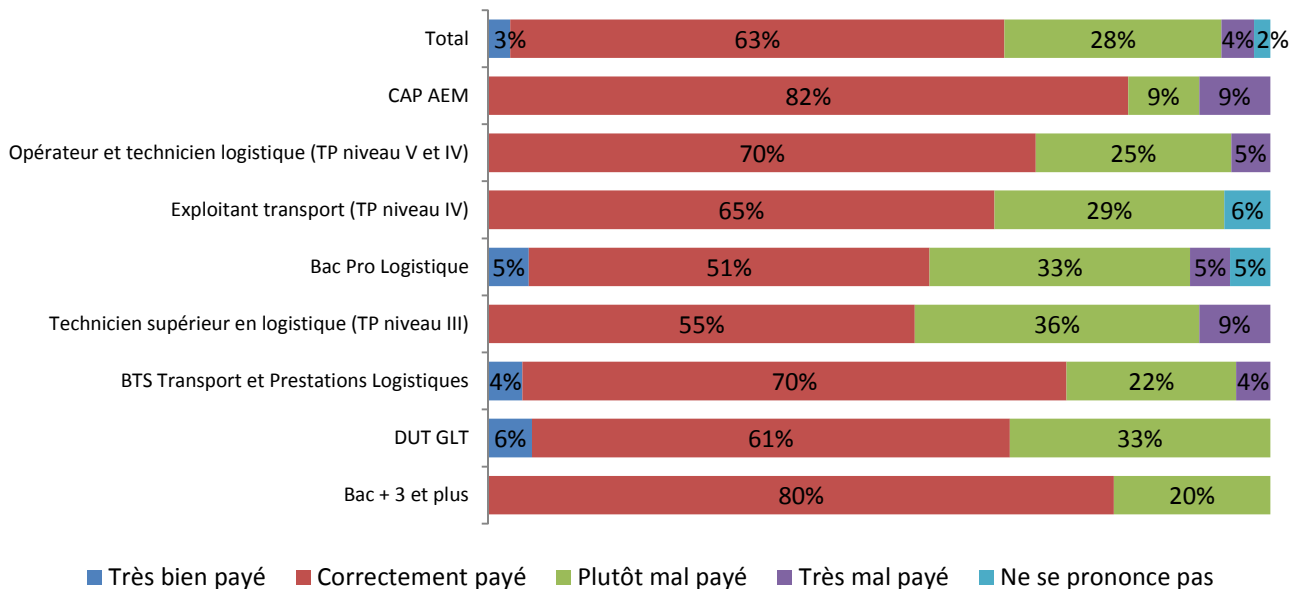
## Rémunération brute mensuelle



Les plus diplômés perçoivent les salaires les plus élevés : 40% des sortants de Bac +3 et plus ont une rémunération brute d'au moins 2 300€ par mois.

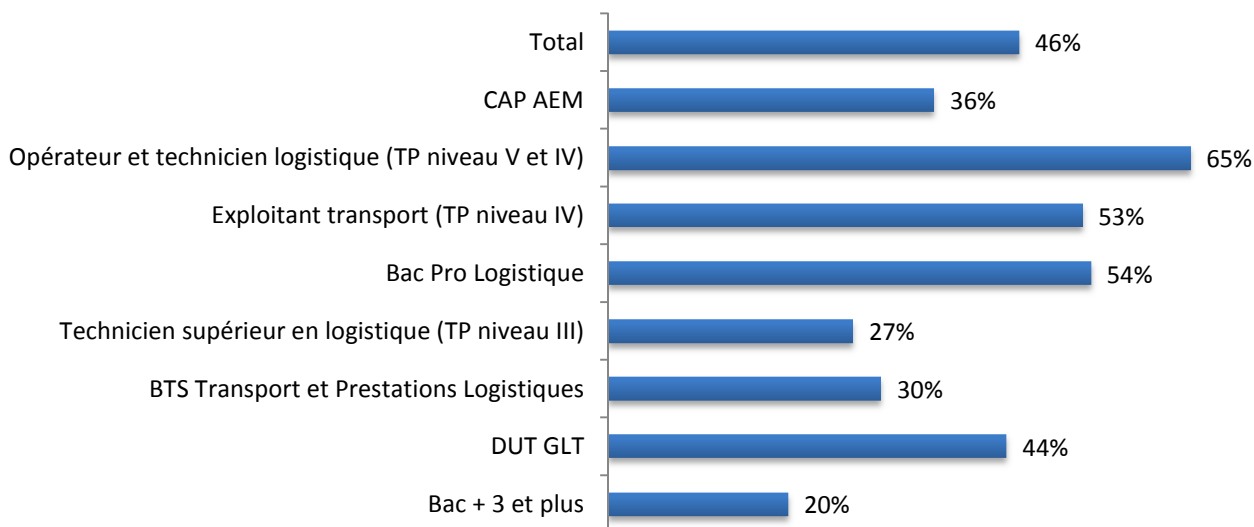
Les plus faibles rémunérations s'observent chez les sortants du CAP AEM et du Bac pro Logistique en particulier : plus de 9 fois sur 10, ils gagnent moins de 1 900 euros par mois.

## Perception du niveau de rémunération par rapport au travail effectué



Les sortants du Bac Pro Logistique sont également les moins nombreux à estimer être correctement payés par rapport au travail qu'ils effectuent (51%).

## Pourcentage recherchant un autre emploi



Près de la moitié des sondés déclarent rechercher un autre emploi. Les raisons en sont (par ordre décroissant du nombre de citations) :

- avoir un CDI (15)
- avoir un meilleur salaire (12)
- trouver un emploi dans la logistique conforme à son cursus (10)
- évoluer professionnellement, avoir plus de responsabilités, apprendre (8)
- avoir un temps plein (5)
- raisons de santé/handicap ou du fait de la pénibilité (5)
- réorienter sa carrière (5)
- un mauvais climat social et le mode de management (3)
- pour raison de déménagement (2)
- avoir des horaires plus réguliers / en journée (2)
- se rapprocher du domicile (2)
- un métier trop stressant (1)
- la recherche d'un épanouissement personnel et professionnel (1)
- le besoin de plus de contacts humains (1)

La recherche d'un nouvel emploi est principalement motivée par un désir de stabilité (un CDI à temps plein), mais aussi par le souhait d'occuper un poste en logistique en adéquation avec sa formation, ou d'évoluer professionnellement et avoir plus de responsabilité (de fait, près de la moitié des répondants souhaiteraient bénéficier d'une évolution en interne).

Les conditions de travail et la recherche d'un épanouissement personnel jouent également un rôle non négligeable dans la décision de changer d'emploi ou d'employeur lorsque l'emploi est associé à :

- de la pénibilité (particulièrement ressentie par des personnes ayant des problèmes de santé ou un handicap)
- du stress (les exploitants)
- une conciliation des temps difficile entre vie professionnelle et vie privée du fait des horaires de travail ou de l'éloignement au domicile
- de mauvaises relations de travail, ou des contacts humains ressentis comme « pauvres », qui peuvent être associés à un management déficient.

## 2.6 La quête d'un emploi stable, intéressant et une appétence d'évolution professionnelle

### Priorités ces trois dernières années en fonction de la formation suivie (en % de répondants, 1 à 2 réponses possibles)

	Bac + 3 et plus	DUT GLT	BTS Transport et Prestations Logistiques	Technicien supérieur en logistique (TP niveau III)	Bac Pro Logistique	Exploitant transport (TP niveau IV)	Opérateur et technicien logistique (TP niveau V et IV)	CAP AEM	Total
D'avoir un emploi stable	57%	27%	53%	62%	60%	63%	59%	75%	55%
D'évoluer professionnellement	29%	39%	28%	23%	12%	16%	3%	6%	18%
D'avoir un emploi près de votre domicile	29%	3%	13%	8%	18%	11%	28%	38%	17%
De concilier vie professionnelle et vie privée	14%	12%	13%	46%	13%	21%	25%	6%	17%
D'avoir un bon salaire	0%	18%	25%	8%	22%	5%	13%	13%	17%
D'avoir un travail intéressant	57%	55%	38%	46%	40%	53%	34%	25%	42%

### Priorités pour les prochaines années en fonction de la formation suivie (en % de répondants, 1 à 2 réponses possibles)

	Bac + 3 et plus	DUT GLT	BTS Transport et Prestations Logistiques	Technicien supérieur en logistique (TP niveau III)	Bac Pro Logistique	Exploitant transport (TP niveau IV)	Opérateur et technicien logistique (TP niveau V et IV)	CAP AEM	Total
D'avoir un emploi stable	29%	9%	25%	31%	63%	42%	59%	75%	44%
D'évoluer professionnellement	43%	55%	50%	38%	23%	32%	16%	6%	32%
D'avoir un emploi près de votre domicile	29%	3%	9%	23%	12%	32%	28%	19%	16%
De concilier vie professionnelle et vie privée	14%	21%	16%	31%	15%	26%	28%	19%	20%
D'avoir un bon salaire	29%	15%	34%	23%	40%	5%	9%	25%	25%
D'avoir un travail intéressant	14%	67%	41%	46%	22%	42%	28%	19%	35%

De fait, la priorité des répondants a été, et reste, d'avoir « un emploi stable », devant « avoir un travail intéressant ».

Néanmoins, on observe également une appétence d'évolution professionnelle, qui s'exprime plus fortement quelques années après avoir terminé la formation, en particulier pour les sortants des Bac +2 et niveaux supérieurs.

### Priorités ces trois dernières années en fonction du sexe (en % de répondants, 1 à 2 réponses possibles)

	Masculin	Féminin	Total
D'avoir un emploi stable	58%	49%	55%
D'évoluer professionnellement	20%	15%	18%
D'avoir un emploi près de votre domicile	18%	14%	17%
De concilier vie professionnelle et vie privée	16%	19%	17%
D'avoir un bon salaire	19%	10%	17%
D'avoir un travail intéressant	34%	63%	42%

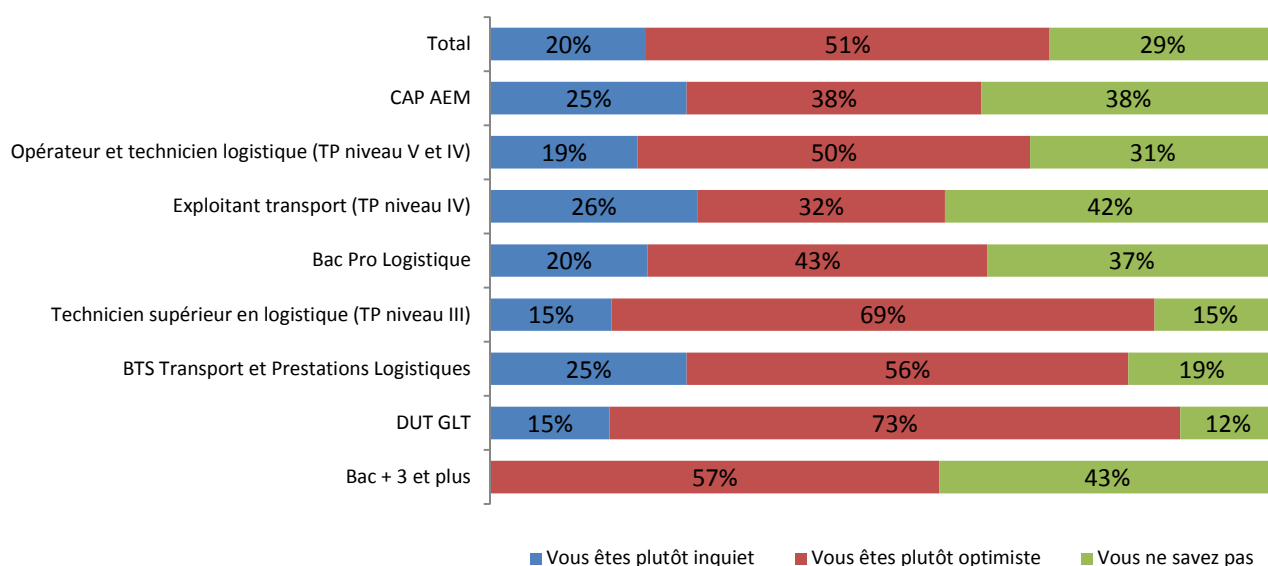
### Priorités pour les prochaines années en fonction du sexe (en % de répondants, 1 à 2 réponses possibles)

	Masculin	Féminin	Total
D'avoir un emploi stable	45%	42%	44%
D'évoluer professionnellement	32%	32%	32%
D'avoir un emploi près de votre domicile	18%	10%	16%
De concilier vie professionnelle et vie privée	20%	22%	20%
D'avoir un bon salaire	27%	20%	25%
D'avoir un travail intéressant	30%	49%	35%

Les hommes expriment presque aussi souvent que les femmes leur souhait de concilier vie professionnelle et vie privée, en particulier pour les années à venir. Ils sont d'ailleurs plus nombreux que les femmes à rechercher en priorité un emploi près de leur domicile, mais aussi un emploi stable. Ils attachent aussi plus d'importance au salaire.

Les femmes se disent plus fréquemment en quête d'un travail intéressant.

### Sentiment à l'égard de l'avenir professionnel en fonction de la formation suivie (en % de répondants)



### Sentiment à l'égard de l'avenir professionnel en fonction du sexe (en % de répondants)

	Masculin	Féminin	Total
Vous êtes plutôt inquiet	20%	19%	20%
Vous êtes plutôt optimiste	51%	53%	51%
Vous ne savez pas	29%	29%	29%

Une courte majorité de répondants se dit plutôt optimiste quant à son avenir professionnel. Un sur cinq est inquiet, et ce sans distinction significative liée au sexe.

## CHAPITRE 3. DEFIS RH POUR LA SUPPLY CHAIN EN BRETAGNE

### En bref

*Pour la 5<sup>ème</sup> région industrielle de France, la logistique revêt un enjeu majeur de développement économique et d'aménagement équilibré du territoire, d'autant que son positionnement péninsulaire laisse la Bretagne à l'écart des principaux axes d'échanges, ce qui contribue à fragiliser son modèle industriel. Pour surmonter le handicap de son enclavement géographique, le système logistique breton doit, plus qu'ailleurs, être optimisé.*

*L'amélioration de la performance logistique est rendue nécessaire par les stratégies des donneurs d'ordre et s'inscrit dans le contexte :*

- *d'une politique de qualité de service centrée sur le client qui implique la recherche du « zéro défaut/zéro erreur », et une attention accrue portée à la ponctualité (au risque, dans la grande distribution, de voir les marchandises refusées, ou de devoir s'acquitter de pénalités) ;*
- *d'une montée en exigence des clients qui pousse à la mise en place de démarches de certification chez les prestataires ;*
- *d'une attente très forte des clients pour du tracking/tracing tout au long de la supply chain et une remontée d'informations fiables en temps réel ;*
- *d'une contraction des délais de livraison dans des supply chain de plus en plus tendues qui font courir le risque d'une fragmentation des envois avec à la clé une diminution des taux de remplissage des véhicules et un renchérissement des coûts logistiques.*

*Amplifier la performance de la chaîne de valeur passe en particulier par :*

- *l'automatisation et la robotisation pour accroître la productivité, mais aussi réduire la pénibilité ;*
- *la diffusion de technologies de l'information et de la communication associées à davantage de dématérialisation, et évitant ressaisies manuelles, perte de temps, erreurs (EDI, RFID...) ;*
- *l'amélioration des process, par la mesure et le suivi d'indicateurs, du benchmark, la mise en œuvre de lean management et de techniques d'amélioration continue de l'efficacité des processus ;*
- *la formation d'une vision prospective, nécessaire pour être agile, et d'un pilotage des flux par les prévisions de demande (pour gérer ses approvisionnements et ses besoins en personnel) ;*
- *la recherche de solutions basées sur une coopération multidimensionnelle : décloisonnement des équipes au sein de l'entreprise, mutualisation des flux aval pour garder la maîtrise du transport et développer les ventes, partenariats entre les acteurs de la supply chain d'une filière pour encourager l'investissement et l'émergence de solutions innovantes, approfondissement des synergies avec le monde de la recherche et de l'enseignement.*

*Les ressources humaines sont un levier essentiel pour relever ces défis, et la formation doit à la fois préparer les futurs collaborateurs à des métiers fortement impactés par ces évolutions et accompagner les entreprises pour qu'elles tirent parti des opportunités de cet environnement en mutation.*

*En particulier, il est attendu des PME qu'elles montent en compétences en matière de traçabilité, de capacité d'ingénierie et méthode, de pilotage des activités dans une recherche d'optimisation, d'anticipation, pour devenir davantage en position de conseiller et accompagner leurs clients (dans la mise en place de nouvelles méthodes, organisations, technologies...), clients avec lesquels elles commencent désormais à être engagées dans une démarche d'amélioration de la productivité.*

*Le transport et la logistique offrent des emplois variés qui permettent la mobilité intra-sectorielle, et la logistique a constitué un vivier d'opportunités d'emplois ouvrant de nouvelles possibilités de carrière à des personnes de tous niveaux en provenance du tertiaire ou de l'industrie. Il s'ensuit que le personnel a souvent*

*appris « sur le tas », sans formation spécifique poussée, au gré de ses mobilités professionnelles, ce qui explique que les choses fonctionnent mais sont souvent liées à l'habitude : elles procèdent du bon sens, mais ce n'est pas nécessairement toujours le mieux qui pourrait être fait. Dans ce contexte, la formation tout au long de la vie est un facteur important pour la montée en compétences des équipes et la sécurisation de leurs parcours professionnels.*

*La polyvalence du personnel apparaît également comme un élément clé de la compétitivité des entreprises et du maintien dans l'emploi, permettant de répondre à des besoins ponctuels en main d'œuvre, de mieux allouer les ressources internes en fonction de la charge de travail, de limiter la répétitivité des gestes et la pénibilité, d'offrir de meilleures chances de reclassements en cas d'invalidité ou de retournement du marché ; elle est consommatrice d'importants efforts de formation.*

*Par ailleurs, avec le développement des solutions d'automatisation et robotisation, le contenu des emplois se trouve modifié, les opérateurs sont assistés dans leurs tâches et se concentrent sur du contrôle, et de nouvelles fonctions apparaissent dans les entrepôts : des techniciens de maintenance, des conducteurs de ligne, des personnes en charge d'élaborer et mettre à jour des référentiels sur les articles... La transition numérique conduit à accroître la porosité entre les services informatiques et l'exploitation, pour favoriser l'essor de départements informatiques « câblés » logistique, la gestion de bases de données et l'interfaçage entre les systèmes d'information. Les compétences à l'exploitation évoluent vers la gestion des aléas et le relationnel client. Un nouveau mode de management se diffuse, centré sur le bien-être au travail, l'autonomie, la confiance, la responsabilité, propice à l'épanouissement de la créativité, à l'agilité des organisations, et à l'émergence d'une culture orientée optimisation et productivité.*

\*\*\*

Des entretiens sur site ont été menés dans une vingtaine d'entreprises réparties sur tout le territoire breton auprès de dirigeants, responsables RH ou responsables logistiques (voir carte ci-après), mais aussi d'experts, d'associations, d'organisations professionnelles...

Ils ont notamment permis de repérer pour l'emploi et les compétences logistiques en Bretagne des tendances, des bonnes pratiques, des opportunités, des menaces, des attentes.

Ces entretiens donnent une photographie du repérage des défis, d'aujourd'hui et de demain, qui se posent à la logistique bretonne et mettent en jeu la mobilisation de nouvelles compétences.

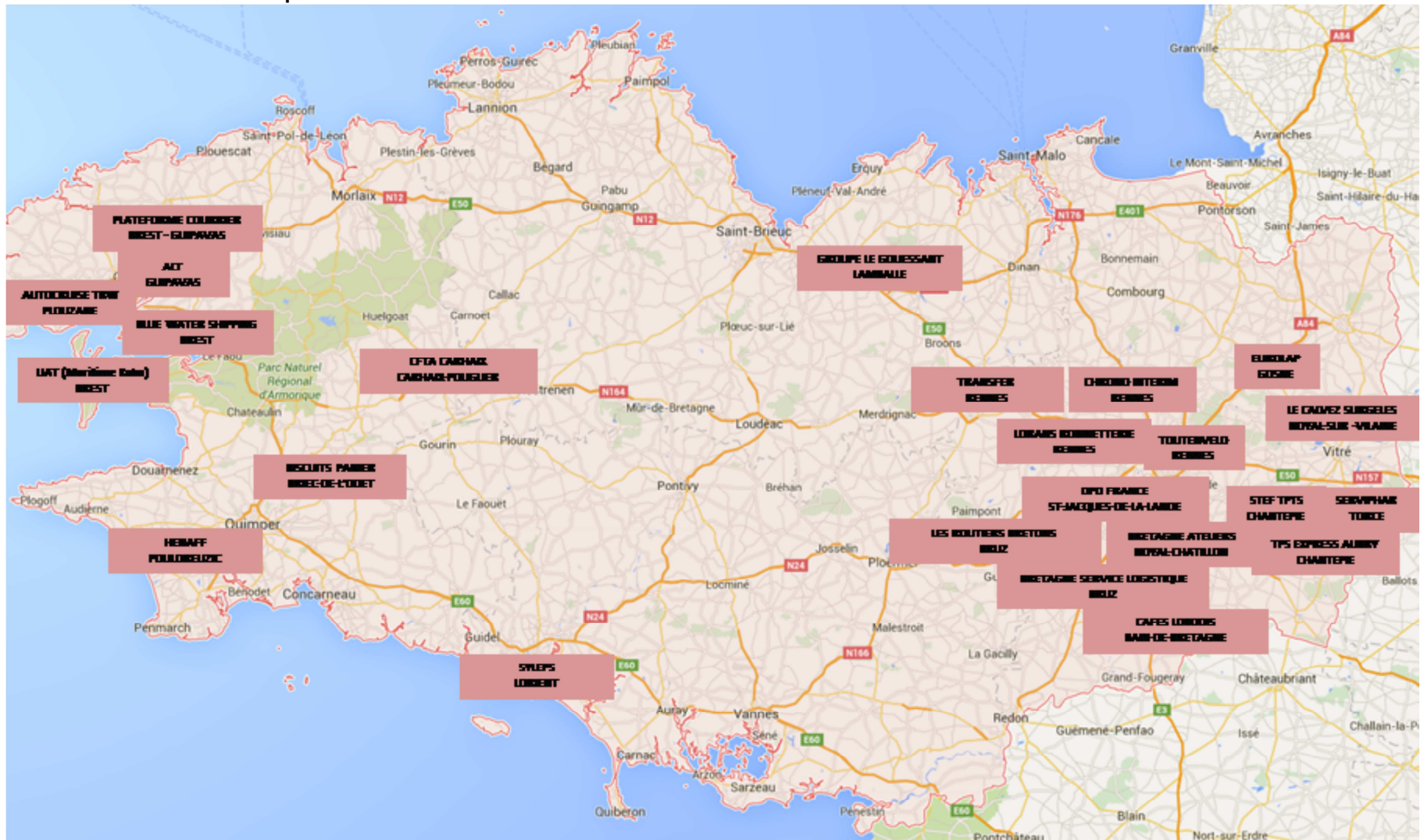
Il ressort de l'ensemble de ces entretiens que la situation géographique est fréquemment vécue comme un handicap, fortement ressenti par les prestataires de la logistique exogène et certains industriels, selon leur position géographique (davantage dans le Finistère que dans l'Ille et Vilaine) ou leur secteur d'activité.

Si, pour un prestataire logistique dépositaire de produits vétérinaires et d'hygiène animale, la localisation dans le bassin rennais est plutôt perçue comme un atout (en lien avec la culture « animale » de la région), pour des industriels à l'extrême ouest de la Bretagne, les contraintes de transport et d'enlèvement sont pénalisantes et impactent l'organisation même de la production, et des ramasses moins productives pour les transporteurs renchérissent le coût.

C'est ce qu'exprime le responsable logistique d'un équipementier automobile implanté sur le Technopôle de Brest : « Nous avons d'énormes contraintes en transport et enlèvement. PSA demande de faire partir des pièces du lundi au vendredi, mais le transporteur ne sait pas passer le lundi à cause de notre positionnement géographique, donc tout va partir le mardi. Pour Renault, on ne peut rien faire partir le vendredi. On se retrouve donc avec un pic d'activité le mardi et le jeudi. En approvisionnement, grâce à la liaison aérienne Paris-Brest, on était livré le matin. Cette liaison a été arrêtée et désormais nos produits sont acheminés par avion entre Paris et Rennes puis par camion entre Rennes et Brest. On les réceptionnait à 13h au lieu de 10h auparavant. Comme on est un gros client d'UPS on a pu négocier d'être livré à 11h30, ils ont revu leur tournée. On travaille un peu avec DHL, qui a un dépôt à Nantes, mais ils ne nous envoient rien avant 13h30 ».



## Carte des entretiens en entreprises



Certaines activités se sont récemment délocalisées et des directeurs de sites bretons de sociétés dont le centre de décision est à l'étranger craignent de connaître le même sort ; à titre d'exemple, la PME Altho qui fabrique des chips près de Pontivy a ouvert en 2014 une usine en Ardèche (« les chips étant des produits fragiles, ça permet d'éviter de trop longs trajets de livraison ») ; Bretagne Lapin, implantée dans le Morbihan, a désormais un atelier de découpe en Rhône-Alpes. Il s'agit le plus souvent de préparer au plus près des bassins de consommation.

Pour des produits agroalimentaires notamment, le transport peut représenter une part importante de la structure de coût, surtout si les marchandises requièrent un transport en température dirigée, d'où un risque de délocalisation de la logistique pour se rapprocher les entrepôts des clients. Un industriel témoigne : « On a fait une étude qui a conclu qu'on pouvait rester tant que le prix du transport était maîtrisé, avec un coût du carburant plutôt bas, et que les tarifs de nos stockeurs étaient bien positionnés ». Un autre confirme qu'être à la pointe de la Bretagne présente un réel handicap en matière de transport et indique que son entreprise restera dans la région « tant que l'on réussit à être performant d'un point de vue logistique : c'est la fiabilité, le délai, le coût... ».

Pour certains industriels, maintenir leur activité dans l'Ouest Bretagne représente un véritable défi.

La société Jean Hénaff a été récompensée dans le cadre de la 3ème édition Trophées LSA 2016 de la diversité et de la RSE, dans la catégorie Engagement RSE des PME. Ses dirigeants successifs ont porté des valeurs liant le développement de l'entreprise au développement de son territoire tant au niveau économique que social. Des liens étroits ont été tissés avec une centaine d'éleveurs de porcs tous situés dans un périmètre de moins de 150km de Pouldreuzic, où se situe l'usine de fabrication de conserves. Hénaff a toujours privilégié l'achat local des emballages et des matières premières, comme par exemple les boîtes de métal 100% recyclables fournies par la société Franpac à Douarnenez à moins de 20 km de l'usine. Sur le plan social, la société a contribué au maintien de l'emploi local avec des collaborateurs (94% de CDI) installés dans leur grande majorité dans un rayon de 10km.

Plus qu'ailleurs, les entreprises bretonnes doivent avoir une logistique performante, pour résister au risque de délocalisation de la logistique (déplacement de la préparation de commandes à l'est du territoire) et de certaines activités productives.

L'analyse des entretiens permet de segmenter les enjeux pour la logistique en Bretagne autour de cinq grandes problématiques, qui appellent une montée en compétences et de nouvelles compétences :

- développer la qualité de service
- améliorer la productivité
- renforcer la créativité et l'agilité
- anticiper
- coopérer.

## 1. DEVELOPPER LA QUALITE DE SERVICES

L'amélioration de la qualité de service nécessite :

### 1.1 La diminution des litiges

Les entreprises recherchent le « zéro défaut » dans le cadre d'une logistique centrée sur le client. Il s'agit de réduire les erreurs de livraison, la casse et le nombre de colis abîmés, mais aussi d'améliorer le taux de service client évalué, selon les domaines d'activité et les donneurs d'ordres, sur la base du retard/délai, de la quantité (si livraison partielle), de la qualité des messages EDI envoyés, etc.

Cette recherche de la qualité s'impose à tous les maillons de la chaîne logistique. Elle gouverne le choix des prestataires de transport pour certaines activités sensibles ou stratégiques à valeur ajoutée. « On connaît 3-4 prestataires qui savent faire le type de prestations que l'on attend pour un de nos clients, avec des exigences de délais de livraison, des horaires précis, des sanglages spécifiques, des grues. Le critère de choix du prestataire de transport, c'est principalement l'expérience. En revanche, pour l'affrètement standard on passe par une bourse de fret ».

Le prestataire de transport va être retenu sur la base de ses tarifs mais aussi de sa capacité à satisfaire le destinataire, en tenant compte des contraintes de celui-ci et de celles de la marchandise. « On ne peut pas déposer nos produits vétérinaires sur le paillason ou dans une cour de ferme en l'absence de l'agriculteur, il y a une contrainte de traçabilité du produit ».

Dans ce contexte, les responsables logistiques doivent échanger régulièrement avec les clients pour avoir un retour sur leur satisfaction et s'améliorer : « Certains clients disent quand ça ne va pas, d'autres jamais. Avec PSA ou Renault, on échange toutes les semaines ». L'atteinte de ces objectifs de qualité passe par :

#### - L'automatisation

La réduction du nombre de litiges conduit à la mise en place de fonctions en charge de « vérifier les oublis, les erreurs, relancer des fournisseurs pour savoir si ça part à temps, gérer des camions en retard ou des colis à Bordeaux au lieu de Brest... On mobilise un approvisionneur à temps plein là-dessus ».

Dans les entrepôts, l'automatisation permet d'éviter les contrôles manuels ainsi que les erreurs humaines. Un leader breton de la vente à distance en B to B met en avant un taux d'erreur de 0,018% dans son entreprise (contre 4% généralement accepté dans sa profession), grâce au contrôle pondéral sur convoyeur (balance intégrée) pour les colis de moins de 15kg et moins de 60 cm de long. « Si on se trompe, le contrôle pondéral rejette le produit ».

Dans une supply chain industrielle en flux tendus, le zéro défaut est crucial, au risque d'interrompre toute la chaîne si la pièce qui arrive sur la ligne de production n'est pas la bonne ou est en retard.

Une entreprise de sous-traitance industrielle et intégrateur ensemblier dans l'industrie automobile témoigne : « Chaque colis est scanné durant toute la chaîne de fabrication et jusqu'à l'expédition. Si la mauvaise pièce est scannée, il y a une erreur, ça bloque le processus, l'opérateur doit appeler un animateur/référent qui est le seul habilité à débloquent le système.

Il s'agit qu'il y ait zéro erreur : si une mauvaise pièce, ou une pièce défectueuse, arrivait chez notre client PSA, sa chaîne de production s'arrêterait et le coût de l'arrêt de la chaîne (80 000 euros le quart d'heure) nous serait imputé. C'est pourquoi il y a beaucoup de vérifications manuelles et visuelles mais aussi un système de blocage automatique avec des verrous de sécurité.

Par ailleurs, sur une pièce sécurité, comme le pédalier de frein, on a une assistance robotisée pour le serrage au couple et une traçabilité du serrage au couple ».

#### - La formation et la fidélisation

La formation du personnel permet d'agir sur les comportements susceptibles d'occasionner des litiges mais aussi des accidents. « On a un jeune de 23 ans qui travaille le soir qui va très vite, mais ce n'est pas ce que je demande, ça entraîne des problèmes de qualité, par exemple quand il monte des palettes qu'il aurait fallu filmer avant ».

Le manque de compétences de certains prestataires logistiques conduit parfois à adopter des organisations qui ne sont pas nécessairement les plus efficaces, mais qui minimisent les risques d'erreur : « Nos produits finis sont stockés en palettes complètes 2 ou 3 semaines chez trois prestataires de la région de Quimper, qui font également les navettes routières entre notre usine et leur entrepôt et pour l'un d'eux du transport aval. Ce sont des dépôts mono-clients, ce qui permet de limiter les litiges ».

Plus généralement, la recherche de la qualité s'inscrit dans une certaine temporalité. Elle joue en faveur de la fidélisation du personnel et des prestataires, qui doivent être accompagnés vers le zéro défaut par la connaissance des produits et de leurs spécificités. Un fabricant de biscuits pour la grande distribution explique qu'il a travaillé avec les transporteurs sur le calage des produits. « Les biscuits sont un produit assez léger, les palettes l'une sur l'autre peuvent créer du balancement, il y a un risque de tassement, d'écrasement. On a connu de gros problèmes au démarrage avec le dernier transporteur. On demande aux transporteurs de travailler au maximum sur la maîtrise du calage et du sanglage des marchandises avec leurs chauffeurs. Les refus pour casse, erreurs de préparation de commandes ont tendance à baisser ».

## 1.2 La réduction des délais de livraison

Dans l'industrie, les supply chains sont tendues au maximum et les stocks, coûteux ou peu valorisables, sont aussi réduits que possible.

C'est particulièrement vrai lorsque les pièces sont à forte valeur ajoutée ou lorsqu'il y a des développements à façon, comme dans l'aéronautique militaire (avec des exigences différentes selon les pays, par rapport à la mission, aux contraintes, à l'environnement) : « On a un boîtier par avion, on ne peut pas avoir de stocks là-dessus, ce n'est pas de l'interchangeable ». Il y a aussi beaucoup de spécificités dans la fabrication des sous-marins par exemple, où les stocks de pièces ne sont pas valorisables. « On a besoin d'être plus efficace que la spéculation, et on est sûr de petits

volumes d'approvisionnement, la recherche d'une stratégie fine plus que l'organisation de masse, ce qui explique que le poste d'acheteur est essentiel ».

Le cas le plus exacerbé de supply chain en flux tendus est peut-être celui de Bretagne Ateliers, dans l'industrie automobile qui est particulièrement intégrée : « On stocke les matières que l'on va consommer pour PSA, c'est une délégation de matières. PSA nous confie 2,5 jours de stock livrés par camion toute la journée (16 à 20 camions par jour en réception). Puis nous travaillons en flux synchrones : nous produisons en juste à temps en moins d'une heure de temps de réquisition ».

Dans le e-commerce et la vente à distance (VAD), des entreprises s'engagent auprès de leurs clients sur une expédition le jour même de la commande et une livraison le lendemain. « On a pris l'engagement que toute commande passée avant 15h serait préparée et livrée le lendemain ou le surlendemain. Après 15h : on prépare si on le peut. On effectue également des commandes de dépannage en urgence faites après 15h (commandes « feu ») qui partent avant 16h30 ».

Dans la grande distribution, les livraisons sont extrêmement fragmentées du fait de l'absence de réserves et de la mise en place de stocks roulants.

Ces contraintes de délai, et la politique des flux tendus, font courir le risque d'une fragmentation des envois qui s'accompagnerait d'une augmentation de la flotte de véhicules, d'une diminution du taux de remplissage et d'une augmentation du coût logistique.

Ceux qui travaillent avec les éleveurs bretons ont aussi observé que les difficultés économiques que rencontre le monde agricole ont conduit à livrer plus fréquemment des commandes de plus petits lots d'aliments en vrac, dégradant le taux de remplissage des véhicules.

### **1.3 Une attention accrue portée à la ponctualité**

La ponctualité fait généralement partie intégrante de la mesure de la qualité de service.

Les industriels insistent sur le respect des délais annoncés et du rendez-vous de livraison, et en cas d'empêchement sur la nécessité d'être avertis (avoir l'information en temps et en heure).

Du côté des élevages d'animaux, que les problématiques de trésorerie de ces dernières années ont poussé vers une gestion en flux tendus, tout retard dans la livraison des aliments par exemple, même d'une demi-heure, est susceptible de générer des situations de fortes tensions (allant jusqu'au blocage du camion).

Dans la grande distribution, une commande arrivée en retard peut être refusée. Les industriels ou les prestataires transport logistique peuvent également être soumis à des pénalités de retard.

Pour les fournisseurs de la grande distribution, le risque de pénalités en cas de retard constitue un frein au recours au rail-route, susceptibles d'aléas plus fréquents ou difficiles à résoudre qu'une solution tout route. « Un taux de service de plus de 95% doit être au rendez-vous (délais tenus et chargement rapide), voire de 99,9% dans la grande distribution. Les pénalités pour les retards peuvent être lourdes de conséquence, on a besoin que le transport soit fiable ».

Par ailleurs, la tendance côté clients à émettre à la commande un souhait de créneau horaire de livraison réduit la flexibilité et contraint les possibilités de regrouper les livraisons par commune.

## 1.4 La mise en place de certifications/démarches qualité

Qualité et logistique sont étroitement imbriquées. « Nous sommes passés à la norme ISO 9001 par le biais de la logistique : on a structuré la logistique et la logistique a tiré l'entreprise vers le haut ».

Dans l'aéronautique, on confirme que l'on « ne dissocie pas la logistique de la qualité ». C'est lié à la complexité de la fabrication de navigables, à la lourdeur du cahier des charges, qui implique que la chaîne logistique soit maîtrisée à 100%, de l'achat au départ camion. « On est sûr de la traçabilité en permanence, un suivi logistique dans la production. Le responsable des achats dans les entreprises de moins de 20 salariés va être en charge de la logistique, de l'organisation, de la qualité, de la réglementation douanière, de la certification ».

Certaines normes sont spécifiques à un domaine d'activité : IFS Logistique<sup>2</sup>, Qualimat IDTF<sup>3</sup>, ISO/TS dans le secteur automobile, Certipharm (qualité des produits de santé), EN 9100 (aéronautique et spatial)... Par exemple, du fait du poids de l'aéronautique et de la Défense dans l'économie de l'Ouest Bretagne, des habilitations « confidentiel défense » sont requises pour certains sous-traitants.

Pour la sécurité alimentaire, les standards sont de plus en plus élevés, il faut une veille permanente. « Il y a des exigences d'habilitations. Cela porte sur les normes des bâtiments (certifications de dératissage par exemple), un nettoyage tous les jours, des exigences techniques et de formation hygiène, sécurité, environnement : dans quels cas peut-on ou pas expédier la palette, que faire si la palette de jus de fruits a gonflé, etc. ».

Dans l'industrie automobile, la démarche de certification permet de bien détailler les process, de s'obliger à les formaliser et les écrire, « un avantage quand on travaille avec Renault dont le cahier des charges fait 200 pages... ».

Les transporteurs qui ont adhéré à la charte Objectif CO<sub>2</sub>, programme d'engagement volontaire de réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans le transport, ont généralement bien perçu les bénéfices qu'ils pouvaient retirer d'une démarche d'amélioration continue, en termes de performance économique (réduction des coûts), mais aussi de management (effet catalyseur, aide au pilotage et à la décision).

---

<sup>2</sup> L'IFS Logistique est un référentiel commun permettant de rendre une chaîne d'approvisionnement la plus transparente possible. Il concerne toutes les activités logistiques (transport, stockage, distribution, chargement/déchargement) des entreprises qui ont un contact physique avec des produits, alimentaires ou non, ayant déjà un conditionnement primaire, les produits en vrac, où le produit est nu mais qu'il n'y a pas activité de transformation ni d'activité de conditionnement primaire et tous les types de transports (camion, train, avion, transport à température ambiante ou réfrigérée).

<sup>3</sup> Exigences de sécurité pour ce qui relève du transport en vrac par route des intrants à destination de l'alimentation animale.

Une des premières entreprises engagées en Bretagne dans la démarche Objectif CO<sub>2</sub> en fait part : « Il a fallu une grosse sensibilisation au début, les conducteurs n'ont pas vu leur intérêt, ils y ont vu une contrainte et étaient réfractaires. Sur l'objectif de diminution des rejets de CO<sub>2</sub>, on n'a pas cherché à tout changer du jour au lendemain, on a d'abord expliqué le pourquoi, il fallait voir si c'était réalisable pour eux, on a dit qu'on allait essayer de tendre vers et de se donner les moyens en temps et capacité. On a fait de la technique un critère de motivation. Notre formateur interne a beaucoup travaillé sur la technique avec les conducteurs routiers. Tous les véhicules sont Euro 5 ou 6 et nous avons depuis 8 ans un logiciel (Optifleet) qui permet la géolocalisation et la remontée d'informations véhicules : nombre de coups de frein, vitesse, consommation... Mensuellement, le moniteur suit les chauffeurs en leur donnant des indicateurs sur leur performance. Et on organise des sessions de formation avec des conducteurs qui ont des difficultés particulières. L'an dernier on a réalisé 3 sessions avec 4 conducteurs pour travailler sur des points bien précis comme la montée de côte. Depuis la signature de la charte Objectif CO<sub>2</sub>, la consommation est passée de 40litres à 34litres/100km. Les 34litres/100km qui étaient une attente sont devenus un objectif. Les conducteurs ont gagné en technique de conduite : ils ont une conduite plus souple, ils sont plus détendus, axés sur la sécurité routière, on a même gagné en vitesse commerciale (gain de 0,8km/h), ce qui n'était pas prévisible, et l'accidentologie a baissé depuis 10 ans. Toutefois, on a fait le choix de ne pas distribuer de prime sur les économies de carburant, de ne pas mettre les conducteurs en concurrence, on les sensibilise pour qu'ils soient responsables et se sentent plus « cool » : respect du code de la route, respect des autres usagers, c'est l'image de marque de l'entreprise ».

D'autres normes sont plus transversales : ISO 14001 (norme de management environnemental qui a des implications notamment en termes de gestion des déchets, la demande pour cette certification serait de plus en plus forte, et la question est posée dans les appels d'offres), ISO 9001 (management de la qualité), MASE<sup>4</sup>.

Les entreprises industrielles et commerciales sont largement engagées dans des démarches de qualité et de certification - variables toutefois selon les domaines d'activité - qu'elles tendent à étendre chez leurs prestataires et sous-traitants. Les prestataires logistiques qui travaillent avec de grands donneurs d'ordre de domaines d'activité variés sont ainsi amenés à rechercher de nombreuses certifications/habilitations pour répondre aux différentes exigences.

La montée en exigences des clients peut inquiéter les prestataires : « Notre guide des bonnes pratiques a évolué vers une démarche HACCP<sup>5</sup>. Aujourd'hui on migre vers GMP+B3, c'est le référentiel d'un client nordiste, bien qu'en France existe le référentiel GTP. On fait des formations à la sécurité alimentaire, HACCP et GMP. On a mis en place une démarche ISO. On craint de basculer vers le référentiel MASE ».

En particulier, les PME de transport et logistique ne sont pas forcément structurées pour être à niveau, alors que leurs clients, qui sont certifiés et ont des responsables QSE, ont besoin d'intégrer la qualité dans les contrats avec leurs prestataires. Si pour l'instant leurs auditeurs se contentent de prendre connaissance des contrats avec les fournisseurs, sous-traitants et prestataires, ils pourraient bien à l'avenir demander que les prestataires justifient, dans l'agroalimentaire par exemple, de la certification IFS Logistique. Ce qui nécessiterait qu'une personne soit en charge de la qualité dans ces entreprises, ce qui peut s'avérer compliqué dans les PME.

---

<sup>4</sup> Système de management dont l'objectif est l'amélioration permanente et continue des performances sécurité santé environnement des entreprises.

<sup>5</sup> Méthode de maîtrise de la sécurité sanitaire des denrées alimentaires élaborée aux États-Unis.

Un industriel certifié IFS témoigne : « En attendant, on demande à nos stockeurs de renseigner une grille du type « je sais faire : oui/non ». Elle porte sur les règles d'hygiène/propreté ; l'état de la remorque (externe/interne) au chargement ; le respect du comportement du conducteur (pas de nourriture, des chaussures de sécurité, le gilet jaune) ; à l'arrêt : vérifier que la bâche n'a pas été déchirée, vérifier s'il y a eu une intrusion ; le respect des règles de compatibilité des produits ; les palettes vides doivent être sèches ; on leur demande d'archiver les documents pendant 3 ans ; d'être hyper vigilants sur la traçabilité, toutes les étapes à tracer ; prouver que tout a été contrôlé à chaque étape : contrôle de la remorque avant le chargement chez nous, à l'arrivée chez le stockeur, au départ du stockeur... ».

L'évolution de la réglementation influe aussi sur la diffusion de certaines certifications et des besoins en compétences associés. Ainsi, la libéralisation récente par le Code des Douanes de l'Union de l'exercice de la représentation en douane renforce l'intérêt des entreprises ayant une activité internationale à être certifiées Opérateurs Economiques Agréés (OEA), volet « simplifications douanières ». Le statut d'opérateur économique agréé (OEA) permet des facilités douanières qui peuvent intéresser une entreprise dès lors qu'elle met en place des flux réguliers intercontinentaux. Cependant, le Code des Douanes de l'Union a introduit l'obligation de justifier de compétences professionnelles pour entrer dans la certification et la renouveler (tous les 3 ans).

## 1.5 Une démarche de traçabilité globale

L'exigence de traçabilité porte sur les composants, les emballages, les colis... Elle est importante dans l'industrie automobile, la Défense et l'aéronautique. Elle revêt un caractère obligatoire dans l'industrie agroalimentaire.

Positionnée sur un marché haut de gamme, la transformation de lait en poudre destinée à la consommation infantile chinoise, l'usine Synutra à Carhaix a placé haut la barre de l'exigence sanitaire : un système complexe de collecte de données pour la traçabilité doit permettre si besoin de retrouver, à partir d'une boîte, qui sont les producteurs, ce qui fait dire que « ce produit est traçable de la ferme au biberon ».

Le tracking/tracing tout au long de la supply chain nécessite des développements informatiques, des moyens et des compétences.

Un industriel de l'industrie agroalimentaire indique que la traçabilité des flux entrants et sortants, et le suivi des stocks dans ses entrepôts déportés, ont nécessité la mise en place d'un SAP (progiciel de gestion intégré) pour laquelle un cabinet de consultants l'a accompagné pendant quatre ans. L'implémentation d'un système de traçabilité est en effet généralement décrite comme complexe.

Si les donneurs d'ordre sont dotés d'un système de traçabilité dans leurs propres magasins, ils n'en disposent pas nécessairement encore pour les stocks confiés à des tiers, mais la tendance est bien là. Cela nécessite la mise en place d'une interface entre WMS des prestataires logistiques (Warehouse Management Systems, logiciel de gestion d'entrepôts) et ERP des industriels (entreprise resource planning, progiciel de gestion intégré), avec, en préalable au transfert des données entre l'ERP et le WMS, un inventaire des produits en interne et en externe qui fournisse les données fiables pour nourrir le système.



Il s'ensuit que des prestataires logistiques sont amenés à développer avec leur service informatique interne les outils de gestion logistique qui permettront à leurs clients de connaître leurs stocks en temps réel : « On a un service informatique capable d'interfacer notre logiciel de gestion d'entrepôt avec l'ERP client. On travaille aussi aujourd'hui sur un projet d'installation dans nos véhicules d'un outil relié à l'ERP qui permette la confirmation rapide de la livraison avec signature client pour des livraisons spécifiques confidentiel défense ».

Cependant, du point de vue des chargeurs et donneurs d'ordres, les PME de transport et logistique n'offrent pas les services de traçabilité attendus. Se pose le problème du retour d'informations et de la qualité de l'information. Les clients demandent de l'information et la fiabilité de l'information.

Les transporteurs qui n'ont pas investi dans des systèmes d'information qui permettent de suivre les livraisons en temps réel sont perçus par les chargeurs comme exerçant le métier de manière « artisanale ». Les dispositifs de tracking/tracing sont devenus un critère de choix des transporteurs, mais force est de constater qu'ils semblent mieux maîtrisés par les grands groupes de transport : « leurs équipes ont l'habitude, ils ont une autre culture du transport. C'est beaucoup plus compliqué quand il y a 10-15 salariés. On y passe plus de temps, les documents sont envoyés par courrier, et on est obligé de les réclamer. Pour facturer aux clients on a besoin de présenter les documents et nos clients eux-mêmes sont payés sur présentation de ces documents. C'est un problème si les documents ne sont pas signés, ou que les lettres de transport ne sont pas saisies correctement, par exemple s'il manque le numéro du bon de livraison alors que le client l'a demandé, il faut revenir chez le client. Même si c'est très bon sur la conduite, la ponctualité, etc., il manque les services de traçabilité, alors on va préférer passer par un gros faiseur plutôt qu'une PME ».

## 2. AMELIORER LA PRODUCTIVITE

Plusieurs leviers permettent d'accroître la productivité :

### 2.1 La technologie

#### 2.2.1. Information et communication

On observe une **grande hétérogénéité des procédures des entreprises dans la circulation et la gestion de l'information.**

Ainsi, pour la prise de commandes, coexistent fax, mél, téléphone, EDI (échange de données informatisées)... et se développent les portails Internet, de plus en plus nombreux.

Ces portails Internet deviennent une nouvelle modalité de prise de rendez-vous pour les livraisons dans la grande distribution qui allège la tâche de planification du client (qui n'aura peut-être plus besoin de planificateur). Ainsi Lidl propose désormais des créneaux de livraison sur son portail, tandis que Carrefour ou Casino continuent de donner le rendez-vous à la commande (qui peut plus ou moins bien convenir au transporteur) et que les fournisseurs doivent téléphoner à System U pour prendre rendez-vous. « Ça peut prendre du temps de fixer un rendez-vous, on se concerte en amont avec le transporteur ».

Des portails Internet clients sont aussi mis en place chez les fournisseurs et prestataires (pour améliorer la qualité de service et la satisfaction client : « Avec le portail Extranet, les éleveurs ont la possibilité de suivre l'état d'avancement de leur commande, savoir si leur aliment est en fabrication ou en livraison. Ça fonctionne bien, mais il faut être vigilant sur Internet avec les dates auxquelles ils indiquent vouloir être livrés par exemple. Les opératrices commandes ont l'habitude des clients et ont l'historique, donc elles remarquent les erreurs et rappellent les clients pour vérifier ». Un transporteur estime que « ça apporte de la sérénité à l'exploitation », avec moins d'appels téléphoniques passés par des clients en attente d'informations.

L'offre de service basée sur une prise de rendez-vous est également développée dans les livraisons aux particuliers pour éviter les retours de colis pour cause de destinataire absent, une situation fréquente qui conduit la Poste à réfléchir à l'installation de consignes automatiques en terminus du tram de Brest. « Cela permettrait de diminuer le taux d'instance » (la mise en attente dans les bureaux de poste).

Le manque de dématérialisation de l'information est associé à **beaucoup de (re)saisies manuelles, de papier, et à des risques d'erreurs.**

Les clients de la GMS communiquent avec leurs fournisseurs par EDI, ce qui évite les ressaisies de commandes ; excepté dans le hard discount, qui continue d'envoyer des fax pour les prises de commandes (avec à la clé des sources d'erreurs).

Dans l'industrie, l'EDI s'est également imposé entre clients et fournisseurs, comme l'évoque cet équipementier automobile : « Il a fallu mettre en place l'EDI il y a 3 ans pour PSA et Renault (quasiment la même norme). L'EDI était obligatoire pour PSA. On est en train de le mettre en place sur Man qui nous fait payer une pénalité sinon ».

Un coursier confirme qu'avec son client le plus automatisé, en l'occurrence le transporteur express de colis Ciblex, les erreurs sont beaucoup moins nombreuses et fréquentes qu'avec les clients où l'informatique est moins présente et où davantage est fait « à la main ». Un autre expressiste : « L'informatisation des clients permet de réduire notre temps de travail. S'il n'y a pas de transmission informatique, que les clients ne donnent pas les ordres par EDI, on est obligé de faire la saisie le soir et le livreur n'aura pas toutes les informations le lendemain matin ».

Néanmoins, les transporteurs « classiques » continuent fréquemment de renseigner leurs clients par fax et navettes courrier de ce qui a été livré au client, ce qui génère pour les donneurs d'ordre beaucoup de contrôle et de communication avec les transporteurs (« une personne est dédiée à cela »). Un négociant : « On communique en EDI avec la GMS depuis douze ans, mais pas avec les transporteurs, ils ne sont pas tous en capacité de le faire ». Ainsi les ordres de mission sont plus souvent papier que sur smartphone (et même dans ce cas l'outil n'est pas nécessairement utilisé pour les signatures clients), ce qui freine la remontée d'information au SAV d'un colis manquant par exemple ou de toute autre anomalie (et encore : « il faut que les PDA soient utilisés, on reste dépendant de cela »).

Dans les entrepôts, la progression du numérique reste aujourd'hui largement liée aux volumes de flux entrants et sortants à gérer quotidiennement. C'est la raison pour laquelle les prestataires logistiques du e-commerce et les spécialistes de la vente-à-distance (VAD) sont mieux équipés : « On est en EDI, on a des scans lecteurs codes-barres, et depuis 2015 des tablettes tactiles aux postes d'emballage, avec des douchettes. Il n'y a pas encore de PDA partout mais les besoins sont forts ».

Même dans des activités récentes comme le drive, certains préparateurs de commandes travaillent au pistolet et d'autres à la feuille de préparation...

Un prestataire logistique reconnaît : « On a des exigences de traçabilité, mais peu de moyens pour la mettre en œuvre. Plusieurs fois par mois des clients viennent visiter notre entrepôt, à terme on ne pourra plus attirer de nouveaux clients si on leur montre des entrepôts papier-crayon ».

La dématérialisation génère moins de papier, permet d'éviter des erreurs et du temps passé en contrôle, mais elle participe aussi à l'amélioration de la qualité et de la traçabilité. **Il en va de la compétitivité des entreprises** d'échanger des données informatisées et de se préparer à la généralisation attendue des smartphones, PDA et tablettes tactiles. Cette évolution nécessitera toutefois de **développer la porosité entre service exploitation et service informatique** pour favoriser l'émergence de départements informatiques « câblés » logistique, et de logisticiens « câblés » informatique.

Chez les prestataires logistiques, les départements informatiques concourent à la mise en place de systèmes destinés à satisfaire les exigences des clients mais aussi à l'amélioration et la fluidification des process internes pour plus de performance. Un enjeu consiste pour les PME à en bénéficier.

Un spécialiste de la VAD en B to B : « On utilise l'informatique tout le temps. Trois personnes travaillent au service informatique. Lorsqu'on a mis en place notre convoyeur, il y a eu des réorientations et des reclassements, une personne de la logistique est partie à l'informatique. Fin 2014, on a développé un planning de déballage. Objectif : prioriser les déballages, déballer d'abord toutes les commandes pour lesquelles on est en rupture de stock, et en premier lieu les stocks nuls avec commande clients. Ainsi on n'a plus besoin d'appeler les autres services de l'entreprise ou que les autres services appellent. Les services clients et appro ne demandent plus où ça en est. On a gagné en fluidité dans l'entreprise, on est en tracking produit permanent, et en général, tout ce qui est reçu dans la journée est déballé. On a également développé avec le service informatique un plan dynamique de transport. On a réussi à lui présenter la problématique, et la logistique et l'informatique ont travaillé main dans la main. Le responsable informatique a une réelle vision de l'entreprise, il est câblé logistique ».

Les compétences à l'exploitation évoluent vers la gestion des aléas et le relationnel client. Un organisateur de transport : « Les sociétés maritimes ont mis en place des sites Internet mais c'est un casse-tête sans nom... On a besoin d'initiatives personnelles et individuelles pour faire avancer les choses. Il y a beaucoup d'aléas à gérer (pannes, grèves...) qui nécessitent des ressources humaines ». Les exploitants ne seront pas des informaticiens, mais ils devront s'adapter rapidement aux logiciels.

Peu d'entreprises visitées en Bretagne ont recours à la **technologie RFID**, ou de manière partielle. Ainsi, PSA utilise en interne la RFID, mais des codes-barres avec ses sous-traitants. C'est dans l'aéronautique et la Défense que cette technologie semble en Bretagne la mieux intégrée (traçabilité sur la production et la maintenance de la pièce).

Pourtant, la RFID ouvre de larges opportunités pour améliorer la traçabilité, le partage de l'information, les process et la performance logistique. Les moyens mis en œuvre pour la traçabilité concourent à l'augmentation de la performance.

En Bretagne, on observe que c'est l'intégrateur en général qui choisit cette technologie en boucle fermée pour répondre à un besoin de traçabilité des contenants en interne, ou de leur contenu via

l'identification des contenants, sur un site industriel ou en intersites. La RFID est ainsi utilisée pour des pièces haut de gamme conditionnées dans du matériel fait à la pièce (contenant sur-mesure qui garantit l'intégrité du produit). Elle permet de savoir où se trouvent les contenants spécifiques, de mieux gérer leur traçabilité, d'éviter qu'ils restent trop longtemps bloqués dans la chaîne et de fabriquer un conditionnement d'urgence.

La RFID est particulièrement pertinente pour des flux dont une traçabilité totale est recherchée, ce qui est bien le cas pour de nombreux secteurs d'activité dont la Bretagne s'est faite une spécialité (agroalimentaire, Défense, équipementiers...). Actuellement, cette traçabilité existe, mais elle représente un coût en main d'œuvre et le consommateur n'est pas forcément prêt à payer cette traçabilité, tandis que la RFID permet d'automatiser cette traçabilité.

Les industriels gèrent habituellement des relations non automatisées entre différentes bases de données : entrées matière, qualifications matières premières, WMS, ERP, GPAO... avec à la clé beaucoup d'archivage, de saisie et ressaisie, de perte de temps et de risque d'erreur. A contrario, au passage des portiques, toutes les informations des étiquettes RFID sont récupérées et enregistrées. On identifie ainsi en temps réel, à la volée, s'il y a un problème ou pas, et l'opérateur peut alors sans délai corriger l'éventuelle erreur (exemple dans l'agroalimentaire : dépassement de la date de livraison, dépassement de la date limite de consommation...). La RFID permet que les opérateurs logistiques ne passent pas leur temps à scanner des codes-barres, en faisant les mêmes vérifications qu'avec un scan mais à la volée, et sans accaparer les mains des opérateurs. A la clé : moins de risques de troubles musculo-squelettiques (descendre, se pencher...), et gain de temps et de productivité du fait d'une part qu'un scan dure ½ seconde en moyenne et que d'autre part l'oubli de scanner par un opérateur induit une perte d'information. On automatise ainsi ce qui n'apporte pas de valeur au produit tout en intégrant du renseignement au produit et en réalisant un suivi intelligent des marchandises.

Les environnements favorables à la diffusion de la RFID sont ceux pour lesquels toute la chaîne de valeur et d'approvisionnement est maîtrisée, de l'usine au magasin. Le nombre de producteurs et d'intermédiaires qui interviennent dans cette chaîne peut être un obstacle. Si un grossiste a plusieurs clients, il hésitera probablement à dédier un quai à un de ses fournisseurs, et réaliser pour lui de lourds investissements ; il cherchera naturellement plutôt à harmoniser ses processus pour qu'ils conviennent à tous.

Un autre obstacle pourrait être le manque de familiarité et d'expérience des prestataires transport logistique avec ces technologies, alors même que leurs clients ont des projets RFID et les sollicitent pour qu'ils les conseillent dans la mise en œuvre de cette solution.

### 2.2.2. Automatisation/robotisation/transports intelligents

La tendance est à des équipements connectés, coopératifs et assistés.

Sur la route, les véhicules sont de plus en plus intelligents, équipés de radars anticollision, de capteurs à angles morts, de boîtes de vitesse robotisées, de systèmes de régulation de vitesse et de freinage automatique... De primes abords parfois désopilants, ces dispositifs d'assistance à la conduite sont néanmoins vite intégrés par le conducteur. La conduite requiert moins de concentration, les conducteurs sont plus détendus et moins fatigués. Leur métier devient à la fois plus technique (orienté vers la maîtrise des consommations de carburant et les opérations annexes) et plus relationnel (en particulier avec les clients).

On imagine aujourd'hui pour l'avenir différents niveaux de délégation de conduite allant de l'assistance à la conduite jusqu'au véhicule totalement autonome.

### Les degrés d'autonomie du véhicule à conduite déléguée

DEGRES D'AUTONOMIE DU VEHICULE A CONDUITE DELEGUEE (ADAPTES DE LA SOCIETY OF AUTOMOTIVE ENGINEERS (SAE) )	
Véhicules déjà disponibles	0 <b>Aucune automatisation</b> L'ensemble de la conduite est assurée par le conducteur
	1 <b>Assistance à la conduite</b> Une fonction assure le contrôle de la direction du véhicule ou de l'accélération/décélération
	2 <b>Automatisation partielle</b> Une ou plusieurs fonctions assurent le contrôle de la direction du véhicule ou de l'accélération/décélération mais le conducteur exécute les tâches dynamiques de conduite
Véhicules du futur	3 <b>Automatisation conditionnelle</b> Le système de conduite automatisé accomplit l'ensemble des tâches de la conduite selon les circonstances et les réseaux circulés et le conducteur doit être disponible pour intervenir en cas de besoin
	4 <b>Automatisation élevée</b> Le système de conduite automatisé accomplit l'ensemble des tâches de la conduite selon les circonstances et les réseaux circulés même si le conducteur n'est pas disponible pour intervenir et conduire au besoin
	5 <b>Automatisation complète</b> Le système de conduite automatisé accomplit la totalité de la conduite dans toutes les circonstances sans la nécessité de l'intervention du conducteur

Source : Véhicules connectés et autonomes : quels enjeux technologiques, juridiques et de sécurité routière ?  
Hygiène et sécurité du travail, n°246, mars 2017

Dans les entrepôts, des chariots autoguidés (dont le breton BA Systems est leader) sont utilisés pour amener les palettes sur les quais d'expédition, comme sur la plateforme logistique bretonne de System U. Des solutions mixtes existent aussi, de type chariots autoguidés avec conducteurs. Beaucoup d'améliorations devraient être intégrées dans les entreprises grâce à ces technologies.

Les solutions qui évitent les déplacements des opérateurs sont particulièrement prisées, car elles permettent de concentrer le travail des opérateurs sur des tâches à valeur ajoutée et de réduire les délais de préparation et expédition. Un équipementier confirme : « Quand on a 15, 20 ou 30 caristes, on a besoin de travailler autrement au picking qu'au papier crayon en parcourant les rayons ». Un prestataire logistique : « Un système « goods to man » a été mis en place pour traiter les commandes de vêtements d'un de nos clients ; il permet aux produits d'aller vers l'opérateur et de lui éviter des déplacements. L'objectif est que ça aille plus vite, d'être plus performant. On réduit les coûts et on se donne les moyens d'expédier le jour même de la commande. Mais cela nécessite beaucoup de commandes par jour, car on doit avoir au minimum 10-12 personnes sur une ligne ».

La mécanisation et l'automatisation permettent des gains de productivité dans les entrepôts (plus de volumes traités en moins de temps) synonymes de compétitivité. Un prestataire logistique : « On applique la loi de Pareto des 20/80 : les produits les plus sollicités sont au plus proche du convoyeur. Les pièces de forme, taille, et poids proches qui pourraient être confondues ne sont jamais à côté. Une personne travaille à temps plein sur l'aménagement de l'entrepôt. On a mis en place un convoyeur dès 1999, si on ne l'avait pas fait on ne serait plus là. Avant le convoyeur on était 75 personnes à la préparation de commandes, désormais il y a 28 personnes et on a doublé le nombre de références (entre 22 et 25 000 aujourd'hui). On a aussi une machine qui cercle les colis ».

Ce sont surtout les industriels et la grande distribution qui se tournent vers l'automatisation et la robotisation, des acteurs qui ont des capacités et des flux significatifs, mais aussi les prestataires logistiques qui doivent répondre à de forts taux de rotation, notamment en lien avec le e-commerce. Pour ceux qui stockent des palettes et les réexpédient, s'équiper a beaucoup moins d'intérêt que lorsqu'on commence à dépoter.

Poussée par la nécessité de restaurer des marges érodées par la grande distribution, l'industrie agroalimentaire a été parmi les premières à automatiser ses flux internes en Bretagne. Du fait qu'elle manipulait un grand nombre de colis, se sont ainsi automatisés la préparation de commandes, le picking, la palettisation. « Le gain était gigantesque en termes de temps et de qualité. Des installations de 2-3 millions d'euros s'amortissent très rapidement ». La mécanisation dans l'industrie agroalimentaire permet aussi de maintenir des standards de productivité alors que les colis doivent être de plus en plus personnalisés, avec des étiquettes et des prix différents selon les clients GMS pour un même produit.

Le secteur électronique a aussi été un bon client pour les AGV de petites charges, de même que la cosmétique.

A contrario, certains industriels, dans la pharmacie par exemple, qui réalisaient des marges conséquentes, se sont posés beaucoup plus récemment la question de la rationalisation pour réduire les coûts (ils fonctionnent encore parfois avec 50 formats de cartons, contre 3 formats de colis pour la vente à distance d'Yves Rocher très automatisée).

Depuis 5-6 ans, la grande distribution a franchi le pas, E. Leclerc en tête, en automatisant des plateformes logistiques. L'évolution du marché y a fortement contribué. Les plateformes ne peuvent plus se contenter de constituer des palettes mono rayon pour les hyper et supermarchés. Avec le retour de magasins en centre-ville de plus en plus petits exploités par des enseignes de la grande distribution et le développement du drive solo (non adossé à un magasin), il devient nécessaire de faire des palettes triées en fonction de la courbe A B C des ventes : de 250 colis/heure pour de la préparation de commandes en mode ramasse en sec, on est descendu à 150-200 colis/h. Les plateformes « frais » (plateformes d'éclatement, tout arrive le soir/ la nuit et repart le matin même), qui ont le volume critique, sont largement équipées de trieuses automatiques.

Les investissements étant coûteux, et parfois spécifiques à un client, la solidité de la relation partenariale entre le prestataire et son client va être un critère décisif dans la prise de décision. La durée des contrats des logisticiens avec leurs clients (généralement 1 à 3 ans, exceptionnellement 20-25 ans avec le secteur de la Défense) fait qu'ils ont du mal à s'équiper.

L'adoption de ces technologies nécessite aussi que les investisseurs pensent « fonctionnalités logistiques » : acheter non un chariot autoguidé ou un convoyeur, mais un service logistique (de l'heure de chargement, de l'heure de transport...). Les responsables logistiques peuvent avoir l'habitude de rédiger des cahiers des charges, de rechercher la solution, de faire de la veille... mais ils sont susceptibles de s'arrêter sur une solution connue, qui a fait ses preuves. Pour pouvoir innover, ils doivent savoir exprimer des fonctionnalités.

La réduction de la pénibilité est l'autre motif qui justifie très souvent le passage à la mécanisation, car le problème dans la logistique reste de porter les colis... Un équipementier en systèmes de manutention, stockage et palettisation automatisés : « Un de nos clients de la grande distribution avait mené une étude sur la pénibilité : tous les indicateurs étaient dans le rouge. Si on appliquait les normes NIOSH ou norme EN 1005-2 de pénibilité, la productivité baissait catastrophiquement ». De fait, les entreprises qui s'automatisent le font pour gagner en productivité mais aussi protéger leurs équipes, dans le cadre d'une réflexion sur les conditions de travail des opérateurs logistiques.

Certains industriels de l'agroalimentaire et plateformes de la grande distribution se sont aussi tournés vers les robots pour pallier les difficultés de recrutement liées au port de charges, ou à la préparation de commandes dans le froid, et alors que l'absentéisme était important. Un équipementier breton : « Jamais on n'aurait pensé robotiser les expéditions, mais on nous demande de plus en plus de le faire, on n'est même pas dans la rentabilité, mais une solution pour supprimer la pénibilité et faire face aux difficultés de recrutement, à l'absentéisme ».

La plupart du temps, du fait du coût de l'opération, l'investisseur est une entreprise en pleine expansion, en phase d'agrandissement. Il s'ensuit que l'investissement n'induit pas nécessairement de réduction d'emploi. Néanmoins, il freine le besoin de nouvelles embauches d'opérateurs dans le secteur, puisque permettant de multiplier les volumes traités avec un même nombre d'opérateurs.

Par ailleurs, le contenu des emplois en est modifié, les opérateurs sont assistés dans leurs tâches et se concentrent sur du contrôle.

Un maître d'œuvre de l'automatisation des processus décrit la solution de palettisation/dépalettisation qu'il a mise en place pour un client de la grande distribution : « Les palettes sont dépalettisées pour tout ou partie, les colis sont mis dans un stockage automatisé où on est capable de chercher les produits individuellement, un logiciel va calculer la palette idéale pour le client, il va placer les colis un par un selon l'ordre qu'il a défini. Un opérateur scanne le produit, il est guidé par une machine pour défilmer la palette (parfois défilmer la moitié), il vérifie la conformité de la palette. Il a un poste ergonomique, il est debout, il fait un mouvement latéral pour mettre la marchandise sur le convoyeur mais il ne soulève pas. Les 2 robots font du 800 colis à l'heure, la palette de 80 est faite en 6 minutes ».

Enfin, de nouvelles fonctions apparaissent dans les entrepôts :

- Des techniciens de maintenance plutôt que des caristes et des préparateurs de commandes, du fait des convoyeurs, AGV, filieuses automatiques, systèmes de palettisation automatique en sortie de conditionnement, etc.
- Des conducteurs de ligne pour faire face aux coincements et aux « bugs » (des colis à moitié ouverts, décollés...) : ils vont surveiller, mais aussi nettoyer, réarranger... ils doivent être formés sur place, car « on ne réinitialise pas les choses aussi facilement que cela ».
- Des personnes en charge d'élaborer des référentiels sur les caractéristiques des articles, de tenir les référentiels produits, de s'assurer à réception que les références sont correctes, de gérer des données, du moins tant que les formats de contenants sont aussi hétérogènes (Décathlon a imposé à ses fournisseurs des formats de carton précis). « Le référentiel article est le plus compliqué à obtenir. Les fournisseurs ne sont pas nombreux à être capables de donner les caractéristiques de leurs produits. La variabilité n'est pas maîtrisée. Par exemple une promo de + 20% de produit gratuit sur un paquet de chips va faire monter le colis de 2 cm mais personne n'est prévenu. Quand on automatise, il faut mettre du monde pour tenir le référentiel ».
- Des personnes sur des postes « méthode » : la méthode n'est plus l'apanage des process industriels, elle s'applique aussi à la logistique et aux fournisseurs.

## 2.2 Les process

Les choses fonctionnent mais elles sont souvent liées à l'habitude, elles procèdent du bon sens mais ce n'est pas nécessairement toujours le mieux qui pourrait être fait.

Plusieurs observateurs régionaux font remarque que :

- Les entreprises ne mesurent pas forcément leur performance, ne suivent pas d'indicateurs de performance, n'ont pas de tableaux de bord logistique : d'après une personne qui réalise des audits en entreprises : « On a des tableaux de bord financiers mais rarement un bon faisceau d'indicateurs logistiques avec des taux de service clients. Or, c'est là que se joue la performance (dans les taux de rupture, le nombre de réclamations...) ».
- Les entreprises travaillent en juste à temps mais pas toujours à moindre coût. Il y aurait un gain certain en particulier à mieux gérer et optimiser les stocks : les entreprises n'ont pas les bons outils ou les bonnes techniques pour optimiser la gestion des stocks dans les entreprises industrielles et les entreprises de négoce (commerce de gros). Un bon gestionnaire de production (qui maîtrise bien la sécurité alimentaire, la qualité, la productivité) n'est pas forcément un bon gestionnaire de stocks. Cela pèse sur la trésorerie, engendre des obsolescences, avec des produits dévalorisés, qui n'ont pas été bien valorisés ; comme on n'a pas bien planifié, on s'est beaucoup approvisionné, on ne négocie pas sur des livraisons partielles... La baisse des stocks est un challenge. Il manque des compétences en gestion de stocks, des formations courtes en maîtrise des coûts logistiques et du coût des stocks (coût de possession des stocks) seraient utiles.
- Les ERP ne sont pas maîtrisés et leurs fonctionnalités insuffisamment exploités : définition de la taille des lots, du point de commandes, descente de nomenclature...
- Au niveau organisationnel, une démarche vers la certification permet de dire comment on doit travailler ; les entreprises gagneraient à aller vers l'amélioration de l'organisation, à donner de la clarté dans l'organisation, cartographier les processus, améliorer les process.

On assiste à une demande de plus en forte des clients pour de l'optimisation, de la productivité, des conseils, et la mise en œuvre de solutions innovantes de la part de leurs prestataires transport et logistique.

Un prestataire logistique témoigne : « Avec certains clients, nous avons un engagement contractuel d'amélioration de la productivité de 5% par an. Ca nécessite de rentrer dans un processus d'amélioration permanente et d'utiliser de nouveaux outils de pilotage. Alors on fait de l'optimisation, on mesure nos temps de circuits pour les réduire ».

Cependant, les PME ont rarement les capacités d'ingénierie et méthode pour répondre à ces nouvelles attentes, et plus largement il manque des compétences en pilotage des activités dans une recherche d'optimisation.

Dans un contexte d'accélération des flux et d'industrialisation de la logistique, pour de nombreuses entreprises visitées, le lean management et les techniques d'amélioration continue de l'efficacité des processus (5S, Six Sigma) apparaissent comme un vecteur de productivité et d'optimisation, associés à une plus grande participation des salariés au travers de groupes de travail, de lean workshop, d'animations à intervalle court (AIC), etc.



Un prestataire logistique qui travaille pour de grands donneurs d'ordre industriels : « On se réunit 5-10 minutes chaque jour avec l'ensemble de l'équipe, on leur demande de nous proposer des solutions. Au début le personnel avait quelques craintes : si je donne une idée, je risque d'avoir moins de travail du fait de l'optimisation... Les actions simples sont formalisées dans un plan d'actions tenu à jour par le chef d'équipe et que l'on affiche pour montrer quelle est la prise en compte. Si cela implique des modifications dans les process clients, la mesure est validée par le responsable qualité et le client. Si cela nécessite des investissements, on en discute avec le client. En ce moment, on étudie la proposition d'un salarié de remplacer les livraisons à pied par un engin autoporté, le client est d'accord si le ROI [retour sur investissement] est de 3 ans ».

Si ces concepts de management sont bien connus dans l'industrie, qui est dotée de directions process et travaille depuis longtemps sur la réduction de ses temps de cycle avec simulation de temps, ils ont fait leur apparition plus récemment chez les prestataires transport et logistique. Ils y infusent cependant, et en tout premier lieu chez les prestataires logistiques qui ont une forte culture industrielle et qui apprennent cette démarche au contact de leurs clients de l'industrie qui maîtrisent cette approche, car « on ne nous l'a pas enseigné dans les écoles ».

Le benchmark est perçu par certaines entreprises comme un bon moyen de trouver des solutions pour améliorer ses process, « une manière de partager et de nous challenger pour avoir de meilleurs résultats ». « Faire du benchmarking, faire des visites en entreprises, cela permet de repérer des bonnes idées sur les process et l'organisation ». Mais le rôle de la formation et des organismes de formation dans cet apprentissage est également posé. Il s'agit d'une part de faire en sorte que les jeunes qui sortent des organismes de formation possèdent une culture optimisation et productivité, et d'autre part de former les PME qui doivent accompagner leurs clients, alors qu'elles n'ont pas les moyens d'embaucher des Bac +5.

### **2.3 Les ressources humaines**

Une charte de qualité « label social » transports en Bretagne a été signée en novembre 2015 à Rennes. Fruit d'un travail commun entre services de l'Etat, collectivités territoriales, fédérations d'employeurs et syndicats de salariés, elle vise à concilier la qualité de service avec la sauvegarde de l'emploi et la garantie de sa qualité. Elle concerne différents secteurs professionnels des transports : transports de marchandises et activités logistiques, transports terrestres de voyageurs, activités du déchet, convoyage de fonds et ambulances.

Cette charte intéresse à la fois à la sécurisation des parcours, les évolutions techniques des matériels, l'aménagement du territoire, la formation professionnelle. Les signataires s'engagent en effet à veiller à la qualité des véhicules mis à disposition des salariés, au respect des règles de sécurité, aux compétences du personnel, au respect de l'emploi et du choix du salarié, au dialogue social dans les entreprises, à la protection des salariés suite à de nouveaux marchés ou encore à la protection sociale complémentaire. Elle témoigne de l'engagement de la Profession en faveur de l'emploi dans les transports bretons.

La responsabilité sociétale des entreprises bretonnes s'est manifestée à maints égards au cours de nos visites. Bien conscientes de leur rôle d'intégrateur social (intégration de tous dans la société par le travail et la formation), elles travaillent avec Cap emploi sur l'accueil de travailleurs handicapés, avec les missions locales sur le dispositif « Garantie jeune »<sup>6</sup>, prennent des personnes en EMT (évaluation en milieu de travail), participent à des forums d'orientation sur les métiers..., autant de façons pour les entreprises d'exercer leur responsabilité sociétale.

Le personnel est généralement reconnu comme très compétent par les responsables d'entreprises que nous avons rencontrés qui n'hésitent pas à reconnaître les efforts faits. « Avec 300 palettes / jour, il y a une cadence à tenir, c'est un gros travail pour filmer et charger les navettes »

Beaucoup ont pourtant appris leur métier sur le tas et sans formation spécifique, au gré de leurs mobilités professionnelles. Il est vrai que la logistique a constitué un vivier d'opportunités d'emploi donnant de nouvelles possibilités de carrière à des personnes occupant des emplois tertiaires ou industriels, et ce à tous les niveaux.

Ainsi, dans telle entreprise, l'assistante stocks expédition, qui suit notamment la traçabilité, les documents, est diplômée de comptabilité et l'assistante logistique, qui organise le transport, prend les rendez-vous, gère les litiges, vient de l'industrie agroalimentaire, et ont toute deux appris sur le tas. Dans telle autre industrie, les responsables logistiques sont ici une personne qui faisait du contrôle qualité, puis de l'approvisionnement, qui va finalement travailler sur la chaîne logistique et l'ordonnancement, là un ingénieur généraliste passé au lean et à l'organisation, à l'aménagement d'un site de production, puis à la logistique.

Le secteur transport logistique offre aussi des emplois variés qui permettent la mobilité intra-sectorielle.

Un expressiste : « Très peu de gens dans l'agence viennent du transport, sauf les chefs de service qui ont des connaissances en réglementation (droit social PL, VL...). L'un de nos chefs de quai est un ancien conducteur, un autre est un ancien exploitant. Un conducteur peut évoluer et faire du management. Les manutentionnaires peuvent évoluer vers un poste de « brigadier » (agent au chef de quai) quand ils ont une meilleure compréhension de ce que l'on attend du métier et maîtrisent mieux le scanner. Une personne du service client est devenue auditrice ».

Un prestataire logistique : « Quand il y a un poste à pourvoir, il est ouvert en interne, des préparateurs de commandes peuvent postuler. Ensuite ça dépend du diplôme, du comportement. Des préparateurs de commandes peuvent évoluer vers le poste de moniteur. Les 3 chefs d'équipe sont d'anciens préparateurs de commandes. Trois des conducteurs PL sont d'anciens préparateurs de commandes qui ont souhaité cette évolution ».

Il reste un secteur qui peut offrir de l'emploi à des personnes avec peu de qualification, même si certaines compétences clés comme lire et écrire sont a minima requises (« il faut avoir le socle »).

Dans un contexte où le personnel logistique n'a pas toujours suivi un cursus en formation initiale en adéquation avec les métiers occupés, la formation tout au long de la vie est un facteur important pour la montée en compétences des équipes.

---

<sup>6</sup> Pour les jeunes de 16-25 ans en situation de grande vulnérabilité sur le marché du travail (pas ou peu diplômés, qui ne sont ni en cycle d'études, ni en formation et dont les ressources ne dépassent pas le plafond du Revenu de solidarité active - RSA), le Gouvernement a mis en place un dispositif « Garantie jeunes » donnant à ces jeunes la chance d'une intégration sociale et professionnelle grâce à un parcours intensif de formation et d'accès à l'emploi.

La VAE suscite aussi de l'intérêt pour faire reconnaître ses compétences et sécuriser ainsi davantage son parcours professionnel.

Mais la mobilité interne rencontre des limites et nombre d'entreprises prévoient de se tourner davantage vers des recrutements externes pour renouveler ses compétences et monter en compétences, s'entourer de nouvelles personnes ayant du potentiel d'évolution.

Un prestataire logistique : « Les gens sont très compétents, ils savent faire, mais il y a des lacunes dans le management, l'analyse, la gestion (le calcul du prix de revient). Tous les cadres ont démarré magasinier cariste. Le responsable d'agence a démarré comme chef d'équipe des magasiniers caristes puis est devenu chargé d'affaire, responsable d'agence, directeur régional. Des formations accompagnent ces évolutions. Aujourd'hui ça a ses limites, on a besoin de compétences, les prochaines compétences que l'on va faire entrer seront des diplômés ».

La polyvalence du personnel apparaît également comme un élément clé de la compétitivité des entreprises et du maintien dans l'emploi.

La polyvalence permet en particulier de répondre à des besoins ponctuels ou saisonniers en main d'œuvre (pendant les périodes de congés, pour des remplacements, pour faire face aux pics d'activité) sur une ligne de production ou une tournée (avoir des personnes rapidement efficaces), et de mieux allouer les ressources internes en fonction de la charge de travail.

Cette polyvalence est recherchée au sein des services (par exemple des préparateurs de commandes formés caristes), d'un atelier à l'autre, et même entre les équipes de production et de logistique dans les établissements industriels.

Un équipementier automobile explique ainsi qu'en production la ligne est plus fatigante qu'en logistique, avec des horaires étendus, ce qui a justifié de former il y a deux ans le personnel à la production pour qu'il puisse travailler la moitié du temps à la logistique tant amont (réception, mise en stock, préparation des composants qu'on met en ligne...) que aval (conditionnement des produits finis...).

La polyvalence permet de limiter la répétitivité des gestes et donc participe à réduire la pénibilité. Des manutentionnaires peuvent rester en-deçà des seuils de déclaration au compte prévention pénibilité, du fait qu'ils effectuent d'autres tâches : stockage/déstockage, contrôle, nettoyage des bâtiments...

Cette polyvalence contribue à offrir de meilleures chances de reclassements en cas d'inaptitude (« on arrive à reclasser les manutentionnaires, les caristes, les grutiers... ici ou dans d'autres entreprises, parce qu'ils sont polyvalents ») et à faire en sorte de pouvoir s'adapter aux retournements du marché. Ainsi, les chefs de service s'efforcent de rendre les conducteurs polyvalents sur les tournées ou les segments d'activité de l'entreprise, car « un jour ou l'autre le conducteur peut être amené à faire autre chose, par exemple si on perd un marché ».

Les jeunes qui sont recrutés sont élevés dans cette culture de la polyvalence. Leur période d'essai va donner l'occasion de tester leur polyvalence (« on voit là où il est bon ») et leur souplesse (en particulier leur capacité à s'adapter à certaines contraintes horaires) dans un environnement où le besoin du client est replacé au cœur de l'entreprise. « C'est un problème si on travaille de la même manière tous les jours, on peut avoir des réfractaires au changement ».

Garantir cette polyvalence génère potentiellement d'importants efforts de formation (« On forme aux CACES 1,3,5 tous les 5 ans même si certains n'utilisent que le CACES 1 »), qui sont mis en évidence depuis 3-4 ans dans certaines entreprises par des matrices et outils de gestion des compétences. Ces outils permettent de formaliser les compétences de chaque salarié et les formations qu'il a reçues, d'identifier des postes sensibles, que l'on doit être capable de remplacer, des compétences à renforcer, et même de générer périodiquement des alertes sur tous les recyclages à prévoir pour anticiper les formations.

Un prestataire logistique breton va jusqu'à exiger que chacun de ses salariés « ait au moins 10 compétences et même au minimum 21 compétences pour travailler chez Airbus (par exemple : nacelles, pontiers, Pyro 1 et 2, formation serrage au couple...) ». Ici les manutentionnaires sont aussi conducteurs PL, conducteurs d'engins, emballeurs, électroniciens, mécaniciens... Cette politique peut facilement conduire à l'explosion du budget formation, d'autant que beaucoup de formations dans le secteur ont un caractère obligatoire (FCO, SST, PRAP...).

### 3. RENFORCER LA CREATIVITE ET L'AGILITE DES ORGANISATIONS

L'intensification de la concurrence dans un monde globalisé, l'instabilité de l'environnement, et l'accélération du progrès technologique, poussent les entreprises à se lancer dans un processus d'amélioration continu, et à adopter des formes d'organisation du travail qui mobilisent les capacités cognitives des travailleurs et font appel à leur sens de l'initiative. Ces nouvelles formes d'organisation s'appuient sur la transition numérique qui facilite le travail en réseau et la décentralisation des modes de coordination.

Ces pratiques organisationnelles qualifiées de « hautement performantes »<sup>7</sup> répondent aussi dans la société actuelle à la quête d'un travail épanouissant, la revendication de davantage d'autonomie, en lien avec l'élévation généralisée du niveau d'éducation qui induit un recul des valeurs traditionnelles d'autorité au profit des valeurs prônant la réalisation de soi et du souhait d'être impliqué davantage dans les décisions au travail.

Ces organisations, inscrites dans des démarches de « qualité totale », s'appuient sur une forte autonomie des salariés (dans la définition des objectifs, les méthodes, le rythme de travail), leur polyvalence (favorisant l'apprentissage au travail et l'enrichissement du contenu cognitif des tâches), le travail en équipe (équipes autonomes, groupes multidisciplinaires de résolution de problèmes).

Des entreprises bretonnes ont fait de la recherche du bien-être au travail un véritable axe de performance, allant pour certaines d'entre elles jusqu'à la « libération », pour encourager la créativité et l'agilité des salariés et des organisations.

#### 3.1. La santé sécurité au travail : un préalable à la mise en œuvre d'organisations du travail hautement performantes

Les politiques de santé et sécurité au travail sont le préalable indispensable à une démarche d'entreprise remettant l'humain au centre de la chaîne de création de valeur.

La Bretagne a été pionnière dans l'expérimentation des formations « Animateur préventeur transport routier » (APTR), « Acteur prévention secours » (APS Marchandises/Voyageurs), et formations de prévention des risques à destination de l'encadrement. Par ailleurs, AFT, CNAMTS, CARCEPT Prev, et DIRECCTE Bretagne ont financé le recrutement en 2016-2017 d'une chargée de mission prévention pour les entreprises de transport.

La prévention des risques professionnels et la lutte contre l'accidentologie sont des priorités pour les interlocuteurs que nous avons rencontrés, d'autant que de nouveaux risques sont aussi apparus avec les nouvelles technologies et la généralisation des téléphones portables. « On a dû mener un gros travail de sensibilisation et faire signer aux conducteurs un engagement pour qu'ils ne conduisent pas avec les oreillettes, on ne transige pas avec la sécurité, et on prendra des sanctions au besoin ». Le zéro accident est recherché. Cela se traduit par une intégration de plus en plus forte de la sécurité dans les fiches de poste, un accent mis sur les formations sécurité, manipulation d'engins, gestes et postures, PRAP, la formation de référents à l'ergonomie, un changement dans les processus pour éviter accidents et maladies professionnelles, et au-delà de la prévention une politique de récompenses et

---

<sup>7</sup> Imaginer l'avenir du travail. Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030, Salima Benhamou, France Stratégie, 2017.

parfois de sanctions en fonction de l'accidentologie et des conduites à risques (l'accidentologie impacte par exemple l'intéressement).

Le préventeur sécurité a un rôle essentiel dans cette politique de santé et sécurité au travail. Il va être un référent en cas d'identification d'une source de risque par un salarié, mesurer la pénibilité des tâches, participer à l'analyse des accidents (avec des membres du CHSCT, le chef d'équipe...), et sensibiliser de manière collective aux risques de diverses manières : encarts sécurité dans les supports de communication interne de type journal interne, note d'information jointe au bulletin de salaire de tous ceux exposés à certains risques, réalisation de book sécurité pour les conducteurs, vidéos sur des rappels de sécurité (s'inspirant de la CARSAT) montrées une fois par an à l'équipe, animation d'interventions avec la CARSAT ou des médecins (y compris sur l'hygiène de vie, le sommeil, la nutrition), etc.

La réduction de la pénibilité passe aussi par l'alternance des postes (« pour qu'ils aient la possibilité de s'asseoir, d'avoir une activité plus douce »), et l'acquisition de nouveaux équipements : chariots autoportés, transpalettes électriques et autres matériel d'aide à la manutention, robots... « L'objectif est de réduire les risques professionnels et la pénibilité surtout qu'on a une population qui arrive à un certain âge. On voit le retour sur l'absentéisme ».

C'est une politique qui doit être portée au plus haut niveau de l'entreprise. Pour réussir, la réduction de l'accidentologie doit être un objectif fort de la direction, accompagné par l'encadrement intermédiaire, qui réinterroge les pratiques managériales : « On leur dit qu'ils peuvent exercer leur droit de retrait, par exemple quand ils ne se sentent pas de conduire sur du verglas. Il n'y a qu'eux qui peuvent dire ce qu'ils peuvent faire ou pas. Pourtant le droit de retrait n'est pas plus utilisé qu'avant ».

### **3.2. Vers le bien-être au travail**

La performance est liée au respect et au bien-être au travail. « On peut faire du rendement, mais si la personne n'est pas considérée il y aura du turn-over ». Les entreprises qui l'ont compris sont à l'écoute de leurs salariés, dans la communication, le dialogue... « Quand on se sent bien, on donne le meilleur de soi ». Il en découle un climat social qui favorise l'implication et l'engagement des salariés dans la réalisation des objectifs de l'entreprise, même si ces objectifs riment avec des cadences élevées.

La responsable RH d'un prestataire logistique explique : « Nous sommes une entreprise à taille humaine, à l'écoute des salariés, même si le rythme de travail est important. On n'a pas de difficulté de recrutement, ni de problématique de turn-over, peu de démissions. Les salaires ne sont pas très élevés (on est une société de main d'œuvre avec des coûts serrés), mais il y a l'intéressement et la participation, et on propose des emplois en journée et à temps plein, le temps partiel est choisi. On demande beaucoup, nous avons des attentes et des exigences vis-à-vis des préparatrices de commandes, mais elles savent être là quand on a besoin (par exemple un changement d'horaires, le travail le samedi, les mois forts...), et nous savons être à l'écoute quand elles sont un problème. Elles se sentent bien, c'est ce qui fait la performance : il y a beaucoup d'opérations manuelles, elles sont très rapides. Le rôle du chef d'équipe et des responsables d'activité est très important. Les chefs d'équipe vont 1 à 2 jours par an en formation management, tous les ans des thèmes différents, ils se retrouvent pour parler. La politique managériale et de respect de la personne est impulsée par le Président, il connaît tout le monde, il va dans les ateliers, on s'appelle par les prénoms, il y a une relation de proximité. La communication est très facile, c'est une grosse force de la société. Toutes les journées commencent par 5 minutes de réunion avec les équipes pour faire passer les messages,

donner les chiffres, répondre aux questions. Quand les clients visitent l'entreprise, ils disent que les salariés sont souriants, certains sont sensibles à cela. Il est inconcevable de crier. Je cadre beaucoup pour uniformiser les comportements des managers et mettre du dialogue ».

Le responsable logistique d'une entreprise industrielle insiste sur les relations de confiance qui se sont nouées dans l'équipe, au travers de teams building, de matchs de foot, d'un groupe de musique..., qui participent à créer les conditions de l'attachement des salariés à leur entreprise. « Au moment du recrutement on privilégie les gens qui ont le bon esprit. L'humain est super important. Et quand ça s'est compliqué avec une accélération de la production et des flux, les gens ont accepté de travailler dès 4h du matin, et ils ont proposé de former des nouveaux ».

Pour beaucoup, les méthodes managériales doivent évoluer pour s'adapter d'une part au besoin d'agilité des nouvelles organisations, et d'autre part pour tenir compte des ressorts de la motivation qui animent en particulier les nouvelles générations : autonomie, maîtrise, finalité<sup>8</sup>. « Les jeunes ne peuvent pas être managés comme avant, ils ont une façon de voir les choses différente, on ne peut plus être dirigiste, sinon on part en conflit tout de suite, ils vont dire que ça ne les intéresse pas ». Un autre : « Avec les jeunes, l'aspect hiérarchique ne passe plus, il faut les motiver, les intéresser ».

L'environnement de travail est important pour que tous se sentent bien dans leur métier. Une directrice de site explique ainsi qu'on a accordé de l'importance à la lumière naturelle lorsque le bâtiment logistique a été construit il y a 2 ans. « L'architecte m'a même demandé si c'était une bibliothèque ou un entrepôt que l'on construisait ! Et la musique est autorisée si elle n'est pas trop forte ».

Des entreprises réfléchissent à introduire de nouveaux outils dans l'entreprise pour rendre les métiers et le cadre de travail plus attrayants pour les jeunes. Il s'agit de créer les conditions pour travailler plus agréablement, de manière moins rébarbative, en dotant par exemple les opérateurs de l'entrepôt de tablettes tactiles (« ça les amuserait et éviterait les erreurs du papier stylo, même s'il n'y en a pas beaucoup ») ou les conducteurs routiers de camions un peu ludiques avec smartphones.

Une réflexion est à mener sur l'utilisation dans l'entreprise de nouveaux outils plus attractifs. Un de nos interlocuteurs envisage de mettre en place un portail extranet pour que les conducteurs puissent « suivre leurs résultats d'éco conduite, l'historique de ce qu'ils font, avoir cette visibilité... » mais aussi aient la possibilité de poser des questions, d'échanger avec leurs collègues (« pas seulement quand ils remplissent leur feuille de route sur le coin du bureau »). Les tablettes sont envisagées pour partager l'information avec les autres (sur les points de vigilance, la configuration d'un site de livraison...), en faire un objet de capitalisation de l'information, et de collaboration. « On serait gagnant au niveau de l'entreprise à cette remontée d'informations, on n'attendrait pas que le problème arrive, on essaierait de trouver la solution avant ».

La ludification du travail ne s'abstiendra toutefois pas de la nécessité de développer des organisations qui répondent à la recherche de sens des individus, puissant moteur de motivation dans le travail. Une société comme Toutenvélo à Rennes illustre cette recherche de mise cohérence des valeurs écologiques et sociales de ses membres avec leur activité professionnelle.

---

<sup>8</sup> La vérité sur ce qui nous motive, D. Pink, Flammarion, 2016

Toutenvélo est une SCOP qui n'a aucun véhicule thermique. Elle livre des colis à vélo et réalise des courses sacs à dos (pour des plis urgents) à l'intérieur de la rocade de Rennes, notamment au départ et l'arrivée de la gare de Rennes : « On va commencer à faire 2 boucles de distribution de denrées périssables pour des associations en provenance de supermarchés (en lien avec la loi sur les denrées périssables et la lutte contre le gaspillage alimentaire). On a aussi des demandes pour dispatcher des paniers de légumes type AMAP chez les gens entre 17h30-19h30, on a été sollicité par une association et une SCOP. Pour l'instant, nous sommes les seuls en France à proposer du déménagement à vélo, on fait 60-70 déménagements/an, des transferts de familles qui perçoivent le fonds de solidarité pour le logement (FSL). On a envie de s'orienter vers ce type d'activité, sociale et environnementale ».

L'expérience du Groupe Le Guessant montre bien comment la formation permet de guider les entreprises qui ont décidé de placer le bien-être et l'épanouissement au travail au cœur de leur politique RH. Le directeur général, puis tout le comité de direction, les cadres, et les agents de maîtrise ont été formés et suivis dans ce nouveau mode de management par un coach à raison d'au moins trois jours tous les deux mois pendant un an. Il s'agit de travailler sur le lâcher prise, l'empathie, la capacité à se mettre à la place de l'autre. Les managers apprennent à accompagner les salariés pour les rendre autonomes. Des réunions ont été mises en place tous les mois avec les conducteurs pour parler de la ponctualité, des accidents, des problèmes qu'ils peuvent rencontrer. « On fait remonter les problèmes et on travaille sur les solutions ». Le credo est de « laisser faire les gens, laisser du temps, sans forcing, pour leur donner la possibilité de trouver la solution ». De plus en plus de groupes de travail se mettent en place qui rendent les conducteurs acteurs du changement. L'entreprise réfléchit aujourd'hui à la possibilité de libérer les horaires (les rendre autonomes), car « c'est très difficile pour eux les horaires décalés, se lever à 4h pour travailler 5h-13h une semaine, et l'après-midi la semaine suivante ».

### **3.3. Des entreprises « libérées »**

Le GIE Chargeurs de la Pointe de Bretagne compte deux entreprises « libérées »<sup>9</sup> : Groupe Poul et Bébé au naturel. D'autres entreprises comme Bretagne Ateliers ont également libéré leur management de longue date. Cette tendance est forte aujourd'hui et infuse dans d'autres entreprises à des degrés divers, comme chez Le Guessant comme on vient de le voir. Elle s'appuie sur les caractéristiques suivantes :

- L'humain est au centre
- Un espace d'expression, d'initiative et d'autonomie est donné à chaque collaborateur
- La gouvernance est partagée
- L'autodiscipline et la responsabilité remplacent le contrôle.

Ici, la confiance et l'autonomie servent la productivité et la performance.

En supprimant des niveaux hiérarchiques (raccourcissement des lignes hiérarchiques), et en incitant les salariés à innover en groupe de travail, Poul est un modèle en France d'entreprise libérée.

---

<sup>9</sup> Au sens d'I. Getz et B. M. Carney dans « Liberté & Cie » chez Flammarion. F. Laloux parle d'organisations au stade « Opale » dans « Reinventing Organisations. Vers des communautés de travail inspirées » chez Diatino.



Le responsable logistique chez Poulth, devenu animateur logistique, explique : « On cherche l'autonomie, à ne pas centraliser, que les gens soient les plus autonomes possibles. Ils essaient de s'entendre entre eux quand il y a des problèmes. On leur demande de prendre des initiatives, d'avoir des idées. On reconnaît le droit à l'erreur, on n'est pas dans la sanction, on est souple avec les gens. S'il y a une panne sur un chariot, ils vont appeler eux-mêmes pour une intervention. Ça crée de la polyvalence, évite de se cloisonner. On a gagné en efficacité et relationnel avec les gens. Je fais encore le planning du personnel mais les opérateurs vont peut-être gérer à l'avenir le planning de manière autonome. On fonctionne avec des groupes de travail sur site et en visio conférence avec les autres sites. On a des réunions toutes les semaines sur le temps de travail, d'au plus 2h. Un leader est nommé dans les groupes. Tous les 3-6 mois, chaque groupe fait un état d'avancement. On a un livret de consigne sur la manière de travailler. Au niveau du Groupe il y a un comité expertise supply chain avec 3-4 sous-groupes. Ici à Briec sur l'Odette on a créé un pôle client avec les gens de la logistique et des approvisionnements pour répondre aux problématiques clients. Ça évite de travailler en silo. On va récompenser ceux qui s'impliquent. Les résultats de chaque site sont communiqués chaque mois par mail en réunion d'information par les animateurs de site. On a un parcours d'intégration pour les nouveaux de 2-3 jours, par les gens des RH, de la qualité, l'animateur de site. On inculque les valeurs de Groupe : respect, progresser ensemble, tous gagnants, exigence professionnelle ».

Globalement les collaborateurs adhèrent, mais il arrive que des personnes sur des postes à responsabilité ne s'adaptent pas et quittent ces entreprises encore singulières.

Bretagne Ateliers, une des plus grandes entreprises adaptées françaises (Etablissement et Service d'Aide par le Travail), avec 550 salariés, est en mode collaboratif depuis 20 ans. Alors que la crise économique au milieu des années 90 générait du chômage technique dans les ateliers, l'équipe dirigeante a réalisé un voyage d'études qui l'a amené à découvrir que dans les entreprises japonaises les méthodes et les outils étaient au service des salariés qui se les appropriaient pleinement en participant activement à leur amélioration et que ces entreprises entretenaient une culture de l'excellence qui poussait chacun à se dépasser.

De retour en France, les dirigeants se sont donnés pour objectif de figurer au palmarès des meilleures industries de l'Ouest, avec pour stratégie la mobilisation et l'implication de tous les collaborateurs.

L'entreprise s'est organisée en petits collectifs, appelés « villages », d'environ douze personnes. Chaque village est animé par un pilote qui n'a pas de position hiérarchique et qui est coopté par ses collègues et par la direction. Le village se réunit de manière régulière pour traiter de sujets de qualité, de productivité, d'ergonomie, de sécurité ou d'environnement.

Un salarié qui a une idée pour améliorer ses conditions de travail ou celles de ses collègues, est invité à la soumettre au village. Si elle est acceptée, un plan d'action est élaboré. Le salarié, initiateur du projet sera responsable de la mise en place de son idée.

Les salariés sont ainsi à l'origine de solutions simples et concrètes qui permettent à chacun de gagner en autonomie et en efficacité : réorganiser la chaîne de production pour économiser le nombre de pas entre les différents postes et gagner en productivité, traduire les références complexes des pièces détachées en un code de couleur plus facilement mémorisable, etc.

Chaque groupe progresse à son rythme, la direction reste en retrait et en soutien pour redonner de l'énergie s'il y a besoin, par exemple en emmenant un village rencontrer un client et avoir un retour de vive voix sur le travail qu'il réalise (la reconnaissance du travail accompli est essentielle pour tirer

le meilleur du collectif). Cette position se matérialise dans l'organigramme, qui a été inversé : la direction y apparaît en bas.

Bretagne Ateliers travaille aussi sur le parcours de progression de ses salariés : l'entreprise détecte les aptitudes du candidat lors du recrutement, le forme, l'accompagne, adapte son poste, les outils et les horaires.

Le responsable logistique de Bretagne Ateliers explique son rôle : « Nos valeurs : Convivialité – Rigueur – Implication – Simplification – Tous ensemble – Amélioration – Longévité (CRISTAL). Le but est que les gens travaillent avec le plaisir d'être là, les gens sont hyper autonomes, l'animateur est là pour faire en sorte que la journée se passe bien, accompagner des gens super compétents, faire évoluer tout le monde, faire avancer les gens. Le chef d'équipe – il y en a un par bâtiment – a pour rôle de déboguer des problèmes plus complexes, liés au comportement, à un mode opératoire non respecté, il est garant des modes opératoires, il donne les directions sur ce qu'il faut faire dans la journée. Avant, on ne délégait pas forcément beaucoup, pour ma part j'ai vraiment gagné en qualité de vie. Les réunions CRISTAL sont animées une fois par semaine pendant 1h, 2h, 20min sur le temps de travail par les animateurs avec l'aide des chefs d'équipe. Les groupes de travail ont permis d'améliorer les gains de productivité. Auparavant on avait des palettières qui occupaient les ¾ des bâtiments, un groupe de travail a proposé de les supprimer pour gagner 1 400 m<sup>2</sup> pour d'autres activités et gagner en coups de fourche. Cette initiative a fait réaliser 80 000€ d'économies l'an dernier. C'est important de voir les choses que l'on a proposé ou décidé se réaliser. Si ça n'aboutit pas, on précise toujours pourquoi. Il y a très peu d'absentéisme et de turn-over à la logistique ».

## 4. ANTICIPER

Le fait d'anticiper permet de se donner du temps pour gérer les changements. En termes de gestion RH, se laisser du temps c'est se laisser la possibilité d'expliquer les changements, de convaincre, de ne pas imposer.

Dans une chaîne de création de valeur, anticiper c'est se donner une chance de pouvoir trouver des solutions pour faire face aux impondérables. Un industriel de l'industrie automobile : « L'ennemi est le temps. On identifie le problème en amont, avec du temps devant moi je peux trouver des solutions, vérifier les capacités... Petit à petit on a formalisé une chaîne d'alerte. Au moment des tsunamis en Asie du Sud-Est où se trouvent nos fournisseurs, on a fait des suivis réguliers, on demandait aux fournisseurs jusqu'à quand ils pouvaient approvisionner, à quelle date ils seraient en rupture, puis on a cherché d'autres sourcing, des composants presque identiques ». Dans des secteurs stratégiques comme l'aéronautique ou la Défense, la supply chain est organisée avec du double sourcing à tous les postes, elle est non pas verticale mais pyramidale.

En logistique, une entreprise qui ne peut pas prévoir son activité et ses ventes ne peut pas gérer ses approvisionnements ni ses besoins en personnel. Le besoin d'élaborer des prévisions est une nécessité bien comprise dans les chaînes logistiques intercontinentales en flux tendus. Avec des composants commandés 52 semaines avant la livraison, acheminés par transport maritime, et qui ne peuvent pas être stockés plus de 6 jours par manque de place, les prévisions de vente sont indispensables.

Elaborer des prévisions suppose de travailler étroitement avec les parties prenantes de la chaîne logistique. On doit travailler avec le client pour avoir des informations, que l'on va ensuite

interpréter, corriger, en se servant de l'historique des demandes commerciales du client reçues par EDI qui alimentent l'ERP. Dans le domaine aéronautique et spatial, la certification EN9100 recommande de donner de la visibilité aux sous-traitants, d'exploiter les possibilités d'anticipation par un échange d'informations entre les donneurs d'ordre et leurs fournisseurs.

Elaborer des prévisions repose aussi sur des partages d'informations et de points de vue transverses entre les différentes directions/services de l'entreprise. Chez un équipementier automobile du Finistère : « Toutes les semaines on fait une réunion d'administration des ventes, on prend des décisions collégiales avec le directeur des opérations, le responsable logistique, l'administratif des ventes, la production. Une fois par semaine on travaille sur les prévisions par client. On passe du temps sur les clients les plus prometteurs. On actualise les prévisions, on définit des modèles de cycle de vie des produits, on tient compte de la saisonnalité... Ces données prévisions vont être liées à un plan de production. L'équipe de production va travailler sur 1 ou 2 mois pour lisser la charge. Il y a un lien avec le MRP pour une visibilité sur semaines glissantes ».

En logistique urbaine, les modèles prévisionnels suscitent de l'intérêt pour l'organisation des tournées, et pour positionner les stocks.

Les prévisions permettent de gagner en performance entreprise. Néanmoins, d'après nos interlocuteurs, dans les entreprises de moins de 100 salariés, même celles qui existent depuis longtemps, il est rare de voir utiliser un PIC (plan industriel et commercial), la prévision n'existe pas. Elles ont un ERP qu'elles font travailler en temps réel, mais l'outil de planification avancé intégré dans leur ERP n'est pas utilisé.

Si l'anticipation est nécessaire pour être agile et prendre le virage des mutations, les dirigeants sont parfois décrits comme ayant la « tête dans le guidon », manquant de vision prospective. « La direction générale ne sait pas vers où on va, comment la société et les technologies évoluent ». « Ça serait bien de pouvoir se projeter à 10 ans ». « On a un gros besoin d'études stratégiques ».

## 5. COOPERER

Les différents entretiens menés mettent en exergue le besoin de ne plus travailler « en silo », de partager pour benchmarker, améliorer les process, améliorer l'agilité (s'adapter, anticiper), et mutualiser.

La coopération et la mutualisation ouvrent des opportunités à plusieurs niveaux.

### 5.1. Entre entreprises d'un territoire ayant les mêmes clients

Des entreprises, parfois concurrentes, acceptent de travailler ensemble pour optimiser leur transport et réduire leurs coûts logistiques en recourant à un tiers qui est engagé par une clause de non-concurrence et de confidentialité, dans le cadre d'une mutualisation des flux aval.

Le GIE Chargeurs de la Pointe Bretagne est la parfaite illustration d'une mutualisation des flux aval d'industriels (essentiellement de l'industrie agroalimentaire) livrant en commun leurs clients de la grande distribution. Cette expérience montre que la mutualisation est possible quelle que soit la taille de l'entreprise et au bénéfice de tous. « Au début, on évalue la maturité logistique des

nouveaux entrants dans le GIE. Travailler en réseau va aussi être un moyen de partager les pratiques, et de les améliorer ».

L'initiative du GIE Chargeurs de la Pointe Bretagne est née en réaction aux pratiques de la grande distribution qui, pour limiter ses stocks et encours de trésorerie, tend de plus en plus à générer un fractionnement des flux et une multiplicité de livraisons partielles. Même des produits secs peuvent être amenés à être livrés comme des produits frais, avec des fréquences de livraison qui ne sont pas justifiées par la nature du produit mais par les politiques logistiques des distributeurs. Cette évolution favorise des stratégies d'organisation du transport par les distributeurs eux-mêmes (incoterm Ex-Works), avec un enlèvement par leurs soins, aux horaires imposés par le client. Cependant, la maîtrise du transport par les industriels (incoterm Franco de port) présente un fort intérêt pour le développement de l'industrie et des territoires en ce qu'elle préserve le pouvoir de négociation auprès des transporteurs, contribue à contenir l'augmentation des coûts de transport, permet d'organiser le transport en fonction de son schéma de production, participe au développement des ventes. Le choix des incoterms est déterminant. Pourtant, il résulte souvent d'une habitude, les avantages et inconvénients des différentes modalités d'organisation du transport sont méconnus.

Mutualiser leurs flux favorise l'atteinte d'une taille critique des industriels fournisseurs de la GMS qui leur permet de continuer à être décisionnaires en matière de transport. La mutualisation des flux de transport trouve tout son sens pour les lots partiels. Pour desservir l'Île-de-France par exemple, la mutualisation revêt généralement peu d'intérêt car les livraisons se font en lots complets. Mais d'autres destinations sont réputées plus difficiles, avec des flux très chers, comme le Sud-Ouest. Certains industriels sont amenés à refuser des marchés pour cette raison (cas cité d'une entreprise bretonne fabriquant des biscuits qui a renoncé à un client dans le Nord). L'intérêt économique de la mutualisation est d'autant plus fort que les parties prenantes de la mutualisation sont nombreuses.

## **5.2. Entre tous les acteurs d'une supply chain**

Dans certains secteurs stratégiques comme l'aéronautique ou la Défense, on observe une véritable culture du partenariat entre les différents maillons de la supply chain (industriels, sous-traitants, fournisseurs, prestataires...). Les donneurs d'ordre y mènent des actions collectives avec un accompagnement individuel des fournisseurs pour qu'ils montent en compétences, notamment les PME, en matière de performance industrielle et de qualité sur trois axes : respect des délais de livraison, profondeur du retard, qualité de production (non-conformité). « On essaie de consolider les entreprises pour réduire les temps de production et innover dans les process ».

A contrario, les coopérations semblent plus difficiles dans l'agroalimentaire. La collaboration avec les distributeurs serait à approfondir, mais il est vrai que la concurrence et les faibles marges rendent plus difficiles pour les industriels de l'agroalimentaire de s'entendre sur un projet de filière. Le concurrent est encore vu comme à côté, alors qu'il est peut-être en fait à l'autre bout du monde ou presque...

La coopération entre les différents maillons d'une chaîne de valeur est indispensable à l'émergence de solutions innovantes. Par exemple, une technologie comme la RFID ne prend tout son sens que si les différents acteurs en sont équipés, ce qui suppose que toute la chaîne de valeur soit maîtrisée, de l'usine au magasin, ce qui fait dire à l'un de nos interlocuteurs : « un changement de mentalité est à orchestrer avant d'amener de nouvelles technologies comme celle-là ». A cet égard, des entreprises ayant mis en place un mode de management participatif sont peut-être plus enclines à la coopération, à l'image de cette entreprise bretonne signataire de la charte Objectif CO<sub>2</sub> qui, sans

exiger de ses sous-traitants transporteurs qu'ils adhèrent à la charte, estime que « ça serait intéressant de les tutorer, on y gagnerait en état d'esprit ».

### **5.3. Entre les salariés / pôles / services / directions de l'entreprise:**

Le management participatif est déjà une manière de faire coopérer tous les membres d'une équipe ou d'une entreprise autour d'un projet ou d'un objectif. Il constitue de ce fait un bon terreau pour associer tous les acteurs de l'entreprise à la performance logistique de l'entreprise. Car adopter une approche supply chain, c'est optimiser l'ensemble de la chaîne, et pas seulement le transport ; c'est faire des compromis entre le transport, les stocks, les temps d'attente...

Or les entreprises sont encore souvent organisées en silo, scindées en services qui certes communiquent entre eux mais conservent des prérogatives qui entravent les possibilités d'optimisation et de mutualisation : cloisonnement des services respectivement en charge des approvisionnements et des expéditions, des livraisons en vrac et sur palettes, etc. « Il faut convaincre la direction générale (DG et directeur commercial) que la logistique est stratégique ».

### **5.4. Entre industriels, prestataires, monde de la recherche et de l'enseignement d'un même territoire**

C'est l'approche cluster logistique, qu'anime tout particulièrement Bretagne Supply Chain, et qui permet d'échanger sur les pratiques, de s'ouvrir sur l'extérieur et la prospective, et de faire se rencontrer donneurs d'ordre, prestataires transport logistique, enseignants et chercheurs. Le souhait de se rencontrer davantage, échanger sur les achats, la logistique et les métiers associés est peut-être plus qu'ailleurs exprimé dans le Finistère.

A l'échelle de l'hinterland d'un port, il s'agit de créer et faire vivre une communauté d'acteurs, faire connaître l'offre en transport maritime existante, en particulier l'offre feeder qui est mal connue, et aller à l'encontre du poids des habitudes en matière de mode de transport.

Des synergies doivent être approfondies entre le monde de l'enseignement et les acteurs économiques pour construire et développer des projets et une vision commune en faveur du développement du territoire.

## CHAPITRE 4. ELEMENTS DE PROSPECTIVE

### En bref

*La demande logistique de demain sera tirée par :*

- *un système productif, organisé en Bretagne autour de filières socles et émergentes, appelé à se transformer : le modèle de l'industrie du futur induit en particulier le recours à de nouvelles technologies et une imbrication étroite entre clients, fournisseurs et prestataires le long des réseaux de la chaîne de valeur ;*
- *de nouvelles pratiques de consommation : des flux orientés à la hausse à la faveur de l'évolution attendue de la population en Bretagne et du phénomène de littoralisation, mais une consommation multiforme et multicanal.*

*La reconfiguration des supply chain des modèles industriels va nécessiter de nouvelles fonctions : supply chain managers, ingénieurs logistiques, coordinateurs / mutualisateurs de flux, des acteurs neutres de l'intermédiation qui permettront aux chargeurs de massifier des flux, au bénéfice d'une maîtrise des coûts de la supply chain et du développement du transport multimodal.*

*Le e-commerce ouvre de nouvelles possibilités de marché, y compris à l'export, à condition d'accompagner les nouveaux e-commerçants (notamment dans la gestion des stocks) et les prestataires transport-logistique : le développement du B to C s'appuiera en particulier sur des préparateurs de commandes qui apporteront de la valeur ajoutée au produit, dans le contexte d'entrepôts de plus en plus automatisés, et des conducteurs livreurs dont la formation devra mieux intégrer l'approche service client, l'exigence de traçabilité, des notions économiques et d'optimisation.*

*L'automatisation des entrepôts devrait se déployer beaucoup plus largement (seulement 2% des entrepôts français seraient dotés de solutions robotiques, contre 10% aux Etats-Unis). Quant aux véhicules autonomes de transport de marchandises, leur apparition sur les routes est attendue entre 2025 et 2040.*

*Nous avons ici choisi de se représenter, et de donner à voir, un avenir où les innovations organisationnelles et managériales seraient des vecteurs de compétitivité pour les entreprises bretonnes, où les opérateurs collaboreraient avec les robots, où la technologie libèrerait davantage les individus et serait vectrice de mobilisation de l'engagement des collaborateurs, permettant d'allouer les ressources à d'autres tâches à plus haute valeur ajoutée et de donner plus de sens au travail. Fluidité et agilité seront le produit d'une culture partagée du mouvement et de collaborateurs qui ont accumulé des expériences diverses au cours de leur vie.*

*A cet effet, ont été élaborées des "job fictions", décrivant des situations de travail pour quelques métiers "cibles" horizon 2025, qui visent à incarner les changements dans les activités, les métiers, les compétences (techniques et transverses) dans des environnements fortement impactés par des mutations technologiques, organisationnelles, de modes de vie, de consommation, managériales... Ces job fictions mettent en scène une automatisation/robotisation inéluctable, le développement des systèmes d'information, de nouveaux schémas logistiques inspirés de l'internet physique, le développement du e-commerce, le rôle de service/lien social du livreur de demain, la nécessité d'accroître le report modal, les enjeux environnementaux, le besoin de mutualisateurs et de prévisionnistes...*

*Dans cet environnement, un certain nombre de compétences, en particulier des « soft skills », feront demain la différence, notamment :*

- *les compétences de relation professionnelle avec les autres, en lien avec l'importance du besoin de travailler avec des personnes que l'on ne connaît pas, de se mettre dans une posture de coproduction : intelligence émotionnelle, sociale et relationnelle, négociation, compétences cross-cultural, capacité à construire des projets, transdisciplinarité, gestion d'équipes « virtuelles »...* ;
- *les compétences qui permettront à chacun de se mouvoir dans un système qui requiert de l'autonomie : savoir s'auto-motiver tout en régulant sa propre énergie et le risque de charge mentale ;*
- *les capacités cognitives garantes d'agilité qui permettent de répondre de manière adaptative et innovante à des situations inattendues : ouverture (curiosité), créativité (équilibrer sa vie de telle manière à renouveler régulièrement sa créativité), polarisation (concentration), flexibilité mentale (passer d'un type d'information à un autre, changer son cadre de référence régulièrement) ;*
- *la capacité à contribuer au développement des autres.*

\*\*\*

Deux réunions de travail ont été organisées sur la prospective dans les locaux de Bretagne Supply Chain le 17 mai 2016 puis le 28 mars 2017.

Ont été conviés à cet atelier de travail :

- des acteurs qui n'avaient pu être interviewés en bilatéral
- des représentants de filières consommatrices d'emplois logistiques (clusters, observatoires, associations professionnelles...)
- des institutions susceptibles de donner des éclairages prospectifs
- des experts.

Le premier atelier a permis de partager les enjeux, les vecteurs d'évolution, et de caractériser leurs impacts attendus sur les emplois et les compétences.

Il s'agissait en particulier :

- D'évaluer les facteurs impactant la demande logistique en Bretagne, les modes de transport, les organisations logistiques, les facteurs RH
- De les hiérarchiser (+/- à prendre en compte, +/- probable, échéance +/- longue)
- D'en caractériser les impacts sur les besoins en emplois et en compétences logistiques.

Les facteurs d'évolution ont ainsi été interrogés sous l'angle de :

- Leurs conditions de réalisation (opportunités/menaces)
- Leur probabilité de réalisation, la faisabilité des projets et leur acceptabilité
- Leur impact sur l'emploi transport-logistique (quantitativement ou en termes de contenu et compétences).

Le devenir de la logistique en Bretagne a été questionné sous la forme de trois interrogations :

- Quelle demande logistique?
- Quel partage / répartition des flux?
- Quels gains de productivité?

Le second atelier a permis de présenter et discuter des "job fictions" mettant en scène les différents facteurs d'évolution qui avait été relevés par les participants du 1er atelier.

Ces job fictions visent à incarner les changements dans les activités, les métiers, les compétences à horizon 2025 à travers quatre personnages (eux même prétextes pour évoquer leurs collègues) qui occupent quatre métiers assez nouveaux dans des environnements fortement impactés par des mutations technologiques, organisationnelles, de modes de vie, de consommation, managériales... On imagine aussi ici quels pourraient être les nouveaux vecteurs de l'orientation et des parcours professionnels, à différents âges et niveaux.

Cette démarche est apparue comme particulièrement pédagogique pour se projeter dans les situations de travail de demain.



# 1. QUELLE DEMANDE LOGISTIQUE DEMAIN EN BRETAGNE ?

On distingue deux types de logistique : la logistique endogène, tirée par la consommation et la production du territoire, et la logistique exogène, indépendante des activités de consommation et de production de la région, donc relativement volatile du fait de son faible ancrage territorial. Le potentiel exogène de la logistique bretonne est faible, celle-ci est largement au service des producteurs et marchés régionaux.

## 1.1 Pour une logistique au service des consommateurs

### 1.1.1. Une hétérogénéisation des pratiques de consommation...

Le niveau et les modalités de consommation sont directement influencés par :

- La démographie et le pouvoir d'achat
- Les phénomènes conjugués de littoralisation, de métropolisation et d'étalement urbain
- Les modes de vie et de distribution, qui ont fortement évolué.

La consommation est tirée par l'évolution attendue de la population : +24% en Bretagne entre 2007 et 2040 d'après le scénario central INSEE 2010<sup>10</sup>, soit 3,8 millions d'habitants en Bretagne en 2040.

Le phénomène de littoralisation est également favorable au développement des activités de consommation liées au tourisme en particulier.

En matière de consommation alimentaire, la production agricole devra s'efforcer de répondre aux nouvelles pratiques alimentaires des pays développés : consommation de produits biologiques (le marché du bio a été ainsi multiplié par 4 en Europe en 10 ans, les œufs bio représentent 20 % du marché des œufs en France, et le lait bio 30% du lait au Danemark) ; émergence de « démarches intermédiaires » comme l'agriculture écologiquement intensive de la coopérative Terrena ; essor du végétarisme et du « flexitarisme » ; recherche de produits « locaux » même dans la grande distribution. Les circuits courts, bien qu'encore très minoritaires (7% des français ont déjà adhéré à une AMAP), s'organisent et se structurent.

La tendance est à une consommation multicanal, et à une consommation nomade : le consommateur souhaite se faire livrer n'importe où, n'importe quand, et pouvoir retourner simplement le produit s'il ne lui convient pas. Se développent ainsi les livraisons à domicile, dans les gares, au lieu de travail... et depuis tout récemment Zalando expérimente même en Belgique la livraison au client géolocalisé. Le réseau des points relais apparaît comme une organisation logistique transitoire, pas entièrement satisfaisante en termes de qualité de service et pas adaptée à l'augmentation attendue des flux en e-commerce.

La boîte aux lettres pourrait également devenir demain un lieu d'expédition, et pas seulement de réception avec le développement du C to C et des retours.

Le e-commerce français connaît des taux de progression annuels à deux chiffres. Des décideurs de la distribution interrogés par la CREDOC sur leur vision de l'avenir du secteur du commerce estimaient

---

<sup>10</sup> La population des régions en 2040, INSEE Première, n°1326, décembre 2010

en 2010 que le poids du e-commerce s'établirait à 24% en 2020<sup>11</sup>. Si les secteurs du multimédia, de l'électroménager ou des biens culturels ont été des pionniers du e-commerce, d'autres marchés sont devenus mûres tels que l'équipement de la personne (vêtements, cosmétiques) et la maison (mobilier, articles de décoration), et plus récemment les ventes en ligne se sont développées sur les marchés de l'alimentation ou du médicament.

Pour les fournisseurs de la GMS, le e-commerce ouvre de nouvelles possibilités de diversification des canaux de vente, même marginales. Ainsi, certains industriels et négociants bretons dont la GMS est le client principal voient dans le e-commerce et l'export la possibilité de développer des réseaux de livraison moins contraints qu'avec la GMS.

Alors que les pure-player ouvrent des boutiques (Amazon) et que les distributeurs deviennent des prestataires logistiques (Monoprix, C Discount...), dans le même temps les petits commerces s'insèrent dans le e-commerce et ont des besoins en formation pour y parvenir. Ils peuvent par exemple être amenés à faire de l'export sans l'avoir réellement anticipé. Bretagne Supply Chain a ainsi réalisé des accompagnements et des ateliers pour des commerçants qui souhaitaient développer des drives ou la vente en ligne.

#### 1.1.2. ... qui appelle de l'agilité de la part des prestataires logistiques...

Le e-commerce induit des livraisons très tendues et un besoin de rapidité au niveau de la préparation de commandes. La question des délais est essentielle (pour des questions de différenciation et du fait que les consommateurs anticiperaient peu). Dans ce contexte, la localisation peut être un atout ou un handicap. Un prestataire logistique à Vitré indique qu'aujourd'hui les transporteurs quittent son entrepôt avant 17h pour une livraison le lendemain dans le reste de la France de colis de moins de 30 kg ; il a cherché à se diversifier vers la gestion de sites Internet et le e-commerce en B to C, mais cela aurait impliqué de changer ses horaires de travail (plages horaires plus importantes que 8h-17h actuellement), travailler le week-end et doubler l'équipe, pour satisfaire le besoin de réactivité du site de e-commerce pour lequel il a répondu à un appel d'offres.

Les prestataires logistiques des e-commerçants doivent par ailleurs s'adapter rapidement à une variabilité importante des volumes à traiter.

Un prestataire logistique breton spécialisé dans le e-commerce explique : « Nos espaces de stockage sont adossés aux ateliers de préparation de commandes qui ressemblent un peu à une usine : on est de plus en plus sur un process industriel très réfléchi. On doit toujours s'adapter au client. Par exemple, pour un de nos clients on a commencé avec 20 commandes par jour, on est à 2 000 aujourd'hui, soit une augmentation de 20 à 30% par an. Cela nécessite une restructuration de l'atelier. On gère aussi les retours de nos clients. Les commandes et les retours sont beaucoup plus nombreux quand le retour est gratuit. La gratuité est obligatoire en Allemagne, ce qui rend les commandes plus compliquées avec ce pays ».

A terme (horizon 2030, 2040 ?), les grandes plateformes logistiques et les réseaux actuels pourraient être remplacés par une organisation composée d'une multitude de hub de taille moyenne jusqu'au dernier kilomètre, solution qui éviterait la congestion des infrastructures (augmentation attendue de

---

<sup>11</sup> Quel commerce pour demain ? La vision prospective des acteurs du secteur, CREDOC, Cahier de recherche n°271, novembre 2010

la demande de transport de +51% en tonnes en Bretagne entre 2009 et 2030 d'après le CGDD<sup>12</sup>) et améliorer les taux de remplissage des véhicules.

Cela ne sera possible qu'en améliorant les systèmes d'information et la compatibilité des contenants. Les emballages intelligents devront recueillir de l'information sur le respect de la chaîne du froid, permettre de la traçabilité et du tracking jusqu'au client final en temps réel. Les contenants devront aussi garantir la sécurisation des flux/sûreté des marchandises, de sorte que seul le destinataire puisse l'ouvrir. On n'en est vraisemblablement pas encore là aujourd'hui. Un transporteur rennais spécialisé dans le B to C explique perdre beaucoup de temps à réguler les problèmes informatiques de ces donneurs d'ordre : nombreuses pannes sur les systèmes informatiques qui imposent souvent de revenir au papier, paperasse avant et après la livraison, gestion par téléphone des statuts colis...

Le e-commerce entraîne une fragmentation des commandes et une diminution de leur taille, qui ne s'accompagne pas nécessairement d'une meilleure rémunération des transporteurs. Un prestataire de transport breton qui travaille pour Colis Privé (racheté par Amazon), témoigne du fait que les prix sont très serrés dans le e-commerce (« plus on fait de colis, moins on est payé »), et de conditions de paiement (3-4 mois après la livraison) qui supposent d'avoir de la trésorerie.

### 1.1.3. ... et de nouveaux besoins en compétences

Ces évolutions appellent un besoin pour quatre types de métiers notamment :

- Les prévisions, une fonction très demandée du fait de leur rôle dans la réactivité de la chaîne
- Chez les industriels et les prestataires logistiques, la conception d'emballages modulaires, optimisés, intelligents, leur maintenance, la gestion de leurs flux retours (ex. palettes avec étiquette RFID, palettes plastiques avec davantage de rotations)
- La gestion des bases de données et l'interfaçage des systèmes d'information
- La coordination de flux (inter-entreprises sur un territoire, au niveau d'une plateforme de consolidation...).

Le développement du B to C ne générera pas nécessairement de nouveaux métiers, mais induira une transformation de certains, avec l'utilisation de nouveaux outils, et le développement de nouvelles compétences.

Le préparateur de commandes fera moins de kilomètres dans les entrepôts du fait de l'automatisation et de la robotisation, mais il apportera de la valeur ajoutée au produit, en personnalisant le produit/colis juste avant la livraison (il aura peut-être même sa photo dans le colis).

Le livreur pourra apporter d'autres services supplémentaires et sera facteur de lien social (à condition qu'on lui en laisse le temps...). Ses compétences en termes de relations clients, approche commerciale, qualité de service, seront à développer (un facteur de différenciation par le service pour leur entreprise).

Le métier de conducteur livreur s'avère aujourd'hui mal connu et en manque de reconnaissance. Pourtant, il s'avère plus complexe que le métier d'un grand routier avec des tournées fixes, il sollicite de vraies compétences encore imparfaitement prises en compte dans les référentiels de formation d'accès au métier, tout en offrant des perspectives d'évolution.

---

<sup>12</sup> La demande de transport interurbain et les trafics à l'horizon 2030, Commissariat Général au Développement Durable, Etudes et documents n°71, octobre 2012

Le client particulier est difficile à livrer, puisqu'il n'est généralement pas chez lui aux horaires de livraison, alors que les colis doivent être livrés dans la journée ; aussi la livraison chez le particulier demande de la débrouillardise, mais dans le respect des règles de qualité du client et des limites qu'il a posées (en cas d'absence, possibilité ou non de livrer au voisin par exemple). Les conducteurs sont appelés à communiquer avec le destinataire pour planifier et réaliser la livraison. Et les conducteurs doivent utiliser des PDA pour l'accusé de réception du client, dans un contexte où l'exigence de traçabilité et d'information en temps réel est de plus en plus forte.

Chez les messagers, la journée du conducteur livreur commence par du prélèvement de colis sur convoyeurs, une forme de picking très rapide. Il doit résister au stress, ne pas se laisser déborder.

« Les conducteurs qui interviennent chez DPD pour la première fois n'en reviennent pas, ils sont tous très surpris, ils voient 7 000 à 9 000 colis qui arrivent en 2 heures, ils disent « on n'aurait jamais cru ça », et certains s'aperçoivent alors que ce n'était pas possible pour eux comme travail. On commence à 6h15 le matin, on traite pendant 1h-2h des colis à vitesse grand V, c'est physique... On se demande tous les jours : « est-ce que je vais tout livrer dans les temps ? ». Certains sont stimulés par ce stress, ils ont besoin de cela ».

Il faut reconnaître quels colis appartiennent à sa tournée, les trier, les positionner et les ranger dans le bon sens dans sa travée. Le conducteur livreur doit être organisé, rigoureux, méthodique. « 95% du boulot se joue le matin dans le rangement de sa travée et de sa tournée », avance un transporteur spécialisé sur la livraison en véhicules utilitaires légers.

Excepté chez France Express par exemple, où c'est l'ordinateur qui indique comment faire la tournée, on attend du livreur qu'il ait une suffisamment bonne connaissance de la géographie et le sens de l'orientation pour réaliser lui-même ses tournées, qui varient chaque jour, puisque les clients particuliers à livrer (non intégrés dans un système informatique contrairement au B to B) sont tous les jours différents. Le GPS, en général bien maîtrisé par les jeunes, est une aide, mais il ne fait pas tout... Or on attend des conducteurs qu'ils fassent une tournée avec le moins de kilomètres possibles. « Ils doivent intégrer le fait qu'ils sont dans une société qui doit gagner de l'argent, ça manque à la plupart des gars, c'est comme s'ils ne saisissaient pas leur rôle dans la rentabilité de l'entreprise. En revanche, les chauffeurs indépendants que l'on a absorbés font comme si c'était pour eux, ils mesurent l'importance d'un plein de gazole, ils se rendent compte de ce qu'ils font ».

Les conducteurs livreurs bénéficient généralement de beaucoup d'autonomie, certains ne vont pas repasser à leur agence de toute la semaine, on doit pouvoir leur faire confiance.

Les transporteurs forment en interne les nouvelles recrues pendant une quinzaine de jours en binôme avec le chef d'équipe ou un conducteur expérimenté. Mais le turn-over est important et l'intérim n'est pas toujours la solution satisfaisante. L'information-orientation et la fidélisation restent des enjeux importants pour ce métier en devenir.

« On ne peut pas trouver une personne compétente pour récupérer une tournée de 80 clients au pied levé. Alors on cherche des gens qui vont s'inscrire dans le long terme. On recrute en CDI. Les chefs d'équipe sont issus du rang, en interne. Ils managent leurs équipes et sont l'interlocuteur sur le terrain du client, qui a son référent, c'est indispensable. Pourtant le métier de livreur est souvent vu comme un passage, un emploi alimentaire pour passer un cap ou une situation difficile, bien qu'on ait aussi des gens qui sont là depuis 10-15 ans ».

## 1.2 Pour une logistique au service des producteurs

L'économie bretonne s'appuie sur un certain nombre de filières socles et émergentes (ces dernières sont appelées à se développer en réutilisant notamment les compétences des filières socle pour prendre de bonnes positions) : industrie agroalimentaire, numérique (électronique, télécom), smartgrid, cybersécurité, métiers de la mer (énergie marine, pêche...), véhicules, biotechnologie, cosmétique, Défense...

La santé des principales filières de production bretonne est fondamentale pour le maintien d'une logistique compétitive au bénéfice de l'ensemble du tissu économique régional. On pense en particulier à la filière de l'industrie agroalimentaire dont une étude récente<sup>13</sup> montre qu'elle induit 44% des flux sortants nationaux de Bretagne, destinés pour 80% d'entre eux à la grande distribution. Ce qui fait dire à plusieurs, qui observent la baisse généralisée des volumes des secteurs d'activité de l'agriculture : « si l'agroalimentaire tombe, il n'y aura plus de logistique en Bretagne ».

Parallèlement, pour les activités productives, l'organisation de la logistique est également vitale en Bretagne, car elle est un facteur de compétitivité : elle doit permettre de maîtriser les temps de parcours plus longs qui pénalisent les industriels à l'extrême ouest de la région ainsi que les surcoûts de transport.

La nécessité de maîtriser les coûts logistiques, et la réorganisation des schémas logistiques vers les flux tendus, tendent à déplacer le centre de gravité du système logistique de l'industrie bretonne vers l'est. La logistique est de moins en moins corrélée à l'implantation des industries régionales et à la répartition de la population, et on assiste à un tropisme rennais croissant du à la position avancée de la capitale régionale et sa plus grande proximité avec les grands infrastructures françaises et européennes de communication<sup>14</sup>. Le danger est qu'à terme les usines se rapprochent de ces entrepôts et quittent la Bretagne. Compte tenu de la situation géographique de la Bretagne, il est nécessaire que la logistique y soit plus performante qu'ailleurs. Cela nécessite notamment une massification des flux en amont entre industriels bretons et leur collaboration avec les distributeurs, à l'image de ce qu'a entrepris le GIE Chargeurs de la Pointe de Bretagne. Renforcer ainsi les flux de distribution permettra aussi de consolider les flux appro (cercle vertueux).

La maîtrise des coûts supply chain n'est pas qu'une condition pour conserver la compétitivité de l'industrie agroalimentaire, elle est tout autant une nécessité dans les logistiques internationales comme celle de l'automobile, dans un contexte de réduction à l'extrême des stocks des constructeurs et d'un transport payé par les acheteurs seulement sur les 70 premiers kilomètres. En tout, on compterait en Bretagne 36 établissements de rang 1 pour la filière automobile et une quarantaine de fournisseurs de rang 2. Les fournisseurs ont diversifié leur business et sont allés chercher des marchés hors de la Bretagne. Sur les quelques 600 fournisseurs qui livrent le site de PSA Rennes, seulement 16 fournisseurs de rang 1 sont en Bretagne (dont le plus gros n'a qu'un fournisseur en Bretagne), surtout pour de l'assemblage final de pièces arrivant en Bretagne de l'étranger.

Le modèle de l'industrie du futur implique également une imbrication entre clients et fournisseurs le long des réseaux de la chaîne de valeur, dans un contexte où la révolution numérique se caractérise

---

<sup>13</sup> Etude sur la logistique des flux sortants de l'industrie agroalimentaire bretonne, Bretagne Développement Innovation, avril 2015

<sup>14</sup> Etude de la logistique en Bretagne, DRE/DRIRE Bretagne, 2008

par la réorganisation de cette chaîne en fonction du besoin final du client<sup>15</sup>. La chaîne de production va devoir être en mesure de fabriquer des biens personnalisés demandés par le client : la commande déclenche directement les approvisionnements tout au long de la supply chain. Des *stores factory* pourraient bientôt voir le jour, permettant par exemple aux clients de faire fabriquer directement des chaussures personnalisées en magasin, comme expérimenté actuellement par Adidas. L'impératif croissant de réduction des délais de livraison et de personnalisation qui tend toute la chaîne de production pourrait finalement être favorable à la relocalisation des unités de production en B to C.

On doit également s'attendre, avec l'intégration des différents systèmes d'information et l'échange de données en temps réel entre les fonctions internes et externes des entreprises, à une hybridation des activités industrielles et servicielles, provoquant un réagencement global des chaînes de valeur articulées autour du client. La société DHL, filiale de la poste allemande, en donne une bonne illustration : l'usine Audi en Bade-Wurtemberg lui a confié les réalisations de montage de garnitures, rétroviseurs et autres équipements sur les portières des Audi A6. Le logisticien est ainsi devenu un assembleur, l'équipement des portières pouvant être ici considéré comme un véritable défi logistique compte tenu du nombre de pièces à approvisionner et de la coordination des deux sites pour suivre en temps réel la progression des tâches et la localisation des portières qui doivent impérativement être remontées sur la carrosserie (qui entre-temps a continué à suivre son processus de finition) avec laquelle elles ont été peintes.

Les problématiques de gestion du cycle de vie des produits exerceront également une forte contrainte sur toute la chaîne de création de valeur avec l'évolution des contraintes réglementaires liées à l'environnement.

Des donneurs d'ordre demandent d'ores et déjà que les entrepôts soient labellisés HQE ou que les flottes de véhicules soient Euro 6. On ne peut non plus tout à fait exclure un renchérissement du transport lié à une nouvelle fiscalité environnementale qui affecterait particulièrement les produits à faible valeur ajoutée, agricoles et de la mer. Le risque est qu'à Rungis le prix des choux fleurs bretons devienne plus élevé que celui des choux fleurs polonais, que les concurrents des producteurs de pommes de terre du Finistère soient en Hollande etc. Les concurrents sont de manière générale hors de la Bretagne, parfois en Chine, d'où la nécessité de travailler ensemble à l'échelle du territoire, l'instar du modèle allemand. Pour toutes ces raisons, les organisations qui auront mis en place des coopérations bénéficieront d'un avantage compétitif.

La reconfiguration des supply chain des modèles industriels va nécessiter de nouvelles fonctions :

- coordinateurs de flux / mutualisateurs : des acteurs neutres de l'intermédiation qui, via des portails web, permettront aux chargeurs de mutualiser.
- supply chain managers : ils se développent aujourd'hui surtout dans les grands groupes.
- ingénieurs logistiques : des compétences que les PME auraient intérêt à mutualiser, de la même manière que des fonctions qualité, gestion RH...

---

<sup>15</sup> Industrie 4.0. Les défis de la transformation numérique du modèle industriel allemand, D. Kohler et JD Weisz, La Documentation Française, 2016

## 2. QUELLE REPARTITION DES TRAFICS/FLUX ?

Il s'agit de s'interroger sur les partages de part de marché.

### 2.1. La menace de la concurrence du pavillon étranger

La concurrence des transporteurs étrangers se fait durement sentir dans le secteur, liée à des différentiels de réglementation et au manque d'harmonisation sociale. Depuis 3-4 ans, la concurrence des VUL étrangers (véhicules de moins de 3,5 tonnes polonais, roumains...) s'est également intensifiée.

Pour le transport d'animaux vivants, une entreprise bretonne témoigne : « On exporte beaucoup par camion en Europe : Italie (majoritairement), Espagne, Pays-Bas, Pologne... une trentaine de pays. On commissionne des personnes sur place. En Ukraine, un contact a été établi grâce à Bretagne Commerce International, c'est indispensable pour la gestion documentaire et les traductions (17 documents à envoyer en Russie). On fait entre 15 et 20 transports par mois. De l'affrètement spot. On paie le transport aval. On travaille surtout avec une société de transport italienne (15 camions, 25 salariés), qui vient à 2 conducteurs. Jusqu'à Turin ils ne s'arrêtent pas. La qualité de service est très bonne, les camions sont ventilés, climatisés, le transport est réalisé en moins de 24 h (il faut que les animaux soient livrés le plus vite possible). Ils ont l'habitude de ce type de transport, ils en connaissent la législation, on a toutes les données de traçabilité (sondes de température, hydrométrie...). On est aussi démarché par des transporteurs des pays de l'Est ».

La tendance pour les transporteurs bretons est de se replier sur le régional, de se tourner vers des activités qui mobilisent un matériel spécifique (plateaux grues par exemple), et de se diversifier vers des activités complémentaires plus rémunératrices comme la logistique.

Le développement du transport ferroviaire et maritime pourrait être une nouvelle opportunité de développer le transport routier régional.

### 2.2. Un transport ferroviaire qui doit continuer sa diversification vers les produits manufacturés

Le transport ferroviaire en Bretagne concerne deux marchés : d'une part le transport ferroviaire conventionnel (trains complets, wagons isolés) pour lequel le contenant est un wagon dans lequel sont chargés les produits et d'autre part le transport combiné pour lequel les marchandises sont transportées en caisses mobiles et conteneurs par rail sur leur trajet principal et par route sur les parcours initiaux et terminaux.

#### 2.2.1. Transport conventionnel

En tonnage, les services ferroviaires représentent seulement 2% du transport terrestre de Bretagne. L'écosystème fer fonctionne essentiellement avec les céréales qui alimentent les usines de transformation d'aliments pour bétail, en provenance notamment du Centre-Val-de-Loire, pour alimenter l'élevage breton.

Les interactions fer-mer sont quasiment inexistantes, les tentatives de Maersk d'approvisionner des conteneurs par train s'étant soldées par un échec.

Les opérateurs fer sont peu nombreux (Colas, ECR, Fret SNCF, Europorte) sur des trains complets.

### 2.2.2. Transport combiné

Combiwest a été le premier à proposer une offre pour le conteneur entre Morlaix-Rennes-Lyon. Mais si la liaison au départ de Rennes était optimisée et les flux aller-retour à peu près équilibrés, ce n'était pas le cas au départ de Morlaix, ni sur la 2ème liaison Château-Gonthier/Le Mans qu'a opéré assez rapidement Combiwest (en outre, en 2014-2015, du fait des travaux LGV, de la remise en état des voies, et de la priorité donnée aux voyageurs, la SNCF a modifié les sillons pour un départ à 13h-14h au lieu de 17h, ce qui a empêché de remettre le même volume de l'avis de nos interlocuteurs).

Après sa liquidation judiciaire début 2016, la liaison Rennes-Vénissieux a redémarré en octobre 2016 grâce à un partenariat entre les Transports Lahaye et Naviland Cargo auquel se sont joints d'autres transporteurs : Roussel, MGE, Denoual et TWL. Trans-fer, seul transporteur routier breton dont toute l'activité est tournée vers le rail-route, est un des principaux clients de ce service.

La qualité des sillons (en particulier des horaires), lesquels doivent être réservés un an à l'avance, apparaît comme un facteur clé du succès.

Le développement du fer nécessite un trafic « socle », fourni par de gros industriels, auquel d'autres trafics peuvent se greffer. La massification de flux sortants et entrants diffus, par des démarches collaboratives de chargeurs, concourrait au développement de services viables. En particulier, la filière IAA recèle une grande homogénéité de destinations (Ile de France en particulier) et de destinataires (grande distribution et grossistes) susceptibles de favoriser les mutualisations<sup>16</sup>.

Par ailleurs, la mise en service de la LGV Bretagne devrait permettre de libérer des capacités pour les trains régionaux de marchandises.

Les métiers du transport combiné rail-route demandent une implication particulière. Les exploitants subissent la contrainte des horaires des trains et doivent être capables de tout réorganiser au dernier moment si le matériel est bloqué quelque part. « Un camion qui tombe en panne est plus facile à gérer que 15 caisses qui sont bloquées simultanément ! Nos collègues du tout route ont une mauvaise image de l'exploitation fer, il faut accepter de tout reprendre à zéro pour trouver des solutions, il faut être courageux ».

Les conducteurs routiers qui réalisent les pré et post-acheminements doivent être très rigoureux sur les consignes de sécurité et le matériel, faire attention aux câbles TIR sur la Tautliner, que les plaques de garde ne soient pas décollées, que les palettes n'appuient pas sur la bâche... Ils doivent respecter de nombreuses consignes de sécurité, vérifier que le matériel est conforme et en bon état, pour ne pas risquer que leur boîte mobile soit refusée par l'opérateur de transport combiné avant le départ du train. Le conducteur doit aussi bien entendu respecter strictement les heures limites de remise communiquées par l'opérateur de transport combiné, quitte à déjeuner parfois après le départ du train... Néanmoins, l'absence de découchés pour cette activité est plutôt un facteur d'attractivité en faveur de ce métier.

---

<sup>16</sup> Potentialités et conditions de redéploiement pérenne du fret ferroviaire en Bretagne, Chambre Régionale de Commerce et d'Industrie de Bretagne, juin 2010

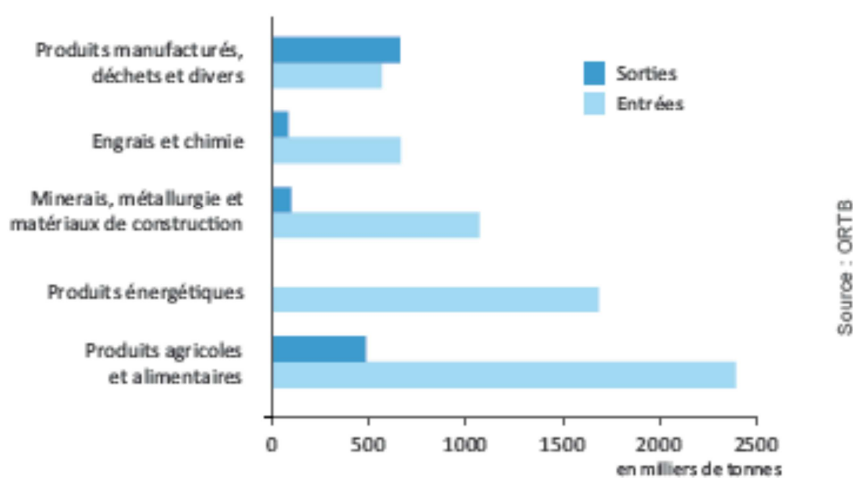


### 2.3. Une valorisation de la façade maritime à consolider

La Bretagne a la plus importante façade maritime de France. Propriétaires des ports de commerce régionaux de Saint-Malo, Lorient et Brest depuis 2007, la Région a coordonné l'élaboration d'une stratégie portuaire régionale. Un vaste programme de modernisation des « ports régionaux » a été lancé pour améliorer la qualité des infrastructures portuaires. La Région a soutenu la réalisation d'une plateforme multimodale sur le port de Brest pour faciliter le trafic de containers dédiés au transport de marchandises par bateaux à partir du port, ainsi que le projet d'autoroute de la mer Atlantis porté par Brest Métropole Océane, un nouveau service de transport entre les ports de Porto, Brest et Liverpool qui devrait voir le jour en 2017. en lien avec les CCI gestionnaires, la Région a équipé les trois ports de commerce de Brest, Lorient et Saint-Malo du Cargo Community System (CCS) AP+, désormais mutualisé à l'échelle des trois communautés portuaires : il s'agit d'un guichet unique électronique pour tous les acteurs privés et publics intervenant dans la chaîne logistique du port qui dématérialise l'ensemble des procédures administratives liées au transit de la marchandise (fin des doubles saisies, suivi et contrôle des douanes en temps réel, automatisation des droits de port). Le prestataire MGI a formé les utilisateurs (agents, transitaires, manutentionnaires, douanes et CCI) à la manipulation d'AP+.

En 2015, près de 40% du fret des ports bretons porte sur des produits agricoles et alimentaires<sup>17</sup>.

#### Activité des ports de commerce bretons par catégorie de produits



Les trois ports de commerce bretons que sont Brest, Lorient et Saint-Malo sont principalement des ports d'importation (cinq fois plus d'entrées que de sorties), exceptés pour les conteneurs largement orientés à l'export, ce qui signifie que des boîtes vides doivent être amenées au port de Brest, alors que dans les grands terminaux portuaires européens, le foreland (la zone de desserte) permet d'amener aussi des conteneurs pleins.

Les hinterlands portuaires des ports bretons sont relativement étroits, se superposent pour partie, et sont concurrencés par la route, ce qui explique que des conteneurs descendent par la route du Havre jusqu'à Brest.

<sup>17</sup> Les transports en Bretagne. Chiffres-clés. Observatoire Régional des Transports de Bretagne (ORTB), Edition 2016

A l'origine, la ligne feeder Brest-Le Havre (3 feeder/semaine) consistait uniquement en l'exportation de poulets surgelés, et le port de Brest est resté le 1<sup>er</sup> port européen dans le domaine des conteneurs de volailles surgelées.

Désormais, le port de Brest exporte également de la poudre de lait infantile produite par l'usine Synutra de Carhaix conditionnée dans les conteneurs en big bag, sacs ou boîtes. Les exigences très fortes en termes de qualité et sécurité alimentaire nécessitent la mise en place de process de nettoyage des conteneurs, qui doivent être récents et en parfait état. Ce sont une vingtaine de conteneurs par jour qui transiteront par le port de Brest et seront acheminés par les compagnies maritimes Maersk, CMA-CGM et MSC jusqu'au port de Qindao. Des bateaux de plus forte capacité ont été affrétés par les compagnies pour faire face à cette progression du trafic conteneurisé : à moyen terme 250 tonnes par jour dans des conteneurs de 40 pieds.

Ces flux sont déterminants pour la mise en place de navettes plus fréquentes susceptibles de drainer des flux complémentaires, créant un appel d'air favorisant l'utilisation du maritime par d'autres. De tels trafics socles contribuent fortement à la pérennisation des lignes feeder, à l'attractivité et la compétitivité du port de Brest.

D'autres projets sont susceptibles de développer des trafics à Brest, en particulier le projet d'énergie marine :

- Projet d'éolien posé porté par STX. Lié à la création du polder, le projet générerait à Brest des activités d'assemblage de pièces qui pourraient arriver par route ou mer de Saint Nazaire où est située STX, et la fabrication de fondations de type Jacket pour les éoliennes en mer.
- Projet Sea Reed d'éolien flottant dans le cadre d'un partenariat entre DCNS et Alstom. Jusqu'à 6 éoliennes devraient être installées au large de l'île de Groix. Un développement commercial pourrait conduire potentiellement à créer une usine d'assemblage à Brest.

En termes logistiques, le port de Brest devra s'adapter au transport et à la manutention de colis lourds en lien avec le développement de ces nouveaux marchés (adaptation des infrastructures et formation du personnel).

Le dossier éolien induit des travaux (polder, dragage) qui vont également permettre de consolider les trafics existants (vracs agroalimentaires, conteneurs...), en offrant des surfaces supplémentaires et en améliorant la capacité d'accueil de nouveaux trafics. En particulier, l'usine Cargill, qui transforme du colza - produit localement - et du soja – importé -, et qui est à l'origine de la majorité du trafic vrac agroalimentaire entrant au port de Brest, est approvisionnée par des navires de plus en plus gros qui nécessitent le dragage du port.

A Brest, l'activité de réparation navale est également génératrice de flux et d'emplois. Elle induit l'acheminement par bateau de pièces de rechange.

A Brest, Lorient ou Saint Malo, les contraintes foncières empêchent le développement de zones logistiques associées au port, et de services de dépotage/empotage à valeur ajoutée. Les flux sur Brest doivent être des conteneurs complets et réguliers. Il n'y a pas non plus de conteneurs hors gabarits à Brest. Ainsi, un industriel de l'agroalimentaire explique que ses « achats de chocolat sont acheminés à Anvers. Là la marchandise est dépotée et stockée. Nous nous faisons livrer ensuite sur le site de production au fur et à mesure de nos besoins, ce ne sont pas des conteneurs entiers à la fois ! »

Dans ses réflexions prospectives, le cluster maritime français<sup>18</sup> a envisagé l'avènement à long terme de « ports offshore », pour faire face à la croissance en taille des porte-conteneurs (qui se heurtera à des contraintes physiques d'accueil dans les ports et des problèmes d'acceptabilité des flux de marchandises dans des zones de plus en plus urbanisées), ou encore des phénomènes de congestion portuaire. Situés en pleine mer, ils auraient vocation à brasser de grands flux intercontinentaux. Pour l'Europe, deux ports offshore ont été proposés, dont un sur la façade Atlantique, au large des côtes bretonnes.

Du côté des trafics agroalimentaires, des mutations sont à envisager. Dans un contexte où l'élevage intensif peine à trouver son modèle économique, on évoque le verdissement de la Bretagne et une possible mutation vers la culture de céréales. Une autre logistique agroalimentaire serait alors à inventer avec l'entrée d'engrais et produits phytosanitaires pour les céréaliers et l'exportation pour partie de cette production.

La conteneurisation du transport maritime génère de la valeur ajoutée et plus d'emplois que le vrac : plus de personnes sont nécessaires d'une part pour la manipulation de 2 boîtes de 20' ou d'une boîte de 40' que pour 30 à 50 T de vrac sur un navire, et d'autre part pour organiser le transport de chaque boîte, les formalités s'appliquant à chaque conteneur.

Les emplois portuaires sont essentiellement des emplois qualifiés. Sur le port de Lorient par exemple, on compte une quinzaine de grutiers de niveau bac à bac +2, une dizaine de personnes à la maintenance de niveau bac + 2 / +4. « Tout est informatisé, on fait de la maintenance préventive, et on est dans la productivité avec des systèmes de bandes transporteuses dans l'agro, les camions sont chargés en moins de 15 minutes ».

A Brest et Lorient, les profils recherchés pour l'encadrement de la population dockers sont issus du transport et de la logistique avec une attirance pour le maritime. « Il n'y a pas deux bateaux chargés de la même manière et on a de plus en plus d'outils informatiques pour le plan de chargement ».

L'offre existante en transport non routier, ainsi que les acteurs locaux ferroviaires et portuaires/maritimes, semblent surtout mal connus des utilisateurs potentiels, bien que la CCI ait organisé des visites de terminaux. Il est vrai que les ports en France possèdent moins de culture commerciale que les ports des Pays-Bas. Par ailleurs, Les industriels ont des habitudes. « Par habitude, on ne se pose même pas la question, on ne travaille qu'avec un tel ». Un organisateur de transport explique : « On est arrivé à développer un trafic d'import de poissons par le port de Brest. Ca concerne quatre industriels aujourd'hui, ils ont testé et continuent maintenant avec davantage de flux. Mais c'est très long de changer les habitudes des gens à l'import. Les procédures de douanes import sont plus subtiles qu'à l'export. Il y a la peur de changer une logique qui marche, c'est plus confortable de garder ses habitudes ». Il serait nécessaire que l'offre soit plus transparente et facilement accessible, et agir directement sur le client chargeur en le sensibilisant à des schémas logistiques qui ne sont pas nécessairement plus coûteux.

Les habitudes sont renforcées par le recours des chargeurs qui ne maîtrisent pas leur logistique, et la sous-traite, à des transitaires dont l'activité s'articule en particulier autour de ports comme le Havre ou Anvers où ils ont investi et sont incités à massifier.

---

<sup>18</sup> Services portuaires du futur. Réflexions prospectives, Cluster maritime français, octobre 2013

### 3. QUELS GAINS DE PRODUCTIVITE ET IMPACTS SUR L'EMPLOI ?

Des gains de productivité dans le transport et la logistique peuvent en particulier être induits par :

- La transition numérique
- L'automatisation, robotisation des entrepôts
- Les véhicules autonomes
- Les objets connectés.

D'après le cabinet de conseil Roland Berger<sup>19</sup>, si 10% des entreprises opérant des entrepôts aux Etats-Unis auraient déployé ou testé des solutions robotiques, elles ne seraient que 2% en France. Les investissements en équipement logistique vont en majorité aux solutions de mécanisation traditionnelle de type convoyeur. Mais les solutions logistiques relatives à la préhension et au déplacement autonome de colis ou palettes progressent. Selon CISMA, organisation professionnelle des équipements industriels, la tendance de fond est bien à l'accélération de la robotisation et de l'automatisation avec des entrepôts quasi autonomes.

Du fait de l'abaissement du coût complet des solutions robotiques et de l'accélération des technologies de reconnaissance et d'analyse de l'environnement de travail qui facilite la collaboration humain-machine, les solutions robotiques devraient être plus accessibles et se diffuser, avec à la clé des gains sur les coûts de manutention de 20 à 40%. En établissant un parallèle entre la robotisation de la logistique et celle de l'industrie automobile, Roland Berger avance que 40% des emplois directs de la logistique en zone Euro pourraient être détruits en moins de 15 ans.

Néanmoins, d'autres travaux relativisent l'impact en termes de destruction d'emploi. Selon l'institut ZEW en Allemagne, l'automatisation de tâches ne conduit pas à une automatisation de l'emploi, mais plutôt à libérer des ressources qui peuvent être allouées à d'autres tâches à plus haute valeur ajoutée.

Ces incertitudes s'expriment aussi dans une conception duale entre des unités sans opérateur (ou qui recevraient des ordres via des machines et des robots) et des unités où les opérateurs collaboreraient avec les robots positionnés sur les tâches pénibles et peu ergonomiques.

Dans la logistique, l'automatisation entraînera certainement moins de recrutements d'opérateurs logistiques, mais des métiers de maintenance se développeront, ainsi qu'autour de la commande numérique.

Les TPE sont encore rarement équipées de systèmes d'information et d'ERP, mais le besoin des chargeurs de savoir en temps et en heure où se trouvent les marchandises pousse à l'intégration d'outils d'information tout au long de la supply chain et à la communication des systèmes. Les outils communicants et objets connectés sont appelés à se généraliser dans les 5 ou 10 prochaines années.

Connectés, les véhicules échangeront des informations, d'une part, avec les autres véhicules et les infrastructures (pour alerter en cas de danger ou de travaux) et, d'autre part, avec des services de mobilité (par exemple pour recevoir des informations sur les places de stationnement).

---

<sup>19</sup> Des robots et des hommes. Pour une vision confiante de la logistique 2025, Roland Berger, 2016

Eric Ballot, professeur à MINES ParisTech, imagine qu'après-demain, les camions connectés avec le gestionnaire de flotte et le chargeur pourront eux-mêmes déterminer leur taux de remplissage et le communiquer en temps réel via une plateforme mettant en relation l'offre et la demande de transport de marchandises. Les tarifs seraient fixés via des algorithmes sur le mode des enchères combinatoires. Les transactions feraient l'objet de « smart contracts » dont toutes les informations seraient consignées dans la blockchain, avec des conséquences possibles sur les métiers de l'exploitation transport.

Concernant le déploiement des véhicules autonomes, France Stratégie<sup>20</sup> décrit un scénario tendanciel très progressif à partir de 2040, et un scénario de rupture où, dès 2020, des véhicules qui ne sont pas encore autonomes mais peuvent le devenir par simple mise à jour logicielle entraînent un essor rapide à partir de 2025.

Les constructeurs de poids lourds testent aujourd'hui des systèmes d'attelage permettant de constituer des convois de véhicules sur route, où seul le véhicule de tête est conduit manuellement (platooning). Les promoteurs de ces systèmes estiment qu'un tel dispositif permettra d'accroître la vitesse commerciale et de gagner en productivité à condition que la réglementation sociale évolue pour que le temps passé dans le véhicule suiveur ne soit pas considéré comme du temps de conduite, ce qui permettra au conducteur suiveur de prendre le relais du conducteur leader quand son temps de conduite est écoulé. Une évolution de la réglementation au niveau européen est également nécessaire pour régler la question de la responsabilité en cas d'accident.

### **3.1. Focus sur les avancées en matière de véhicule autonome**

Les premiers projets expérimentaux ont principalement été entrepris aux États-Unis, en Europe et en Asie, dans le cadre de programmes de recherches soutenus par les pouvoirs publics. A partir de 1986, le programme PATH a organisé plusieurs essais de platooning en Californie, des pelotons de deux à trois camions. Le projet PROMOTE-CHAUFFEUR (1996-2003) a donné naissance aux premiers démonstrateurs de platooning en Europe avec deux camions, puis trois camions, fonctionnant dans des environnements réels à l'aide d'un système d'attelage électronique. Le projet allemand KONVOI (2005-2009) a étudié les avantages et les problèmes d'un déploiement fonctionnant dans le trafic mixte sur les autoroutes. Le projet japonais Energy ITS (2008-2012) a expérimenté un peloton de trois camions, dont tous (y compris le véhicule principal) sont automatisés.

Désormais les initiatives s'intensifient et émanent largement du secteur privé (constructeurs, start-up...), dans un contexte concurrentiel, alors que les développements commerciaux deviennent plus tangibles.

En 2015, le constructeur allemand Daimler a testé pendant plusieurs mois un camion autonome sur autoroute, baptisé « Inspiration Truck », au Nevada, un des rares États américains (immense et désertique) à autoriser la circulation de voitures autonomes sur routes publiques. L'Inspiration Truck permet de lâcher le volant et les pédales sur autoroute. Le pilotage automatique est adapté au marché américain, où les chauffeurs roulent, en moyenne, 50 % de plus qu'en Allemagne, d'après Daimler. Son véhicule n'est toutefois pas totalement autonome : il oblige le chauffeur à rester dans la cabine, pour reprendre le volant quand le système « Highway pilot » n'est plus opérationnel (orages, pluie forte, absence de marquage au sol, débris sur la route...). Un compte à rebours de 20 secondes est alors lancé pour laisser le temps au chauffeur de revenir aux commandes.

---

<sup>20</sup> La voiture sans chauffeur, bientôt une réalité, France Stratégie, Note d'analyse n°47, 2016

En 2016, la société Otto, rachetée par Uber, transporte des marchandises dans un véhicule autonome. Il s'agit d'une livraison de bières en camion autonome, sur une distance de 192 km dans le Colorado. Le conducteur était à bord et est juste intervenu pour une marche arrière. Otto, basé aux États-Unis développe un équipement en kit pour doter les poids lourds existants de fonctions de conduite autonome. Le kit de conduite autonome, qui comprend des caméras, un lidar et des radars à ultrasons, coûte 30.000 dollars et peut être installé sur n'importe quel camion muni d'une boîte de vitesse automatique.

La même année, en Europe, l'European Truck Platooning Challenge est la première expérience réussie de platooning transfrontalier. Six constructeurs de poids-lourds européens (Daimler Trucks, DAF, Man, Iveco, Scania et Volvo) ont testé des camions automatisés à travers l'Europe. Des convois - composés au total de plus d'une douzaine de camions - sont partis de quatre pays (Allemagne, Belgique, Danemark et Suède) pour se rejoindre au port de Rotterdam. Les conducteurs n'ont quasiment pas eu à toucher à leur volant. Même si un conducteur était présent à bord de chaque camion en cas d'urgence, seul le premier poids-lourd dirigeait et roulait de manière indépendante. Les autres camions, connectés entre eux par une connexion wifi et dotés de capteurs capables d'analyser leur environnement, le suivaient de manière automatisée.

Cette expérience intervient l'année de la signature de la déclaration d'Amsterdam par les 28 ministres du transport en Europe, qui prévoit un agenda pour permettre la circulation de véhicules autonomes et connectés en situation de trafic réel, notamment par la révision des législations.

En 2017, Waymo, entreprise dirigée par les deux cofondateurs de Google, travaille sur un système qui permet aux camions de rouler en autonomie sur de longues distances, les conducteurs intervenant uniquement pour les livraisons et les chargements. La société teste actuellement un seul camion sur une piste privée, mais les essais pourraient être étendus d'ici la fin de l'année aux routes de l'Arizona ; sur l'autoroute, les poids lourds pourraient être constitués en peloton.

Une autre start-up, Embark, qui travaille sur le concept du camion autonome, a diffusé sur son site Internet une vidéo de camion autonome de marque Peterbilt sur une route désertique du Nevada. Embark insiste sur le fait que son système de conduite auto-apprenant, basé sur la technologie des réseaux neuronaux, a été conçu spécifiquement pour réaliser de longs trajets d'autoroute entre deux villes, et non pas pour remplacer complètement le conducteur. Aux abords de la ville de destination, celui-ci doit reprendre la main pour conduire en milieu urbain. La vision d'Embark semble être qu'un conducteur, en restant dans la zone où il réside, pourrait être à même de traiter davantage de chargements par jour en reprenant la main pour le dernier kilomètre, à partir d'une aire d'autoroute par exemple, sur les camions sans conducteurs provenant de tout le pays.

Tesla Motors présentera en septembre 2017 son camion autonome, le Tesla Semi qui devrait intégrer le système Autopilot des voitures de Tesla, l'objectif étant de libérer le conducteur sur l'autoroute.

## 3.2. Des défis sociaux à relever

D'après l'étude « The era of digitized trucking: transforming the logistics value chain » réalisée par Strategy& en 2016 - l'activité de conseil en stratégie de PwC -, d'ici 10 ans, les poids lourds effectuant de longues distances sur autoroutes pourraient circuler sans chauffeurs routiers, ceux-ci n'intervenant plus qu'en milieu urbain pour des livraisons locales.

Selon un rapport coordonné par l'International Transport Forum (ITF)<sup>21</sup> - rattaché à l'OCDE -, les pouvoirs publics doivent envisager des moyens de gérer la transition vers les camions autonomes qui pourraient réduire la demande de conducteurs de 50% à 70% aux Etats-Unis et en Europe d'ici 2030 : plus de 6 millions d'emplois sont susceptibles d'être détruits d'après ITF. L'étude envisage 4 scénarios en distinguant longue distance et zone urbaine : pour deux de ces scénarios, à l'horizon 2035, les taux de déploiement des camions autonomes seraient déjà de 90% ou plus en longue distance.

Néanmoins, ce scénario ne fait pas l'unanimité. Réunis à l'occasion d'une conférence de presse organisée le 8 juin 2017 par la Syndicale Internationale de l'Automobile et du Motocycle (CSIAM), les dirigeants français des principaux constructeurs de poids lourds ont fait part de leur scepticisme.

### 3.2.1. Une forte incertitude pèse sur le rythme de l'autonomisation

Si les travaux prospectifs s'accordent généralement à considérer que le phénomène de délégation de la conduite se mettra en œuvre par étape, son rythme de diffusion reste incertain, de même que son impact sur les emplois de conduite. Si certains envisagent que la technologie se substituera dans sa phase ultime de déploiement au personnel roulant, d'autres anticipent qu'à moyen terme en tout cas la complémentarité de l'homme sera nécessaire, au moins pour faire face aux impondérables.

Le néerlandais TNO, dans son étude « Truck platooning – driving the future of transportation », parue en 2015, conçoit un stade « précoce », au cours duquel le conducteur du véhicule suiveur du convoi routier en platooning pourrait être autorisé à se reposer alors que son camion est toujours en route, optimisant ainsi les temps de repos et minimisant les temps d'arrêt du véhicule : le temps de conduite des véhicules suiveurs est neutralisé pendant la période d'attelage virtuel, ce qui permet au conducteur suiveur de prendre le relais du conducteur leader quand son temps de conduite est écoulé. Dans un stade ultérieur du déploiement du peloton, lorsque la législation sera modifiée, le conducteur du véhicule suiveur pourrait être totalement supprimé, mais un conducteur subsisterait dans le véhicule de tête.

Dans une publication de 2017, l'European Automobile Manufacturers Association (ACEA), décrit 4 étapes pour la diffusion du platooning :

Etape 1 : platooning mono-marque

Etape 2: platooning multi-marques avec conducteur prêt à intervenir

Etape 3 : le conducteur du véhicule suiveur pourra se reposer

Etape 4 : les véhicules seront pleinement autonomes.

L'étape 2 est envisagée à horizon 2023 par ACEA.

L'étude d'ITF envisage qu'à l'étape 4 des pilotes expérimentés puissent, depuis un centre de contrôle à distance, intervenir et reprendre la main à distance sur les véhicules autonomes en cas d'urgence.

---

<sup>21</sup> Managing the transition to driverless road freight transport, ITF, mai 2017

Dans un futur proche, les technologies sont encore amenées à évoluer fortement. La maîtrise de la complexité logicielle et la capacité à démontrer la fiabilité de tous ces systèmes embarqués sont aujourd'hui au cœur des enjeux de recherche et développement. Les véhicules autonomes, qu'ils soient intégrés ou non dans un convoi routier, nécessitent des routes en bon état et équipées de moyens de communication. Conjugué au fait que la cohabitation entre véhicules conventionnels, connectés et autonomes, sera délicate, par exemple en matière de maîtrise de la congestion, le sujet de la généralisation de ces véhicules constitue un immense défi d'après les chercheurs de l'IFSTTAR, auteurs en 2017 de « Véhicules connectés et autonomes : quels enjeux technologiques, juridiques et de sécurité routière ? ».

Ce que confirme Steven Shladover, directeur du programme PATH, et auteur en 2015 de Human Factors Challenges for Driving Automation Systems : « pour se passer de chauffeur en conditions de circulation normales il faut concevoir un système avec un niveau de sécurité incroyable que personne ne maîtrise encore ». Selon le chercheur, un tel véhicule pourrait exister sur une voie séparée dans une à deux décennies et sur une autoroute au milieu d'autres véhicules d'ici 30 à 40 ans. « Au cœur de la circulation en ville, parmi des piétons et des cyclistes, il ne faut pas espérer le voir avant au moins six décennies », précise-t-il.



### 3.2.2. Un raccourcissement des distances parcourues peu propice à l'autonomisation complète

Les premières expérimentations de véhicules routiers autonomes de transport de marchandises ciblent le marché de la longue distance, et la gestion des situations particulières sur route ou des aléas requiert encore la présence d'un conducteur à bord. Les constructeurs français insistent en particulier sur le rôle du conducteur à bord pour les trajets d'approches et la courte distance. Lionel Bertuit, Directeur commercial de Volvo Trucks France : « Même dans les cas de platooning, avec un véhicule leader suivi de véhicules suiveurs à très courte distance, il faudra encore un chauffeur par cabine, ne serait-ce que pour sortir du platooning ». Jean-Marc Diss, Directeur Général de Mercedes-Benz Trucks France et président de la branche véhicule industriel de la CSIAM (Chambre syndicale internationale de l'automobile et du motocycle) : « Le développement de la conduite autonome, qu'il vaut mieux qualifier de conduite déléguée, se développera surtout sur voies rapides et même dans ce cas, il faudra quand même des chauffeurs pour les phases d'approche ». Il compare le futur rôle des conducteurs à celui occupé par les pilotes dans un long-courrier : ils lâcheront les commandes lorsqu'ils seront en vitesse de croisière, avec une reprise possible à tout moment.

Or, la tendance est au recentrage du pavillon français sur la courte distance : les tonnes-km transportées sur des distances d'au moins 150 km, qui représentaient 84% des tonnes.km du compte d'autrui en 1995, en représentent 76% vingt ans plus tard.

#### **Evolution des distances en charge par le compte d'autrui français (en tonnes.km)**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Moins de 50 km</b>	6,2	7,8	8,5	9,0	9,8	10,1	10,4	10,0	10,0	11,0	11,0	11,9	12,7	12,3	10,7	11,1	11,4	10,7	9,9	9,6	8,3
<b>De 50 km à moins de 150 km</b>	13,8	15,8	17,2	19,1	20,4	20,9	22,0	21,7	21,8	23,6	22,9	24,0	26,2	24,9	21,4	22,2	23,8	22,6	22,3	21,6	19,5
<b>A 150 km et plus</b>	102,3	98,8	100,6	108,2	120,9	124,1	125,7	124,4	124,9	131,8	128,4	130,2	137,5	128,4	106,1	110,6	110,1	102,7	100,9	95,7	88,2

Source : SOeS, enquête TRM

En outre, le concept d'Internet physique, développé par l'École des Mines (« L'Internet physique. Le réseau des réseaux des prestations logistiques ». E. Ballot, B. Montreuil, La Documentation Française, 2014), conduira, s'il se déploie, à scinder les parcours longue distance en de multiples parcours de courte distance essentiellement locaux. En effet, en utilisant des protocoles collaboratifs, des interfaces et des contenants standardisés, le stock de produits peut être réduit et transféré sur les moyens de transport, et la connaissance des stocks de produits en temps réel permet de réduire les parcours en livrant le produit le plus proche.

En parallèle, on assistera à l'avènement du camion totalement autonome sur des sites dédiés, à environnement hostile, comme c'est déjà le cas dans des mines comme par exemple à Kristineberg, dans le nord de la Suède avec un Volvo FMX. « Dans ce cadre-là, le camion du futur risque d'être une caisse avec des roues, il n'y aura plus besoin de cabine », suggère Gilles Baustert, Directeur marketing de Scania France. Une autre application concernera les zones de chantier, ou les exploitations agricoles. C'est ainsi qu'au Brésil, Volvo Trucks fait actuellement la démonstration d'un camion benne à conduite déléguée dans une exploitation de cannes à sucre près de Sao Paulo. Le véhicule doit suivre une trajectoire définie par GPS afin de ne pas écraser de jeunes plants, tout en roulant à la même vitesse que la moissonneuse. Une tâche ultraprécise que la machine réussit mieux que l'homme, ce dernier restant tout de même en cabine pour accéder aux champs et gérer les impondérables.

## 4. QUELS SCENARIOS ?

### 4.1. La démarche

Des entretiens et des ateliers qui ont été menés, il se dégage principalement deux axes de scénarios possibles, fortement antagonistes, pour la logistique en Bretagne, et faisant particulièrement sens en termes de recommandations emploi-formation :

- celui de l'isolement/ des individualités, qui n'apparaît pas soutenable, mais qui est de l'ordre du tout à fait possible (scénario de la désindustrialisation) : le coût logistique entraîne la délocalisation d'activités de production à commencer par celles à faible valeur ajoutée, la fragmentation des envois rend les possibilités de massification et de report modal limitées, l'augmentation de la demande de transport pour les activités de consommation s'accompagne d'une forte congestion des infrastructures, des villes, du littoral (avec accentuation des déséquilibres territoriaux), les inégalités de revenus s'accroissent...
- celui de la coopération (mutualisation des flux industriels aval, voire des approvisionnements, réseaux ouverts de distribution aux consommateurs, mutualisation des ressources humaines) : un cercle vertueux, qui passe largement par un changement des mentalités, l'information, la formation, tout en s'appuyant sur les nouvelles technologies et l'innovation.

Dans le cadre de la présente étude, nous avons privilégié l'exploration du scénario d'une logistique bretonne performante et compétitive dont l'humain est au centre, à contrecourant des visions moroses et anxiogènes que peuvent inspirer les perspectives d'entrepôts automatisés, de véhicules autonomes, d'ubérisation, de délocalisations... si souvent répandues.

Notre propos n'est pas d'éluider les risques et menaces qui pèsent sur la performance de cette logistique ; il en a été question plus haut. Néanmoins, des opportunités existent bel et bien, et nous avons délibérément fait le choix de se représenter, et de donner à voir ici, l'image d'un avenir où la technologie libérerait davantage les individus, leur permettant de donner plus de sens à leur travail et de se réaliser, et où les innovations organisationnelles et managériales seraient des facteurs de bien-être au travail et de compétitivité pour les entreprises bretonnes.

Pour ce faire, nous nous sommes attachés, au cours de nos ateliers de travail, à donner aux innovations technologiques la place que nous pourrions souhaiter qu'elles prennent et à imaginer la manière avec laquelle l'individu se positionnerait dans cet environnement.

Nous avons travaillé dans cet esprit avec les participants des ateliers de travail à l'élaboration de "job fictions" décrivant des situations de travail pour quelques métiers "cibles" à horizon 2025 et mettant en scène : une automatisation/robotisation inéluctable, le développement des systèmes d'information, de nouveaux schémas logistiques inspirés de l'internet physique, le développement du e-commerce, le rôle de service/lien social du livreur de demain, la nécessité d'accroître le report modal, les enjeux environnementaux, le besoin de mutualisateurs et de prévisionnistes...

Les job fictions visent à incarner les changements dans les activités, les métiers, les compétences (techniques et transverses) à travers quatre personnages (eux-mêmes prétextes pour évoquer leurs collègues) qui occupent quatre métiers dans des environnements fortement impactés par des mutations technologiques, organisationnelles, de modes de vie, de consommation, managériales... On imagine aussi ici quels pourraient être les nouveaux vecteurs de l'orientation et des parcours professionnels, à différents âges et niveaux de qualification.

Les échanges avec les participants des groupes de travail ont été très utiles notamment pour pousser plus loin la cohérence des situations de travail en interrogeant les modèles économiques, la faisabilité, l'environnement réglementaire, etc.

Par ailleurs, nous n'avons presque rien inventé... les sociétés CRC Services et Buurtzorg existent vraiment, les technologies et méthodes dont il est question sont mûres ou en passe de l'être...

Ces mises en situation sont guidées par quelques lignes de force, parmi lesquelles le souhait de montrer des entreprises en recherche de productivité, de rentabilité, de parts de marché... en étant modernes technologiquement et/ou par leur approche de l'organisation du travail, des entreprises intégrées dans un écosystème (leur environnement mais aussi leur réseau de partenaires dans une chaîne de valeur plus ouverte), des entreprises porteuses de transversalité, des entreprises ayant apprivoisé le changement et le défi de la coopération, des entreprises répondant aux aspirations des individus d'avoir un métier porteur de sens, qui corresponde à des valeurs, qui permette de concilier vie professionnelle et vie privée.

Les technologies sont ici présentées comme vecteur de libération des individus et de mobilisation de l'engagement des collaborateurs. Dans un contexte de « gamification » de la société, les mécanismes du jeu vidéo appliqués à une organisation permettent une mise en scène du travail pour attirer, fidéliser, stimuler.

On imagine que la fluidité devient un enjeu majeur, le changement n'étant plus vu comme une suite de ruptures mais plutôt comme un enchaînement plus naturel de mouvements qu'il convient d'accepter et d'accompagner. Apprivoiser le changement conduit à renoncer au modèle dominant largement fondé sur le contrôle de l'aléa et à développer une culture partagée du mouvement, de l'agilité et de l'adaptabilité permanente qui doit être considérée comme une compétence de base des managers dans leur ensemble (et non plus l'apanage de quelques consultants).

Cette agilité ne peut être obtenue qu'avec des collaborateurs qui auront accumulé des expériences diverses au cours de leur vie, en capacité de bâtir un équilibre de vie qui favorisera un engagement au travail (ce que nous vivons au quotidien nourrit nos activités productives mais les interactions entre vie privée et vie professionnelle nécessitent de savoir réguler la charge mentale qu'elles sous-tendent), dans un cadre de collaboration et une relation au travail à réinventer.

L'environnement de travail deviendra une préoccupation majeure, le lieu de travail devant davantage apparaître comme une ressource (lieu de collaboration, d'apprentissage...) qu'une contrainte, pour continuer à attirer ceux que les entreprises veulent recruter.

Les managers tireront leur légitimité de la multitude des coopérations qu'ils insuffleront et animeront et de leur capacité à contribuer au développement des autres.

## 4.2. Les « jobs fictions »

Les quatre job fictions s'intéressent à :

- Tristan, pilote de convois routiers
- Soizic, conductrice livreuse-repreneuse
- Gabriel, mutualisateur de flux
- Clara, responsable des opérations dans un hub logistique.

Ces personnages évoluent à l'horizon 2025 dans un environnement de travail marqué par d'importantes évolutions.

### Quatre job fictions

EVOLUTIONS	TRISTAN pilote de convois routiers	SOIZIC conductrice livreuse repreneuse	GABRIEL mutualisateur de flux	CLARA responsable des opérations dans un hub logistique
organisationnelles	X	X	X	X
technologiques	X	X	X	X
modes de consommation		X		X
modes de vie	X	X		
managériales		X		X

Pour autant, la situation des entreprises dans cet environnement reste hétérogène, marquée par des pratiques de transition. Ainsi l'Internet physique irrigue ces environnements de travail, sans toutefois revêtir encore parfaitement la forme qu'en donnent les auteurs de ce concept<sup>22</sup>.

Les tableaux ci-dessous indiquent les principales évolutions que permettent d'illustrer chacune des job fictions.

<sup>22</sup> L'Internet physique. Le réseau des réseaux des prestations logistiques. E. Ballot, B. Montreuil, La Documentation Française, 2014.

**TRISTAN**  
pilote de convois routiers

EVOLUTIONS	Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3	Exemple 4
<b>technologiques</b>	véhicules autonomes	platooning	internet des objets (IoT)	blockchain
<b>organisationnelles</b>	flux mutualisés	organisation du travail		
<b>modes de consommation</b>				
<b>modes de vie</b>	articulation vie privée /professionnelle			
<b>managériales</b>				

**SOIZIC**  
conductrice livreuse repreneuse

EVOLUTIONS	Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3	Exemple 4
<b>technologiques</b>	manutention automatisée et intelligente	transition énergétique	drones	révolution numérique
<b>organisationnelles</b>	Internet physique sur le dernier/premier km	reverse logistics		
<b>modes de consommation</b>	développement du e-commerce	développement des livraisons à domicile	économie de services	circuits courts, économie circulaire
<b>modes de vie</b>	ruralité	économie sociale et solidaire	recherche de sens dans le travail et articulation vie privée/ professionnelle	préoccupations environnementales
<b>managériales</b>	management « libéré »	management aligné sur des valeurs		

**GABRIEL**  
mutualisateur de flux

EVOLUTIONS	Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3	Exemple 4
<b>technologiques</b>	révolution numérique	smart contracts	big data	
<b>organisationnelles</b>	centres de routage collaboratifs	économie de réseau et ressources mutualisées	pilotage des flux par la demande et les prévisions	
<b>modes de consommation</b>				
<b>modes de vie</b>				
<b>managériales</b>				

**CLARA**  
responsable des opérations dans un hub logistique

EVOLUTIONS	Exemple 1	Exemple 2	Exemple 3	Exemple 4
<b>technologiques</b>	automates et robots			
<b>organisationnelles</b>	Internet physique	hub ouvert	protocoles d'optimisation dynamique	
<b>modes de consommation</b>	développement du e-commerce			
<b>modes de vie</b>				
<b>managériales</b>	qualité de vie au travail			

Deux grandes inconnues demeurent : d'une part la réglementation évoluera-t-elle assez vite pour accompagner ces évolutions et d'autre part le modèle logistique de l'Internet physique, qui n'en est qu'aux balbutiements de l'expérimentation, connaîtra-t-il le succès qu'on lui accorde ici?

## TRISTAN, PILOTE DE CONVOIS DE VEHICULES ROUTIERS

### Préambule

*Les infrastructures routières ont été équipées de capteurs/objets connectés permettant la communication avec les véhicules et entre véhicules. Une agence intergouvernementale de cybersécurité monitoré le niveau de sécurité des réseaux et de l'information et prévient tout risque de cyberattaques. Le platooning a été autorisé à titre expérimental en France par les pouvoirs publics sur certains axes, de nuit (pour limiter les conflits d'usage avec les voyageurs, du fait des leçons tirées des réticences 10 ans plus tôt suscitées par l'expérimentation de véhicules de grandes longueurs 25,25m), et sous condition que les pilotes de convois aient reçu une formation spécifique. Les assureurs ont fait évoluer leurs contrats pour tenir compte de nouvelles règles de responsabilité en cas d'accident. La réglementation continue d'obliger la présence d'un conducteur à bord de chaque véhicule, mais des dérogations (encadrées) sont accordées en matière de réglementation sociale (temps de pause/repos). Ces mesures doivent contribuer à améliorer la compétitivité des entreprises et de la supply chain françaises (surcoût de 2.000€ à l'achat du véhicule, mais réduction de 10% de la consommation de carburant et de 8% du coût du travail d'après l'étude de TNO publiée en 2015) et d'améliorer la sécurité routière (90% des accidents sont dus à des erreurs humaines). Les plateformes logistiques fonctionnent 7j/7, 24h/24 pour répondre aux exigences d'une logistique toujours plus tendue.*

8 février 2025, 21h

Il fait vraiment très froid en cette soirée de décembre, Farid et moi nous dépêchons de monter dans nos véhicules respectifs qui viennent d'être chargés chez « Termer » de boîtes modulaires à température dirigée contenant du poisson, des fruits de mer ou de la viande. Chaque boîte correspond à la commande boucherie ou poissonnerie d'un point de livraison. Ces boîtes sont préparées toute la journée par la plateforme logistique au fur et à mesure des commandes passées par les magasins des enseignes clientes. Termer est une coopérative née d'une initiative commune de pêcheurs et éleveurs bretons qui se sont regroupés pour massifier leurs envois à leurs clients de la grande distribution. C'était devenu une nécessité pour rester compétitif en termes de prix, de délai et de fréquence de livraison. Termer s'engage à expédier le jour même toutes les commandes reçues avant 18h pour une réception et une mise en rayon dès le lendemain.

Notre société de transport a remporté le marché pour livrer les boîtes de la plateforme Termer à plusieurs hubs. Lorsque c'est possible, par exemple à destination d'Auvergne-Rhône-Alpes ou de PACA, les boîtes prennent le train dans des conteneurs. Mais pour desservir le sud-ouest de la France par exemple c'est le mode routier qui est préféré pour l'instant.

On roule de nuit. C'est plus pénible, il faut rester concentré alors que la visibilité est réduite, mais on circule mieux, c'est plus calme qu'en journée, il n'y a pas de risque d'embouteillage. Cet environnement ennuyeux et monotone est idéal pour rouler en convois. Alors lorsque le platooning a été autorisé à titre expérimental en France, Loïc, notre patron, a voulu tenter l'expérience.

C'est Farid qui est parti devant moi aujourd'hui. Mon véhicule est connecté en wi-fi au sien, à une quinzaine de mètres seulement, au lieu de cinquante mètres habituellement. Ma distance est automatiquement régulée par rapport au véhicule précédent.

Je me suis mis en mode pilote automatique avant de lâcher les commandes. La vitesse et la direction sont gérées de manière autonome grâce aux capteurs situés sur tout le véhicule et qui communiquent avec l'infrastructure et les autres véhicules. Libéré de la gestion de ces paramètres et de la tâche de conduire, je continue néanmoins de veiller aux signaux qui s'affichent sur mon écran de bord ; je dois pouvoir détecter un éventuel problème et reprendre la main en cas de besoin.

Mais, il n'y a plus grand-chose à faire... Alors comme par ailleurs je joue dans un groupe de musique, je lis les partitions pour la répétition demain. Il y a quelques mois, quand nous avons levé des fonds sur une plateforme de crowdfunding pour enregistrer trois titres dans un studio de Rennes, tous mes collègues ont participé, ça m'a vraiment touché. Et on connaît un certain succès sur Youtube en ce moment.

Je n'avais jamais pensé devenir un jour conducteur routier. Depuis le lycée je suis passionné par la musique. Bien sûr, j'aurais adoré vivre de ma passion, mais c'est vraiment difficile, la concurrence est rude.

Les lendemains incertains et les pâtes à tous les repas... ah non décidément ce n'était pas pour moi. J'avais envie de pouvoir avoir des projets. Avec Mayanne, mon amie, qui est monitrice de voile, on vient d'acheter un petit catamaran et on se voit bien habiter une maisonnette près de la côte.

En voyant une campagne de communication pour recruter des conducteurs routiers d'un nouveau type, je me suis dit que ce métier pouvait constituer une belle opportunité de concilier ma vie professionnelle avec mes choix de vie et mes loisirs.

J'ai suivi un Mooc pour mieux connaître le métier, vérifier que j'avais les aptitudes pour y arriver, et me préparer aux épreuves de sélection pour l'entrée en formation qui dure 10 mois. Pour être admis en formation il faut aussi passer avec succès un examen médical approfondi, des tests et un entretien psychologiques auxquels beaucoup sont recalés. C'est un peu comme pour les pilotes d'avion ou les conducteurs de train, car pour le conducteur routier de tête, le self-control et la maîtrise de ses émotions sont très importants. Ce sont des aptitudes qui ont longtemps été négligées dans notre système éducatif et de formation, mais désormais on a pris conscience de l'importance de développer dès la maternelle l'intelligence émotionnelle.

Depuis 2020, Les conducteurs de convois de camions doivent obligatoirement être titulaires en Europe du certificat de formation platooning (délivré en France par la DREAL). Il leur permet aussi de déroger à la réglementation sociale européenne en vigueur. Comme nous alternons régulièrement les positions de leader et follower, nos périodes de temps de repos n'ont plus besoin d'être aussi longues et fréquentes. Nous nous fatiguons beaucoup moins et restons au mieux de notre efficacité. A la clé, ce sont bien entendu des gains de productivité significatifs pour le client et l'employeur – Loïc réfléchit d'ailleurs sérieusement à la possibilité de rajouter un 3ème véhicule à notre convoi –, auxquels s'ajoutent les gains en carburant du fait de l'aérodynamisme. Nos moteurs, qui fonctionnent au bioGNL issu de la méthanisation des déchets ménagers et agricoles en Bretagne, ont désormais une autonomie de près de 3.000km.

Justement, je reçois sur mon tableau de bord un message qui me prévient qu'il est temps que je passe en tête. Je double Farid qui me fait un grand sourire au passage.

Farid a eu la vocation lorsqu'en classe de 3<sup>ème</sup> cet amateur de jeux vidéo a découvert le métier avec un casque de réalité virtuelle et augmentée, puis qu'il a essayé un simulateur de conduite. A la rentrée suivante il s'est inscrit en bac pro conducteur, puis, une fois bachelier, et après avoir réussi les tests de sélection, il a suivi une formation spécifique pour la conduite en convoi avec de jeunes diplômés comme lui, et aussi des conducteurs routiers expérimentés de poids lourds « classiques ». C'est une formation plus courte que la mienne qui n'avait qu'un permis B.

Farid s'est mis en couple il y a quelques mois avec une jeune chinoise de Carhaix, alors il profite du temps dont il dispose dans sa cabine pour apprendre le mandarin, il part rencontrer sa belle-famille l'année prochaine.

Même en étant dans le véhicule de tête, je suis assisté dans ma conduite par une technologie embarquée qui permet d'améliorer la sécurité et de réduire la consommation d'énergie et les émissions polluantes. L'informatique connaît le relief de la route et optimise la consommation, par exemple en ralentissant avant une descente. Le véhicule est aussi averti du moment où un feu tricolore passe au rouge et pourra anticiper la décélération. En cas de survitesse, la pédale d'accélérateur devient plus dure.



Mon tableau de bord vient de m'indiquer la présence de verglas ; mon véhicule, et celui de Farid derrière, ralentissent instantanément.

Mon écran de bord me signale la moindre anomalie, je reçois des données sur la maintenance préventive du véhicule, sur la température de mes colis, l'état du trafic, les accidents, les chantiers mobiles, le nombre de places de parking disponibles sur les aires de repos... Le moindre incident est consigné dans la block chain. Par exemple si la température à l'intérieur d'une des boîtes atteint une valeur anormale, les intéressés en seront immédiatement avertis (l'exploitation, le destinataire, l'expéditeur) et cette information restera vérifiable de manière infalsifiable dans la block chain.

J'approche du hub que je dois livrer et à partir duquel l'ensemble des magasins de différentes enseignes seront approvisionnés dans un rayon de 150 km en tout début de matinée, avant l'ouverture des magasins ou le début des tournées de livraison à domicile. Farid a repris les commandes de son véhicule car il poursuit jusqu'à la plateforme d'éclatement suivante. Les manœuvres et mises à quai restent des opérations qui demandent de la technicité de la part du conducteur, pour l'instant du moins les véhicules n'en sont pas capables de manière autonomes.

2h30

Mon véhicule a été entièrement déchargé.

J'ai récupéré des boîtes vides et nettoyées à retourner à Termer. Comme elles sont empilées dans un contenant, elles ne prennent quasiment pas de place dans la semi. Sur le trajet retour, j'ai des rechargements planifiés à Niort et Nantes, mais pour améliorer mon taux de remplissage j'active les capteurs qui vont émettre des informations sur ma localisation, ma destination et la place disponible dans mon véhicule et dialoguer avec les balises IoT des clients potentiels. Les tarifs sont fixés sur le mode des enchères combinatoires, via des algorithmes complexes. Rapidement, je reçois les commandes de chargeurs intéressés. En fonction de la capacité de chargement et des besoins de transport, des commandes sont prises automatiquement et viennent renforcer la base d'activité que nous offrent nos contrats avec les grands comptes. Tous les documents nécessaires à la transaction, la prestation de transport et sa facturation sont transmis instantanément de manière dématérialisée. Je vais pouvoir rentrer dans le Morbihan sans délai et avec un taux de chargement optimal. Avec ma remorque « double-deck », l'espace de chargement peut accueillir 66% de palettes en plus qu'autrefois, ou 1 150 tonnes supplémentaires (selon la nature des marchandises transportées), avec jusqu'à 55 palettes transportées.

J'aurais le temps de dormir longuement avant ma répétition en fin d'après-midi.

## SOIZIC, CONDUCTRICE LIVREUSE REPRENEUSE

21 avril 2026, 6h

J'arrive à la plateforme qui concentre les flux des clients que je vais livrer aujourd'hui. D'autres livreurs et livreuses sont là, on prend ensemble un café dans la salle de détente, c'est l'occasion d'échanger des nouvelles et de discuter de l'actualité en attendant que nos véhicules soient chargés par des systèmes de convoyeurs et un processus de manutention automatisé. C'est rapide et en plus tous les colis sont rangés dans l'ordre de la tournée et de manière à utiliser au mieux l'espace utile du véhicule grâce aux logiciels d'optimisation !

Je travaille pour RESOBREIZH. Nos clients nous ont fait confiance pour leur livrer tout ce qu'ils sont amenés à commander et recevoir, nous sommes leur prestataire de réception/expédition unique. Bien sûr, ils peuvent rompre à tout moment leur contrat, comme ils le feraient avec leur fournisseur d'accès Internet par exemple, mais nos services sont entièrement tournés vers la satisfaction client, qui est essentielle chez nous, aussi nous avons très peu de résiliations et nous connaissons un fort développement dans toute la Bretagne.

Lorsque le client passe n'importe quelle commande sur Internet, au moment de choisir son mode de livraison, nous lui proposons différentes options. On peut le livrer chez lui bien sûr, mais aussi sur son lieu de travail ou à une autre adresse de son choix, dans des boîtes à colis qui sont présentes un peu partout - dans des lieux privés comme des espaces publics -, et désormais dans le coffre de sa voiture si c'est un client PREMIUM de RESOBREIZH. Le client pilote sa livraison le plus précisément possible : lieu, date, heure... pour que la livraison soit réussie. Au moment où il passe commande, s'il souhaite être livré en main propre ou être présent lors de la livraison et de l'installation du matériel ou des équipements, il choisit l'horaire qui lui convient parmi ceux proposés par le logiciel : des algorithmes très puissants recalculent en permanence les meilleures solutions possibles pour satisfaire le client tout en maximisant la rentabilité de RESOBREIZH.

Avant de prendre la route, je consulte la tournée que le logiciel de bord a réalisée. Je reconnais les noms de mes clients fidèles, je vais presque tous les jours chez certains d'entre eux. Je me laisse ensuite guider par le logiciel d'optimisation d'itinéraire qui a enregistré automatiquement tous les points de livraison lors du passage des colis entre les portiques RFID. Des algorithmes gèrent ainsi la préparation des livraisons et calculent automatiquement les itinéraires du véhicule en optimisant les tournées, et ce avec une actualisation en temps réel, pour intégrer les nouvelles commandes de prise de colis auprès de particuliers ou d'entreprises au cours de la journée.

RESOBREIZH a pu acquérir des véhicules utilitaires légers de nouvelle génération avec le soutien d'aides publiques en faveur de la transition énergétique. C'est vrai que la Région Bretagne a été pionnière dans l'aménagement de routes solaires : sur nombre d'axes routiers, des cellules photovoltaïques intégrées dans l'infrastructure permettent de récupérer de l'énergie pour recharger les véhicules électriques pendant qu'ils roulent – on parle de route avec induction - et même alimenter en électricité certains quartiers par beau temps. Nos véhicules sont en outre équipés de panneaux photovoltaïques sur leur toit et de batteries embarquées pour stocker l'énergie et gagner en autonomie, c'est important en zone rurale.

En zone urbaine, ce sont les triporteurs et les vélos à assistance électrique qui sont privilégiés pour les livraisons en journée.

Les livraisons à domicile se sont généralisées avec le vieillissement de la population mais aussi l'évolution des modes de vie. Les gens souhaitent passer le moins de temps possible à faire leurs courses et transporter leurs achats. Le temps est devenu un bien tellement rare et précieux. Quand ils ne travaillent pas, ils préfèrent passer davantage de temps dans des activités sociales qui ont du sens, avec leur famille et leurs amis, dans des activités qui sont épanouissantes ou ludiques. Nombre d'hyper et supermarchés ont été reconvertis en plateformes logistiques pour s'adapter à ces nouveaux usages et organiser les flux au plus près des besoins.

Nous livrons des marchandises, mais dispensons aussi d'autres services, convenus dans le forfait du client ou lors de la commande. Par exemple, nous installons les équipements électroménagers commandés ou montons les mobiliers qui arrivent en pièce détachés.

J'exerce le métier de conductrice livreuse repreneuse depuis presque un an. Auparavant, j'étais aide-soignante. J'ai beaucoup aimé mon métier. J'aime prendre soin des autres, j'aime les contacts humains. Mais le milieu hospitalier avait fini par me peser, je vivais mal de ne pas avoir de temps pour m'occuper vraiment des patients comme je l'aurais souhaité, je ne me voyais pas continuer comme ça.

Comme je ne savais pas vers quel métier me réorienter, je me suis connectée un jour sur le site internet de mon compte personnel d'activité qui enregistre et traite les parcours professionnels et de formation de toute la population, et j'ai chaté avec un conseiller en évolution professionnelle. Il m'a posé des questions pour mieux identifier mes aspirations, des compétences qui n'apparaîtraient pas dans mon compte personnel d'activité, mes contraintes aussi. Par exemple, j'étais prête à travailler tôt le matin parce que Zack, mon compagnon, embauche à 9h, donc il peut s'occuper de nos deux fillettes le matin, mais je souhaitais être disponible pour elles quand elles rentrent de l'école. Grâce à son logiciel puissant de Big data qui est interconnecté avec les sites et réseaux sociaux de dépôt des offres d'emploi, il a pu me faire des propositions d'emploi ciblées. J'ai compris assez vite que les valeurs de RESOBREIZH me permettraient d'être plus authentique dans ma relation à autrui.

Au sein de RESOBREIZH, les livreuses et livreuses travaillent en équipe de 10 à 12 personnes sur leur territoire. Nous n'avons pas de contrat de travail classique, mais un statut d'indépendants collaborateurs. Les décisions importantes pour notre équipe sont prises collectivement. On fixe un cap et des priorités, on analyse les problèmes, on évalue les performances individuelles. Ce sont les membres de l'équipe qui décident si elle doit se renforcer ou se scinder en deux lorsque le nombre de clients devient trop important. Nous avons ainsi un nombre croissant d'équipes sur le réseau breton. RESOBREIZH a développé des moyens très efficaces pour accompagner l'autonomie des équipes : formation, coaching, outils de gestion et de planification.

A mon arrivée chez RESOBREIZH, j'ai suivi des formations techniques sur la prise en main du véhicule, qui se conduit avec un joystick, et des équipements embarqués, sur la traçabilité, la sécurisation et la confidentialité des données, la géographie et l'orientation dans l'espace, le service client... mais surtout j'ai suivi un module pour approfondir les méthodes collectives de résolution de problèmes, les ressorts de l'intelligence collective, les règles fondamentales (et pourtant habituellement négligées !) de la collaboration entre les personnes, les différents types d'écoute et de communication en face à face ou réunions... Ça m'a d'ailleurs apporté beaucoup dans ma vie personnelle, c'était réellement enrichissant. Nous faisons vivre ces règles quotidiennement chez RESOBREIZH, c'est ce qui fait que notre entreprise marche si bien et que nous avons pris des parts de marché significatives sur le marché du dernier kilomètre en zone rurale.

En cas de difficultés, nous pouvons compter sur les autres membres du réseau dont nous n'hésitons pas à solliciter l'avis. Et nous réfléchissons en groupe de travail au développement de nouveaux services pour faciliter la vie de nos clients, mais aussi à notre politique tarifaire et plus généralement à tous les sujets de l'entreprise.

Sigrid est une des premières personnes que j'ai rencontrées chez RESOBREIZH. Elle a créé RESOBREIZH il y a 5 ans, en s'inspirant du mode de fonctionnement de l'entreprise Buurtzorg, bien connue dans le pays d'origine de Sigrid, puisqu'elle est devenue en moins de dix ans la première entreprise des Pays-Bas dans le secteur des soins à domicile aux personnes âgées et aux malades, avec 7.000 collaborateurs. C'est peut-être en raison de cette expérience que mon profil et mon parcours ont plu à Sigrid. Après ses études de commerce, comme elle cherchait encore sa voie et voulait voyager en Europe avant de se fixer, Sigrid a exercé différents métiers pour gagner sa vie, dont celui de conductrice livreuse. Le contexte de travail était alors bien différent, il fallait livrer le plus vite possible des colis à des particuliers qui n'étaient jamais là, il y

avait du stress, beaucoup de perte de temps, de retours de colis, et les échanges étaient le plus souvent négatifs, avec des clients ou des usagers de la route mécontents. Sigrid se demandait comment on pouvait donner un sens à sa vie en travaillant ainsi. Après avoir rencontré à Rennes Erwann, qui allait devenir son mari, Sigrid a suivi des formations en développement personnel et s'est formée pour devenir coach en entreprise, puis elle a participé, comme d'autres, à l'émergence d'un nouveau modèle organisationnel centré sur l'humain et la satisfaction de ses besoins.

J'arrive devant la maison d'Amina. Le système intelligent de gestion de l'espace de chargement du véhicule me transfère automatiquement sa commande via un système de remise de colis intégré au véhicule. Profitant de mon arrêt, deux drones, disposés sur le toit du véhicule, décollent pour acheminer d'autres colis aux alentours à des clients qui ont souhaité une réception dans leur boîte à lettres-colis. Ça m'évite de faire des kilomètres avec le van pour rencontrer des boîtes à colis !

Amina est une vieille dame encore très alerte, qui était professeure au lycée agricole et vit seule dans un hameau depuis son veuvage. Ses enfants, qui travaillent en région parisienne, lui ont offert pour ses 75 ans le forfait CONFORT et le renouvellent chaque année. Elle reçoit habituellement des livres, des journaux, des revues, mais aussi en cette saison des graines et des plants de fleurs et légumes pour son jardin. Nous aimons toutes deux les romans policiers, mais j'ai moins le temps qu'elle d'en lire, alors il arrive qu'elle me prête ceux qui lui ont particulièrement plu ! Aujourd'hui elle est tracassée par plusieurs petits problèmes de plomberie, une chasse d'eau à changer vraisemblablement, un joint de douche qui fuit. Je la mets en relation avec une SCOP de réparateurs de toute confiance dans son secteur, le rendez-vous est pris, je vois qu'Amina est soulagée quand je la quitte.

Pour les personnes âgées ou à mobilité réduite qui perçoivent de faibles revenus, le Département finance notre forfait CONFORT. Cela leur permet de se faire livrer quotidiennement des repas chauds, des produits de consommation courante, des médicaments... C'est l'assurance que quelqu'un vient les voir chaque jour chez elles et s'assure qu'elles vont bien, ainsi elles peuvent rester plus longtemps à leur domicile. Si nous nous rendons compte que quelque chose ne tourne pas rond, nous pouvons prendre les dispositions adéquates, prévenir la famille, le médecin, les services sociaux... nous avons été formés pour faire face à ce type de situation.

Le temps de ma visite chez Amina, un petit robot a organisé le stock dans le véhicule, ce qui me fait gagner du temps. Un des drones est déjà de retour avec une boîte contenant comme prévu un téléphone portable en fin de vie, des piles et ampoules usagées, que je vais déposer dans une borne de recyclage. Je n'ai pas besoin d'attendre le second drone, il atterrira sur le toit du van un peu plus loin, pendant que je rangerai les courses de la famille Le Roux dans leur réfrigérateur et leurs placards. Ils commandent fréquemment des plats cuisinés auprès d'une entreprise qui transforme des produits locaux et bio. Monsieur et Madame Le Roux sont deux quadras, parents de trois enfants, qui dirigent une start-up dans le secteur des biotechnologies. Ils ont breveté un procédé permettant d'extraire, à partir d'algues marines, des molécules aux propriétés anti-âge qui intéressent beaucoup l'industrie cosmétique, et ils travaillent sur de nouveaux développements très prometteurs semble-t-il. Pour ces clients, qui ne sont pas là en journée, et ont peu de temps, nous pouvons proposer des offres individualisées et personnalisées à leurs besoins et attentes, basées sur la relation de confiance que nous avons établie avec eux, notamment à travers notre forfait PREMIUM.

Avec RESOBREIZH, je me sens actrice de la performance de mon entreprise, je rencontre de belles personnes, j'apporte aux autres quelque chose de positif et je sens que je peux être enfin moi-même, en ligne avec ce qui compte vraiment pour moi.

## GABRIEL, MUTUALISATEUR DE FLUX

2 septembre 2025

J'ai passé une bonne partie de ma carrière à l'exploitation d'une entreprise de transport en tant que directeur d'agence. Ces dernières années, les choses ont beaucoup évolué : pression des pouvoirs publics pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, pression des clients sur les prix, les délais, les fréquences de livraison, les remontées d'informations, révolution numérique : avec les balises IoT, les cartons, boîtes et conteneurs sont désormais connectés et dotés d'outils de communication qui transfèrent des informations en temps réel relatives à leur position, l'itinéraire à suivre ou l'état des marchandises qu'ils transportent ; et même les véhicules deviennent émetteurs d'informations sur leurs capacités de rechargement, directement auprès des donneurs d'ordre potentiels situés sur leur itinéraire ou à proximité.

Depuis l'avènement des smart contracts, on assiste peu à peu à une forme d'autonomisation dans les mises en relation entre chargeurs et conducteurs, et dans l'allocation des ressources et des moyens de transport, qui modifie profondément le métier d'exploitant transport. Sur les écrans des salles d'exploitation on peut dorénavant suivre l'évolution en temps réel des taux de remplissage des véhicules au fur et à mesure de ces nouvelles prises de commandes. Les exploitants ajustent les paramètres des algorithmes d'optimisation à l'origine des enchères combinatoires qui détermineront les prix des smart contracts, selon le taux de marge recherché par exemple.

Pour ma part, j'avais moins d'échange avec les conducteurs et les clients, ce que j'appréciais pourtant le plus dans mon activité, ça me rendait plutôt malheureux, je suis vraiment quelqu'un de contact.

Il y a deux ans, j'ai fait savoir sur les réseaux sociaux que j'étais ouvert à d'autres opportunités professionnelles. J'ai alors été assez rapidement approché par CRC Services qui cherchait à densifier son réseau de centres de routage collaboratifs dans l'ouest de la France. Certes, je connaissais bien le territoire, les contraintes des prestataires de transport et logistique, et aussi les attentes des chargeurs. Mais je crois que c'est surtout ma e-réputation qui m'a permis de me distinguer. Je n'ai pas apporté de soin particulier à mon personal branding pendant ma carrière, comme le font les jeunes aujourd'hui dès leurs études, mais j'entretiens de très nombreuses relations sur facebook, twitter, linkedIn avec les personnes rencontrées au gré de mes activités professionnelles et personnelles (j'ai toujours été fort engagé dans la vie associative locale) ce qui a conduit les agences de e-rating à noter très positivement mon niveau d'influence.

J'ai été chargé par CRC Services d'organiser la mutualisation des flux logistiques en provenance ou à destination de la Bretagne sur des plateformes locales partagées multi-distributeurs et multi-industriels. Je joue pour les industriels bretons engagés avec CRC Services le rôle stratégique d'un « tiers de confiance » à qui ils confient ce qui doit être partagé et optimisé, un tiers qui va être légitime à gérer de manière confidentielle des flux et des données d'acteurs de la chaîne de distribution parfois concurrents.

J'ai construit et consolidé un réseau de partenaires industriels et cartographié leurs flux de marchandises dans l'espace et le temps afin d'analyser et détecter des modèles pour mutualiser les flux, et de localiser des nœuds logistiques où implanter des entrepôts. Ce schéma n'est pas figé, il évolue sans cesse en fonction des nouveaux partenaires qui entrent dans la démarche, et des nouvelles exigences de leurs clients. Le système doit rester flexible et agile pour s'approcher des solutions barycentriques et identifier la meilleure localisation des infrastructures à mettre en œuvre.

Quand il expédie vers le CRC, chaque industriel regroupe plusieurs commandes de clients, et en aval chaque distributeur reçoit des réceptions « multi-industriels », mieux remplies. Les fréquences de livraison sont adaptées aux besoins du client, à un coût maîtrisé.

Notre modèle est vraiment en rupture avec les modes de fonctionnement en silo habituels qui limitent les optimisations possibles. Il permet aux chargeurs de réduire leurs coûts et d'améliorer leur qualité de service, en augmentant les leviers d'optimisation de chacun, et plus particulièrement des prestataires

transport-logistique, grâce à une mutualisation poussée des moyens, mais aussi en réduisant drastiquement le nombre de tâches dupliquées entre les acteurs et en supprimant des interactions opérationnelles entre les industriels et les entrepôts des distributeurs (du fait de litiges, de l'obsolescence des stocks...).

La prestation logistique peut être suivie de bout en bout sur un portail web, avec tous les éléments de traçabilité et les indicateurs de performance, grâce à l'application des standards EPCIS qui rendent interopérables les bases de données de traçabilité. Les flux d'information sont dématérialisés et automatisés de l'entrée/sortie du CRC jusqu'au client final, et gérés au travers d'un système d'information ouvert et sécurisé en mode SaaS (ou Cloud) qui traite et compile les données de tous les acteurs en toute confidentialité. Le point clé de cette administration des flux est qu'il ne remet pas en cause les systèmes existants chez chacun des acteurs. Cela évite des ressaisies de données, ou des appels téléphoniques. Le chargeur acquiert une visibilité complète d'exécution, et partage au sein d'un périmètre qu'il a défini des données avec les autres acteurs de la chaîne.

Avec la mutualisation sur les centres de routage collaboratif, de nombreux points de stockage intermédiaires devenus redondants ont été supprimés, et les stocks dans la chaîne ont diminué d'au moins 50%. Les stocks restent sous la responsabilité directe de chaque industriel afin qu'il puisse optimiser ses flux et ses productions, mais les règles de gestion d'espace mutualisé sont clairement définies et connues de tous.

Bien sûr, certains industriels ne mutualisent pas tous leurs flux, en particulier ils conservent souvent la maîtrise de l'organisation des livraisons direct magasin en camion complet depuis leurs usines. Néanmoins, du fait de la consolidation et de l'optimisation des flux d'un nombre croissant d'acteurs, notre solution est devenue incroyablement compétitive et prend une place majeure dans les schémas logistiques de nos clients. Elle ouvre également la possibilité de nouveaux marchés aux TPE et PMI du territoire, dont elle renforce les atouts concurrentiels en leur permettant de déployer leurs produits au niveau national à un coût raisonnable.

Les taux de remplissage des véhicules atteignent au moins 80% dans les deux sens, ce qui était inenvisageable auparavant, et la consolidation des flux nous a aussi permis de reporter une partie d'entre eux sur du transport combiné rail-route, et même short sea, selon les destinations.

Tous ces gains doivent être encore mieux connus de la profession. Et il reste des freins culturels et psychologiques forts, en particulier à l'égard du partage d'informations nécessaire pour mutualiser. C'est mon rôle d'écouter les réticences des chargeurs, je leur montre que je comprends leurs inquiétudes et je mets tout en œuvre pour leur apporter les garanties qui les rassureront. Après les avoir convaincus de confier à l'essai quelques flux, je m'attache à en réaliser avec eux l'évaluation et reste à l'écoute de leurs attentes. Bien entendu le fait que je sois neutre, ni chargeur, ni transporteur, mais commissionnaire de transport, donc en capacité d'engager ma responsabilité, joue aussi un rôle clé dans le processus de confiance.

Pour accompagner encore davantage nos clients dans leur démarche d'amélioration de leur performance supply chain, nous avons recruté une prévisionniste, Nolwenn. C'est une nouvelle compétence mutualisée que nous mettons au service des chargeurs avec lesquels nous travaillons. Nous jouons ainsi à plein notre rôle de coordination et d'optimisation des processus de la supply chain en relation avec nos différents clients.

Nolwenn implante chez les clients les principes du pilotage par la demande (DDS&OP et DDMRP), des processus qui visent à pallier les problèmes de partage d'information et améliorer la réactivité de la supply chain. Souvent les entreprises souffrent d'un manque de vision globale, d'un partage d'informations aléatoires avec comme c'est souvent le cas des décisions prises en petit comité. Les incohérences entre les différentes fonctions de l'entreprise entraînent une insatisfaction client. Nolwenn s'appuie sur la collaboration des différents services des entreprises qui font appel à elle (ventes, marketing et contrôle de

gestion...) afin de fiabiliser les prévisions et transmettre une vision unique et partagée de ce que sera la demande. Le résultat est transmis au supply planner et au responsable planification pour établir le plan d'approvisionnement et le plan de production.

De la connaissance du besoin des clients finaux découle aussi le dimensionnement et la location des stocks tampon (buffers) dans la chaîne pour intégrer les événements exceptionnels (saisonnalité, promotions...). On amortit les variations de commandes, le stress associé chez les prestataires logistiques et les distributeurs (lié aux risques de ruptures), et on réduit le lead time pour le client final... En participant à fluidifier la chaîne, CRC Services apporte une vraie valeur ajoutée à l'ensemble de ces partenaires ; les liens de confiance n'en sont que renforcés.

Un facteur clé de réussite consiste à convaincre le comité de direction et les directeurs des différents sites de la démarche, leur adhésion est cruciale. Nolween fait beaucoup de pédagogie et anime des formations auprès de dirigeants locaux.

Issue d'un master en statistiques et big data appliqué à la supply chain, Nolween était précédemment data-miner dans un grand groupe dont le siège est implanté en région parisienne, mais elle souhaitait revenir en Bretagne. Générer des stocks optimaux sur une base prévisionnelle nécessite d'anticiper les comportements d'achat à partir d'immenses volumes de données, et de traiter en temps réel ce flux d'information d'un bout à l'autre de la chaîne logistique pour améliorer la gestion du risque fournisseur, recalculer le réapprovisionnement ou réduire le taux d'erreur des prévisions commerciales. Les modèles de machine learning, qui apprennent de manière continue et autonome à partir des nouvelles données, et qu'ont généralisé les éditeurs de solutions, constituent une aide précieuse pour construire des prévisions de plus en plus fiables et précises.

Pour ma part, et alors que je vais bientôt prendre ma retraite, je mesure les bouleversements que le secteur a connus ces dernières années. Cela m'a appris à regarder avec confiance et bienveillance les mutations technologiques qui ont fait irruption dans nos activités. En fait, le déploiement de nouvelles technologies n'a donné que plus d'importance aux relations humaines. Les soft skills (empathie, créativité, pensée critique...) ont pris une importance cruciale, car les machines en sont - pour le moment - dépourvues. On a davantage besoin de personnes ayant le sens du service, qui sauront se mettre à la place du client, et créer du lien autour d'elles. Ces qualités sont les plus recherchées par les entreprises en cette période de 3<sup>ème</sup> révolution industrielle.

## CLARA, RESPONSABLE DES OPERATIONS DANS UN HUB LOGISTIQUE

19 décembre 2027, 8h

Habituellement, je n'arrive pas aussi tôt sur la plateforme. En effet, je reçois en temps réel sur mon smartphone des messages si une anomalie ou un dysfonctionnement surviennent pendant la nuit ou le week-end, puisque les automates du hub fonctionnent 7j/7, 24h/24, et il y a de toute façon toujours des techniciens de maintenance et un manager de flux d'astreinte. Mais depuis une semaine, avec l'approche des fêtes de fin d'année, c'est vraiment la folie, on traite une quantité phénoménale de colis. Les gens ont pris l'habitude d'être livrés à J+1 ou le jour même, donc ils n'anticipent plus vraiment leurs achats, ils s'y prennent au dernier moment pour passer commande. On a dû recourir à des intérimaires pour faire face à la surcharge de travail. Ils sont surtout positionnés sur le poste « hors gabarit », des formats complexes ou à faible rotation pour lesquels les robots ne sont de toute façon pas très performants, comme la manipulation des sapins de Noël, même si les systèmes de préhension se sont bien améliorés.

Notre hub est conçu comme un routeur ouvert chargé de déplacer des paquets de tous types de clients et de les stocker temporairement jusqu'à ce qu'ils soient intégrés dans des boîtes modulaires dont les flux seront gérés de façon optimale. En fait, la chaîne logistique a tellement gagné en fluidité depuis 2-3 ans que pour des produits de grande consommation il n'y a plus que très peu de stocks, positionnés de façon stratégique.

La société pour laquelle je travaille est propriétaire d'un ensemble de plateformes de transbordement de ce type, dont certaines multimodales, densément réparties sur tout le territoire national. Les volumes entrants et sortants de chacun de ces centres logistiques sont dynamiquement optimisés en fonction de la demande des bassins de consommation locaux. Les produits commandés par un consommateur sont livrés prioritairement à partir du hub permettant la livraison la plus rapide au consommateur. Chaque hub s'inscrit dans le schéma logistique de prestataires qui se sont vus confier par leurs clients le soin de regrouper toutes les livraisons et expéditions les concernant, un peu comme un fournisseur d'électricité domestique. Pour simplifier, nous faisons du cross-docking mais à l'ère de l'Internet physique !

En tant que responsable des opérations, mon rôle est de faire en sorte que l'organisation du hub et les moyens humains et matériels qui y sont mis en œuvre soient conformes aux attentes et aux exigences des organisateurs logistiques qui ont choisi notre hub. En cette période sensible de décembre, cela suppose un traitement plus rapide que d'habitude des flux pour satisfaire à nos engagements de délais et qualité de service vis-à-vis de nos clients organisateurs logistiques et faire en sorte que les protocoles de routage qui sont mis en œuvre soient ceux définis comme maximisant leur rentabilité.

Une dégradation de nos indicateurs publics de performance affecterait notre e-notation sur le marché ; au contraire, si nous relevons cette année avec succès ce challenge, nous espérons capter de nouveaux clients en recherche de solutions toujours plus agiles.

Pour éviter l'engorgement de la plateforme, nous devons pouvoir compter sur l'efficacité et la disponibilité sans faille de nos robots et autres automatismes ; c'est avec cet objectif que je manage le responsable du service de maintenance préventive.

Pour l'instant, les indicateurs de productivité qui s'affichent sur mon écran sont au vert. Je vais pouvoir, comme prévu, entrer en web conférence avec Martin, coordinateur logistique chez un chargeur localisé à proximité de notre plateforme. Il a été recruté à ce poste assez récemment mais il semble avoir rapidement trouvé ses marques. Les flux physiques de cette entreprise sur notre hub ont continué de progresser en tendance et de manière lissée dans les sens entrants et sortants, signe que Martin a bien anticipé avec ses équipes commerciales et marketing la demande des consommateurs et a maîtrisé ses achats.



Aujourd'hui, il souhaite s'entretenir avec moi des possibilités d'externaliser des prestations de co-packing lors de ses opérations promotionnelles. Justement, notre plateforme va s'agrandir pour offrir de nouvelles prestations de ce type. L'extension du bâtiment va être inaugurée mi-janvier. Elle a été conçue dans le respect des meilleures normes de qualité environnementale : l'isolation a été réalisée en matériaux naturels, combinée à un soin particulier apporté à l'étanchéité de l'enveloppe du bâtiment, de sorte qu'avec sa couverture en cellules photovoltaïques en toiture, le bâtiment est labellisé à énergie positive. De grandes baies en hauteur apportent de la lumière naturelle, les préparateurs de commandes évolueront dans un lieu de travail agréable.

Outre que je suis satisfaite du fait que la pénibilité a quasiment disparue dans nos entrepôts, grâce aux automates, cobots et exosquelettes, je suis heureuse de constater que la réactivité qu'offre notre solution logistique ne répond pas qu'à la demande de consommateurs impatientes, mais qu'elle a aussi permis à de nombreux industriels et e-commerçants bretons d'élargir leur part de marché et d'être plus compétitifs.

## 5. DES COMPETENCES QUI FERONT LA DIFFERENCE

Un certain nombre de compétences feront demain la différence, notamment :

- Les compétences en relations humaines, en lien avec l'importance du besoin de travailler avec les autres, et en particulier des personnes nouvelles et que l'on ne connaît pas, mais aussi de se mettre dans une posture de coproduction : intelligence émotionnelle, sociale et relationnelle, négociation, gestion d'équipes « virtuelles », compétences cross-cultural, capacité à construire des projets, transdisciplinarité...
- Les compétences qui permettront à chacun de se mouvoir dans un système qui requiert de l'autonomie : savoir s'auto-motiver tout en régulant sa propre énergie et le risque de charge mentale, dans un contexte où d'une part les flux d'informations se densifient et d'autre part les frontières entre vie professionnelle et vie privée sont de plus en plus floues.
- Les capacités cognitives garantes d'agilité qui permettent de répondre de manière adaptative et innovante à des situations inattendues : ouverture (curiosité), créativité (équilibrer sa vie de telle manière à renouveler régulièrement sa créativité), polarisation (concentration), flexibilité mentale (passer d'un type d'information à un autre, changer son cadre de référence régulièrement).

Ces capacités d'agilité et d'adaptation seront particulièrement mobilisées dans un environnement mouvant, où d'une part la coopération homme-machine sera intensifiée, et d'autre part les métiers et les besoins en compétences évolueront encore plus rapidement.

Le conducteur routier de demain en est une bonne illustration. Dans un contexte de plus forte complémentarité homme-machine, le personnel de bord devrait ainsi connaître un enrichissement de ses tâches qui s'accompagnera d'une montée en compétences.

Un transporteur routier breton livre sa vision du conducteur de demain : « Le métier de conducteur routier va considérablement changer. C'est quelqu'un qui sera davantage dans l'optimisation technique pour diminuer la consommation, un monsieur sécurité pour contrôler les véhicules, pour le premier et le dernier kilomètre, le début et la fin de trafic. On sera sur des véhicules connectés, équipés d'outils d'assistance et d'aide à la décision. Les boîtes de vitesses robotisées seront connectées à des GPS pour optimiser l'utilisation de la boîte de vitesse à la topographie des routes, certaines avec des cartes mémoire, d'autres qui apprendront avec l'expérience. La vitesse des camions sera limitée à 85 km/heure, le conducteur aura un rôle de paramétrage pour faire en sorte que la vitesse s'en écarte le moins possible selon la topographie et le flux de trafic.

Les opérations de conduite seront de plus en plus techniques, mais pas sur la même durée. Le conducteur fera le plus compliqué : les manœuvres, la relation avec le client... Il sera jugé sur la qualité de remplissage des documents (avec signature dématérialisée). Le gars deviendra un technicien, un passeur d'informations et un bon régléur. Il fera du contrôle, vérifiera combien on consomme, si tout va bien, et devra savoir comment on fonctionne en mode dégradé avec toutes les transmissions d'informations. Ce sera un passeur d'informations et un réalisateur technique des premiers et derniers kilomètres.

L'outil de travail principal d'un conducteur sera le smartphone et le PDA. Pour le client et l'exploitation, ce qui comptera, c'est la remontée d'informations. Le formateur fera du pilotage ».

L'articulation homme-machine nécessitera des compétences de « digitized drivers », à même de prendre part à ces changements. Vincent Gaide, associé responsable du secteur Transports & Logistique chez PwC : « Si la digitalisation du secteur commence à se développer grâce aux technologies connectées et à la mise en circulation progressive des camions connectés, l'enjeu pour demain est avant tout d'arriver à articuler

l'humain – le chauffeur-routier, le logisticien, etc. – et des services autonomes toujours plus performants ».

TNO, comme l'European Truck Platooning Challenge, concluent que le platooning entraînera une demande accrue en main-d'œuvre qualifiée, et l'exigence, à l'issue d'une formation particulière, d'un permis pour la conduite du véhicule de tête.

L'humain, au cœur de la chaîne de valeur, se verra confier de nouvelles fonctions, qui posent la question du maintien des capacités de conduite des conducteurs malgré une pratique réduite de l'activité de conduite. D'après Jean-Marc Diss, Directeur Général de Mercedes-Benz Trucks France et président de la branche véhicule industriel de la CSIAM : « Finalement, ce seront peut-être certains postes liés à l'exploitation qui vont disparaître, car ces fonctions vont pouvoir être remplies par les conducteurs lorsqu'ils seront en conduite déléguée ». L'application pour smartphone UberFreight, lancée cette année aux Etats-Unis, ouvre déjà la possibilité de reporter sur le conducteur une partie des missions de l'exploitant : la gestion de la recherche de fret, l'acceptation et la confirmation de la commande, la facturation, le paiement, le dédommagement en cas de retard de la part du client...

L'évolution du métier de conducteur passera par une nécessaire évolution des mentalités, notamment pour faire confiance au véhicule et lâcher-prise, mais aussi pour accepter la mise en place d'indicateurs de son activité, afin par exemple de s'assurer de sa capacité à reprendre les commandes et assurer la supervision du système, et réduire les problèmes de distraction induits par les outils numériques à bord lors de la conduite.

## CONCLUSION : PRECONISATIONS

Un groupe de travail réunissant entreprises, organisations professionnelles, établissements de formation, prescripteurs emploi-formation, pouvoirs publics..., réuni le 2 mars 2017, puis le 29 mars 2017, dans les locaux de Bretagne Supply Chain, a permis d'une part de partager les enjeux avec les parties prenantes, en s'appuyant notamment sur la restitution des résultats de l'étude, et d'autre part d'identifier les pistes d'actions possibles, au vu des besoins en emplois, compétences et formations dans la logistique et le transport de fret en Bretagne.

Cette démarche a conduit à faire émerger des pistes d'actions nouvelles à impulser/initier et des pistes d'actions à développer (existantes ou en cours) autour de 6 thématiques :

- 1/ Renforcer la relation école/entreprise
- 2/ Dynamiser l'information et l'orientation
- 3/ Accompagner la transformation de la chaîne logistique
- 4/ Etablir des priorités de développement de formations d'accès aux métiers du transport et de la logistique
- 5/ Sécuriser les trajectoires professionnelles
- 6/ Conjuguer performance économique et pérenne garante de la sécurité, la santé, la qualité de vie et le bien-être au travail.

Elles témoignent de l'engagement de la Profession dans la politique emploi-formation, de sa capacité à inscrire sa démarche dans des actions fédérant toutes les parties prenantes du territoire, et apparaissent comme un vecteur contribuant à :

- Faire connaître les actions engagées (ou menées) par (ou avec) la Profession
- Donner de la visibilité aux nouveaux projets d'actions des acteurs de la filière (entreprises, organisations professionnelles, associations, établissements et organismes de formation...), notamment auprès des pouvoirs publics
- Articuler les projets d'actions avec les dispositifs existants ou qui se mettent en place (au sein de l'Education Nationale, de Pôle emploi, des missions locales...)
- Intensifier les synergies partenariales autour de cette stratégie.

## 1. RENFORCER LA RELATION ECOLE-ENTREPRISE

La relation école-entreprise est une modalité importante pour développer les relations entre le monde professionnel, les acteurs de la formation, les élèves et étudiants, en vue de faciliter l'orientation d'une part et l'insertion professionnelle d'autre part. Dans un contexte où le domaine du transport et de la logistique souffre d'un déficit d'attractivité, alors qu'il est pourvoyeur d'emplois et connaît périodiquement des difficultés de recrutement, elle concourt à élargir la connaissance du monde professionnel par les élèves et leur faire découvrir le monde du transport et de la logistique de manière active et concrète

- **Favoriser les stages et formations en milieu professionnel transport-logistique multi-niveaux/publics**

Il s'agit de développer le réseau des entreprises d'accueil en transport-logistique pour des stages de découverte des élèves de 3<sup>ème</sup>, des périodes de formation en milieu professionnel, des alternants. En effet, les stages constituent potentiellement un bon moyen de faire découvrir les métiers du transport et de la logistique et/ou de valider un projet professionnel.

- **Labelliser des professionnels du transport et de la logistique « conseillers entreprise pour l'Ecole » membres des Comités locaux école-entreprises et animer le réseau des conseillers entreprise pour l'Ecole**

Il s'agit d'accompagner les professionnels labellisés « conseillers entreprise pour l'Ecole » engagés dans la politique de formation (moyens, outils, formation, expertise) pour qu'ils puissent assurer pleinement leur rôle d'interface et de référent : répondre aux besoins des académies notamment dans le cadre de la mise en œuvre du parcours Avenir, participer aux jurys d'examens professionnels, réfléchir et agir, au sein des Comités locaux école-entreprise (CLEE).

- **Parrainer ou marrainer des projets spécifiques d'élèves ou de classes**

Il est proposé d'organiser des « Classes en entreprises » en lien avec le réseau des conseillers entreprises pour l'école (CEE) permettant une immersion des jeunes de 3ème ou terminale STMG par exemple, dans les activités réelles du transport et de la logistique. Ces initiatives permettent aux jeunes de rencontrer des professionnels dans leur quotidien et de se familiariser avec la diversité des métiers d'une entreprise.

- **Mettre à disposition des sujets et supports relatifs au transport et à la logistique dans le cadre des EPI (Enseignements Pratiques Interdisciplinaires)**

Il s'agit de réaliser des sujets et des supports autour du transport et de la logistique et les mettre à disposition des collèges, en lien avec certaines thématiques des EPI : transition écologique et développement durable, découverte du monde professionnel, santé et sécurité.

- **Proposer des stages et des visites d'entreprises en transport-logistique pour les chefs d'établissements, les inspecteurs, les enseignants des collèges et lycées généraux**

Il s'agit de mieux faire connaître aux équipes pédagogiques des collèges et lycées généraux, qui jouent un rôle important dans l'orientation des jeunes, les activités et les métiers du transport et de la logistique, en organisant des visites d'entreprises et mettant en place une bourse de stages transport-logistique plus particulièrement pour les chefs d'établissements et inspecteurs.

## 2. DYNAMISER L'INFORMATION ET L'ORIENTATION

La qualité de la relation école-entreprise concourt à favoriser l'information et l'orientation en direction des métiers du transport et de la logistique, mais d'autres vecteurs peuvent aussi être mobilisés pour favoriser l'attractivité de la filière. Dans un contexte où les métiers transport-logistique souffrent d'un déficit d'image, l'information et l'orientation vers les formations et les métiers du transport et de la logistique doivent s'attacher à montrer aux jeunes, au grand public et aux prescripteurs emploi-formation que la filière est porteuse de débouchés, de formations stimulantes, de métiers challengeant et vecteurs de compétitivité.

- **Informier et orienter sur les métiers et les formations de manière ludique, dynamique, interactive**

Il s'agit de faire découvrir autrement les métiers du transport et de la logistique, en particulier aux jeunes, en recourant par exemple à des jeux concours et à des outils interactifs, ludiques, numériques : Olympiades des métiers, outils de simulation logistique, réalité virtuelle, spot vidéo donnant une image moderne du transport et de la logistique....

- **Mettre en place des tuteurs de stages transport-logistique inter-entreprises**

Il s'agit de développer les opportunités de stages et formations en milieu professionnel dans les entreprises et les métiers transport-logistique, sensibiliser les entreprises aux stages, aux périodes de formations en milieu professionnel et à l'alternance, soutenir les entreprises dans l'accueil et l'intégration de stagiaires et alternants et améliorer la qualité des stages.

- **Renforcer la plus-value et la visibilité des « lycées des métiers » proposant des filières de formation transport-logistique en Bretagne**

Il s'agit de renforcer la dynamique déployée par les établissements d'enseignement professionnel en transport-logistique labellisés « lycée des métiers » par le recteur d'académie sur des critères tels que le partenariat avec le tissu économique local, l'ouverture internationale, l'accueil de publics de statuts différents, l'organisation d'actions culturelles... en mettant notamment en œuvre des actions développant la mobilité européenne, via le réseau NETINVET (réseau européen composé d'écoles, de centres de formation, d'organisations professionnelles et d'entreprises associées dans lequel ont été établies des relations de confiance pour permettre la mobilité des apprenants au cours de leur formation professionnelle).

- **Donner une dimension internationale aux parcours des étudiants en BTS Transport et prestations logistiques**

Il s'agit d'accompagner les établissements de formation par des mesures et dispositifs favorisant l'ouverture internationale des étudiants et des enseignants et les mobilités, l'interculturalité et les compétences en langues, dans un contexte où la dimension européenne est explicite dans le référentiel de formation du BTS Transport et Prestations Logistiques et où les étudiants des filières transport et logistique évoluent dans un contexte professionnel international et européen.

- **Communiquer et organiser des évènements pendant la journée de la supply chain et de la logistique**

Il s'agit de profiter de la journée de la supply chain et de la logistique (en avril chaque année) pour communiquer largement sur les activités, les métiers et les formations transport-logistique, en organisant à cette occasion des journées portes ouvertes dans les entreprises de transport et entrepôts d'entreprises

volontaires au profit de demandeurs d'emploi, de jeunes, du grand public et plus largement des actions coordonnées de la profession, ses représentants et les acteurs bretons de l'emploi et de la formation.

- **Développer avec la Profession la connaissance des prescripteurs emploi-formation relative aux métiers et besoins en compétences dans le transport et la logistique**

Il s'agit de poursuivre et renouveler au moins une fois par an les actions de sensibilisation auprès des prescripteurs emploi-formation (Exploratoire, missions locales, CIO, Cap emploi..), pour faire connaître les besoins en emplois et les évolutions des métiers du transport et de la logistique.

- **Développer la coopération entre la Profession et Pôle emploi**

Il s'agit d'une part d'organiser au bénéfice des conseillers Pôle emploi des actions d'information avec la profession sur les nouvelles tendances des métiers du transport et de la logistique et d'autre part de communiquer auprès des entreprises sur l'évolution de l'offre de service de Pôle emploi pour les aider dans leurs projets de recrutement.

### **3. ACCOMPAGNER LA TRANSFORMATION DE LA CHAÎNE LOGISTIQUE**

Améliorer la performance de la supply chain et répondre demain aux grands enjeux et défis logistiques qui se posent en Bretagne nécessitent d'accompagner l'évolution et la montée en compétences du capital humain, via la formation continue des salariés et responsables d'entreprises. En effet, pérenniser les activités productives nécessite d'améliorer la performance logistique, notamment en faisant mieux connaître les modes de transport en Bretagne et les acteurs qui opèrent sur le territoire breton, en dotant les entreprises de compétences en logistique internationale pour aller vers des marchés à l'export, et en encourageant les PME à adopter une stratégie logistique.

- **Poursuivre la sensibilisation des dirigeants d'entreprises industrielles et commerciales bretonnes aux enjeux de la logistique et aux leviers d'optimisation associés**

Il s'agit de sensibiliser les dirigeants d'entreprises, en particulier les PMI, au facteur de compétitivité de la logistique et aux gains qu'ils peuvent retirer d'une meilleure maîtrise de leur supply chain à travers des conférences, échanges de bonnes pratiques et benchmark, promotion des audits de performance des systèmes logistiques, diffusion des enjeux d'optimisation et de maîtrise des coûts liés à une maîtrise des incoterms, information sur la démarche Fret 21...

- **Promouvoir la certification OEA (opérateur économique agréé) en Bretagne et accompagner son déploiement pour faciliter le commerce international**

Il s'agit de faire connaître aux entreprises ayant une activité internationale l'intérêt renforcé d'être certifié OEA (pénétration des marchés avec les accords de reconnaissance mutuelle, facilitations douanières...) et les accompagner au regard des nouvelles contraintes d'entrée et de renouvellement de la certification basées sur la compétence.

- **Valoriser le potentiel des stages étudiants et de l’alternance pour développer des capacités d’audit, ingénierie et méthodes dans les PME bretonnes**

Il s’agit d’accompagner les entreprises dans l’élaboration de choix d’organisation et technologiques, dans la transition numérique et énergétique, et d’améliorer la diffusion des nouvelles technologies et systèmes d’information, en favorisant le transfert de connaissances entre l’enseignement supérieur, la recherche et les entreprises – en particulier les PME – via la promotion et la mise en valeur des capacités d’audit, ingénierie et méthode qui peuvent être mobilisées à l’occasion des stages étudiants et de l’alternance.

- **Identifier les besoins pour une offre de formation continue en transport-logistique qui permette la construction de parcours professionnels**

Il s’agit de garantir une offre de formations longues (qui permettent d’accéder à des diplômes ou des titres reconnus) et courtes (répondant à des besoins spécifiques) qui s’articule avec des parcours professionnels pour les salariés du transport et de la logistique, car si nombre des métiers du transport et de la logistique sont accessibles sans un niveau élevé de formation, l’évolution dans ces métiers, tout comme l’amélioration de la performance des entreprises, nécessite une montée en compétences des salariés.

- **Développer des modalités d’enseignement et de formation davantage compatibles avec l’exercice d’une activité professionnelle**

Il s’agit d’une part de développer des « pédagogies innovantes » pour que les apports théoriques ne soient pas perçus comme éloignés du quotidien, et d’encourager les enseignements modulaires permettant de faciliter l’accès à la formation des salariés en optimisant le temps en présentiel, et d’autre part d’accompagner les salariés vers cette nouvelle offre de formation.

- **Faire connaître par l’exemple les nouvelles pratiques managériales**

Il s’agit de sensibiliser les dirigeants et l’encadrement intermédiaire aux ressorts de la motivation mis en évidence par les découvertes en neurosciences, et de faire connaître leurs applications concrètes en management et les bénéfices induits (innovation, agilité, qualité de vie au travail...), par exemple en diffusant des bonnes pratiques et témoignages de pairs.

#### **4. ÉTABLIR DES PRIORITÉS DE DÉVELOPPEMENT DES FORMATIONS D’ACCÈS AUX MÉTIERS TRANSPORT-LOGISTIQUE**

L’évolution des activités amène à repenser les compétences à acquérir dans les formations d’accès aux métiers, quels que soient la voie d’accès et le niveau.

- **Participer à la rénovation des diplômes et des titres professionnels**

Il s’agit de faire connaître aux pouvoirs publics lors de la rénovation des titres professionnels et des diplômes en transport et logistique les besoins de la profession liés à l’évolution des métiers et des compétences.



- **Renforcer la filière de formation en maintenance de véhicules industriels**

Il s'agit d'augmenter le nombre de personnes formées aux métiers de la maintenance de véhicules industriels par une action concertée de la branche transport et de l'ANFA du fait des difficultés récurrentes de recrutement de mécaniciens dans les entreprises de transport conjuguées à une pyramide des âges du personnel de maintenance vieillissante.

- **Œuvrer pour la mise en place d'une formation qualifiante de qualité pour les conducteurs de véhicules utilitaires légers**

Il s'agit, en lien avec les organismes de formation, de dispenser une formation professionnelle exigeante préparant à l'exercice d'un métier en développement, impacté par de nouveaux outils (PDA, picking sur convoyeur...), des impératifs d'optimisation, et qui s'exerce dans des contextes professionnels variés, et de faire en sorte que les projets professionnels des conducteurs livreurs soient validés avant leur intégration en entreprise pour réduire le turn-over.

- **Intégrer pleinement dans les formations supérieures les évolutions technologiques, organisationnelles et sociétales qui bouleversent les schémas logistiques**

Il s'agit d'inscrire plus profondément l'évolution des systèmes d'information, de planification, de production, de conception et de gestion logistique dans les formations supérieures en transport-logistique en faisant savoir que des expertises sont mobilisables localement pour traiter de sujets prospectifs et d'innovation dans les organismes de formation, les écoles et à l'université (Institut Mauperthuis, Bretagne Supply Chain et ses adhérents, cluster RFID, CDIB...).

## **5. SECURISER LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES DE TOUTES ET TOUS**

Les mutations attendues nécessitent de renforcer l'employabilité des demandeurs d'emploi et des salariés par des actions favorisant la sécurisation des parcours professionnels de toutes et tous, le maintien dans l'emploi, l'évolution professionnelle, en tenant compte de l'importance croissante de formes d'orientation individualisées et d'une expertise métier dans la validation des projets professionnels. Cela passe aussi par un renouvellement des modalités pédagogiques permettant de faciliter l'accès à la formation des salariés.

- **Intensifier la coopération de la Profession avec les prescripteurs emploi-formation dans l'accompagnement à la validation de projets professionnels**

Il s'agit d'approfondir la coopération et l'implication des acteurs de la branche avec les prescripteurs emploi-formation afin de mettre en place un accompagnement pour les salariés, demandeurs d'emploi jeunes ou adultes, militaires en reconversion... à la validation de leur projet professionnel en transport-logistique, par exemple dans le cadre de périodes de mises en situation en milieu professionnel (PMSMP), de POE, etc. afin d'améliorer les taux de placement des sortants de formation dans les métiers transport-logistique, éviter les déperditions et réorientations post-formation et garantir un bon usage des financements formation.

- **Faciliter le recrutement des entreprises grâce à la création d'un GEIQ (groupements d'employeurs pour l'insertion et la qualification)**

Il s'agit de favoriser la création d'un GEIQ pour les métiers du transport et de la logistique en Bretagne qui donnerait la possibilité à des demandeurs d'emploi de découvrir la variété des métiers du transport et de la logistique, à des employeurs d'expérimenter des candidats qui peuvent être perçus comme non conventionnels en minimisant les risques liés à un éventuel échec, à des salariés de progresser continuellement et de développer leur agilité en exerçant dans des situations professionnelles variées, tant par leur contenu que leur complexité.

- **Créer un Guichet unique breton du transport et de la logistique**

Il s'agit de mettre en place une Maison du transport et de la logistique, qui pourrait par exemple prendre la forme d'une « plateforme services » numérique susceptible d'aiguiller les internautes vers les interlocuteurs appropriés pour répondre à leurs problématiques et leurs attentes de services. Pour un salarié : parcours professionnel, formations continues, VAE... ; pour un jeune ou un demandeur d'emploi : métiers, formations, stages... ; pour une entreprise : audit de performance, santé-sécurité au travail, diagnostic RH, recrutement, stages et alternance, inaptitudes et reclassements...

- **Promouvoir « Itinéraire Egalité » et accompagner les entreprises transport-logistique pour progresser vers la mixité et la diversité**

Il s'agit de faire connaître les outils et démarches portées par les acteurs de branche pour agir sur la mixité et l'égalité professionnelle dans les entreprises de transport, ce qui concourra à améliorer l'attractivité des métiers du transport et de la logistique auprès des femmes, à améliorer les conditions de travail de tous et à moderniser l'image des métiers du transport et de la logistique vis-à-vis des clients, des fournisseurs, du grand public.

- **Promouvoir le dispositif Garantie Jeunes dans le transport et la logistique**

Il s'agit de faire connaître aux entreprises ayant des activités transport et logistique les opportunités d'attirer des jeunes dans les métiers du transport et de la logistique et de diversifier les cibles de recrutement au travers du dispositif Garantie Jeunes.

## **6. CONJUGUER PERFORMANCE ECONOMIQUE ET PERFORMANCE PERENNE GARANTE DE LA SECURITE, LA SANTE, LA QUALITE DE VIE ET LE BIEN-ETRE AU TRAVAIL**

La Profession s'est engagée en Bretagne dans une charte sociale veillant notamment à la protection des salariés. Par ailleurs des démarches pilotes en termes de santé et sécurité au travail dans le transport et la logistique ont été expérimentées avec succès en Bretagne, avant déploiement au niveau national, fruit de la collaboration de la branche, l'AFT, la CARSAT et l'INRS.

- **Déployer largement sur le territoire les formations dirigeants, APTR, APS expérimentées avec succès**

Il s'agit d'une part d'intégrer dans les formations d'accès aux métiers du transport et de la logistique - diplômes, titres professionnels, FIMO -, les formations expérimentales initiées en Bretagne : « animateur préventeur transport routier » (APTR), « Acteur prévention secours » (APS Marchandises/Voyageurs), et formations de prévention des risques à destination de l'encadrement, et d'autre part d'animer le réseau des APTR bretons et l'échange de bonnes pratiques en entreprises de transport et logistique (particulièrement en PME) par la chargée de mission prévention (poste cofinancé par AFT, CNAMTS, CARCEPT Prev, DIRECCTE Bretagne).

- **Promouvoir le dispositif Synergie Accueil et Pédagogie et le Mémento de la prévention du conducteur routier**

Il s'agit de faire acquérir aux jeunes, ainsi qu'aux futurs managers, des savoir-faire de prudence, via la promotion du dispositif Synergie, qui permet d'accompagner les apprenants dans la mise en application à des situations de travail réelles des connaissances acquises en formation transport-logistique, et la diffusion du Mémento de la prévention du conducteur routier.

- **Partager des ressources transverses et métiers dans un groupement d'employeurs**

Il s'agit d'identifier l'opportunité de créer un groupement sectoriel d'employeurs, ou pour les entreprises de transport et logistique de s'inscrire dans un ou des groupements multisectoriels existants, pour recruter des salariés qualifiés dont des chefs d'entreprises souhaitent s'attacher les services et pour mutualiser certaines fonctions, telles que APTR, mais aussi tuteur inter-entreprises, responsable qualité, informaticiens, conducteurs routiers, mécaniciens, ingénieur-méthode, fonctions RH, coach en management...