20ème Enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique

Enquête réalisée du 13 janvier au 3 février 2014

AFT

Département des Etudes
Transport & Logistique
Direction des Relations Institutionnelles et des Etudes

Valérie CASTAY
Chef de projets Etudes

Jean André LASSERRE
Directeur des Relations Institutionnelles et des Etudes

SOMMAIRE

PARTIE I - 2013 : Une meilleure tenue de l'emploi logistique que prévue, 2014 : une tendance qui devrait se poursuivre, mais des employeurs prudents 1

Introduction 3

I. Conjoncture 5
II. Stratégies et organisation 7
III. Gestion des emplois et de recrutements 19
IV. Politiques de qualification 49
V. Politiques de formation continue 57

PARTIE II - Vingt ans de logistique 61

I. Les caractéristiques de l'emploi logistique aujourd'hui 63
II. Organisation et stratégie 70
III. Evolution des niveaux des effectifs 72
IV. Recrutements 74
V. Formation 76

PARTIE I

2013 : une meilleure tenue de l'emploi logistique que prévue

2014 : une tendance qui devrait se poursuivre, mais des employeurs prudents

INTRODUCTION

Méthodologie

L'enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions logistiques, réalisée par le Département des Etudes Transport & Logistique, rattaché à la Direction des Relations Institutionnelles et des Etudes de l'AFT, a été reconduite pour la **vingtième année consécutive**. Le questionnaire soumis aux responsables logistiques a porté sur les évolutions en matière de stratégie et d'organisation logistique, d'emploi, de recrutement et de formation pour l'exercice 2013. Toutefois, les responsables logistiques n'étant pas toujours en mesure de répondre à toutes nos questions en matière de gestion des ressources humaines, il arrive que le questionnaire soit complété grâce à l'audition du DRH de l'établissement.

L'enquête logistique est basée sur une population de référence de 5 215 établissements d'au moins 100 salariés répartis sur tout l'hexagone et appartenant à sept secteurs d'activité clés retenus en raison notamment de leur poids en effectifs logistiques :

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

L'échantillon de la 20ème enquête logistique, constitué à partir du fichier Démographie des établissements INSEE au 01/01/2013, champ marchand non agricole, comporte 461 établissements de 100 salariés et plus, ce qui représente un taux de sondage de 9%.

En supplément, 96 établissements de taille plus réduite (de 50 à 99 salariés), ont été interrogés dans le secteur commercial et chez les prestataires logistiques, ce qui porte à 557 le nombre total d'établissements sondés.

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

SECTEURS	Codes NES 36	Classes d'effectifs salariés				
		50 à 99	100 à 199	200 à 499	500 et +	Total
Industries agricoles et alimentaires	B0	0	40	32	10	82
Pharmacie, parfumerie et entretien	C3	0	16	13	6	35
Industrie automobile	D0	0	11	16	9	36
Industrie des équipements mécaniques	E2	0	49	30	12	91
Chimie, caoutchouc, plastiques	F4	0	39	26	5	70
Commerce	J1, J2, J3	42	50	30	6	128
Prestataires transport/logistique	K0	54	37	23	1	115
Total		96	242	170	49	557

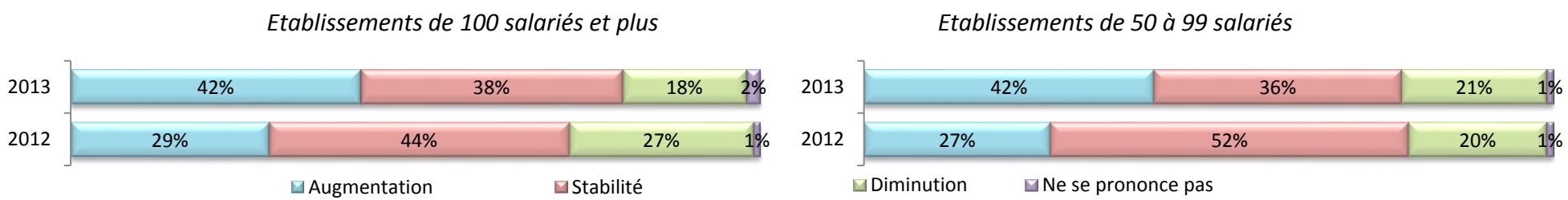
L'enquête téléphonique a été réalisée du 13 janvier au 3 février 2014.

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

I. Conjoncture

Un niveau global d'activité davantage orienté à la hausse en 2013

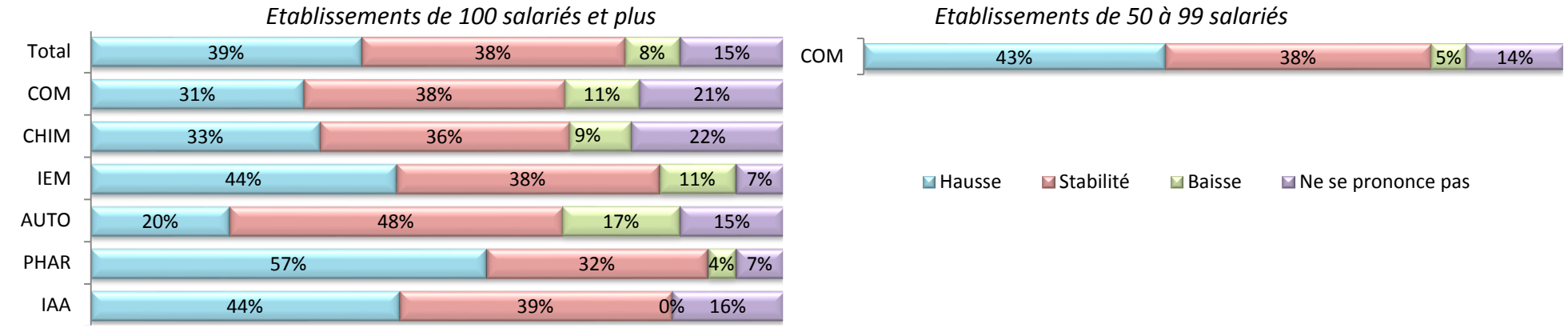
Comportement de l'activité au cours de l'année 2013 (en % d'établissements)



Conformément à leurs prévisions l'an dernier, les établissements enquêtés sont plus nombreux à avoir connu une hausse de l'activité en 2013 qu'une baisse (respectivement 42% et 19%, toutes tailles confondues), ce qui n'était pas le cas en 2012. Cette amélioration de la conjoncture en 2013 a été ressentie tant par les établissements d'au moins 100 salariés que par ceux dont l'effectif salarié est compris entre 50 et 99 salariés.

Les sondés ne prévoient pas une dégradation de la croissance de l'activité logistique en 2014

Evolution prévue de l'activité logistique en 2014 (en % d'établissements industriels et commerciaux)



Les établissements industriels et commerciaux sont largement plus nombreux à prévoir une augmentation de leur activité logistique en 2014 (40% des établissements de toutes tailles et tous secteurs confondus) que le contraire (7%), et ce dans tous les secteurs d'activité.

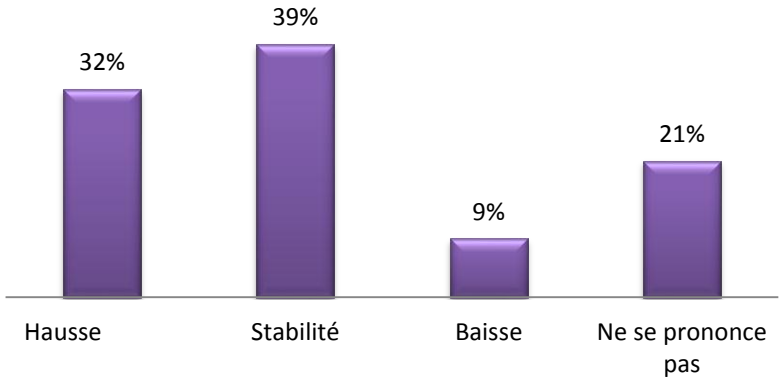
Les anticipations sont comme en 2012 et 2013 particulièrement bien orientées dans l'industrie agro-alimentaire, où 44% des établissements s'attendent à une progression de l'activité en 2014, mais également dans l'industrie pharmaceutique avec 57% des établissements anticipant une progression de l'activité (et seulement 4% une baisse).

Les prévisions d'évolution de l'activité logistique pour 2014 sont relativement plus optimistes qu'elles ne l'étaient il y a un an pour 2013 (31% des établissements de 100 salariés et plus prévoyaient une hausse de l'activité en 2014, et 16% une baisse).

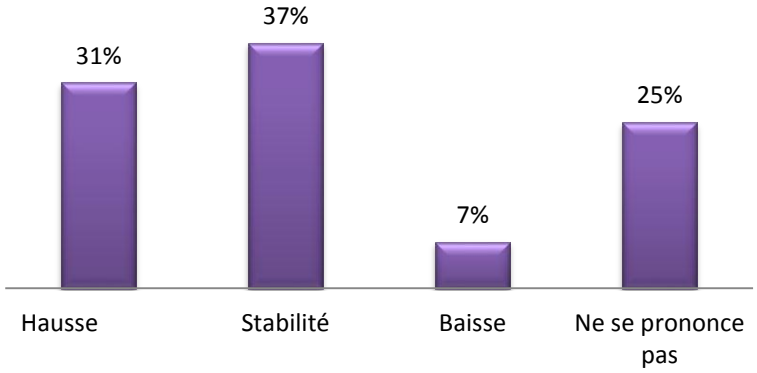
Près d'un tiers des prestataires transport-logistique s'attendent à un accroissement de leur activité en 2014

Evolution prévue de la demande en prestations logistiques en 2014 (en % d'établissements du secteur transport-logistique)

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



Toutes tailles confondues, 8% des prestataires transport-logistique anticipent de leur côté plutôt une baisse des commandes qui leur seront adressées en 2014, tandis que près d'un tiers tablent sur une hausse.

Le différentiel entre le pourcentage d'établissements s'attendant à une hausse de la demande et celui s'attendant à une baisse (respectivement 23 points et 24 points, pour les établissements de 100 salariés et plus d'une part, et de moins de 100 salariés d'autre part) est plus favorable que l'an dernier (respectivement 15 points et 0 point, pour les établissements de 100 salariés et plus d'une part, et de moins de 100 salariés d'autre part).

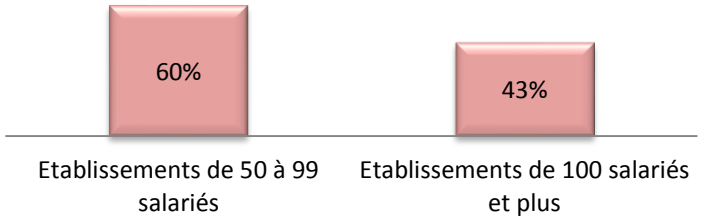
II. Stratégies et organisation

2.1 Facteurs d'évolution

Les acteurs du secteur confrontés à l'obligation d'affichage des émissions de CO_2

Obligations d'affichage des émissions de CO_2 pour les prestations de transport :

Pourcentage d'établissements du secteur transport-logistique qui ont pris des mesures en 2013



Pourcentage d'établissements du secteur transport-logistique qui prévoient de prendre des mesures en 2014

Suite à l'article 228 de la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement, toute personne bénéficiant d'une prestation de transport doit, à compter du 1er octobre 2013, être informée de la quantité de dioxyde de carbone (CO_2) émise par le ou les modes de transport utilisés.

Sont donc concernées par cette obligation les entreprises qui organisent ou commercialisent une prestation de transport ayant son point d'origine ou de destination situé sur le territoire national, entreprise de transport et commissionnaire, quels que soient le mode de transport et la taille de l'entreprise.

Dans ce contexte, 60% des prestataires transport-logistique de moins de 100 salariés ont pris en 2013 des mesures pour satisfaire à cette obligation, ainsi que 43% des établissements de plus de 100 salariés. Il est vrai que les prestataires logistiques, dont la taille est généralement plus grande que celle des établissements de transport routier de marchandises, ne sont pas nécessairement amenés à organiser ou commercialiser des prestations de transport et ne sont donc pas tous concernés par cette obligation.

Ce sont encore tout de même 48% des établissements de moins de 100 salariés, et un tiers des établissements de 100 salariés et plus, qui déclarant avoir l'intention de prendre des mesures particulières en 2014 pour respecter cette obligation. Or dans les trois-quarts des cas, ces mesures consistent en de la formation.

Les ERP en pool position des systèmes d'information et de gestion

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

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Echange de données informatisé (EDI)	64%	54%	65%	61%	72%	64%
Solutions CRM ou SCM (applications en direction des clients et des fournisseurs)	20%	11%	19%	14%	32%	26%
Lecteurs codes à barres	70%	53%	69%	63%	67%	68%
RFID	15%	6%	16%	8%	9%	7%
Logiciel de gestion des entrepôts (WMS)	50%	20%	27%	22%	35%	28%
Logiciel de gestion du transport (TMS)	32%	16%	20%	13%	31%	19%
Logiciel de gestion intégrée (ERP)	62%	46%	72%	74%	74%	74%
Progiciels de planification avancée (APS)	36%	24%	21%	13%	33%	18%
Outils de pilotage et de suivi de la production (MES)	48%	19%	35%	18%	42%	22%
Reconnaissance vocale	8%	5%	4%	5%	5%	5%
Autres (système interne, logiciels divers)	7%	17%	13%	15%	15%	21%

Les ERP restent en 2014 en pool position dans le classement des systèmes d'information et de gestion présents dans les établissements de 100 salariés et plus, avec 74% d'utilisateurs (tous secteurs confondus). Les ERP séduisent en effet par leur capacité à offrir une réponse globale aux besoins fonctionnels de l'entreprise, ce qui leur confère un avantage par rapport aux applications spécialisées de type WMS ou APS.

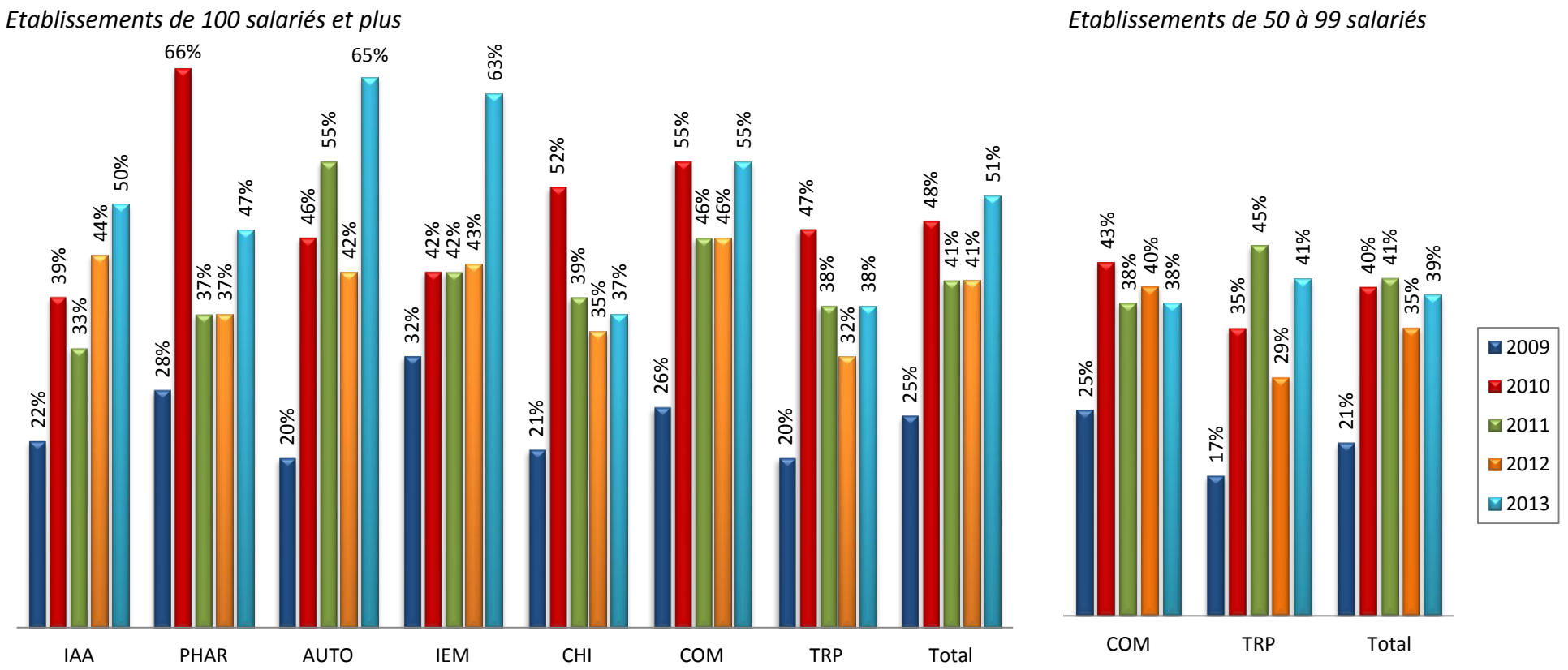
L'EDI, utilisé par près des deux-tiers des établissements interrogés, trouve en particulier à s'appliquer dans le e-commerce, car il est bien adapté à la transmission répétitive des données et valeurs numériques (devis, bons de commandes, bons de livraison, factures, accusés de réception…) générées par les commandes sur Internet.

Reconnaissance vocale et RFID continuent de stagner avec respectivement 5% et 7% d'utilisateurs parmi les répondants.

2.2 Organisation logistique

Bond des réorganisations logistiques en 2013

Pourcentage d'établissements ayant réorganisé leur logistique



Tous les secteurs d'activité du champ de l'enquête font état d'une recrudescence des réorganisations logistiques en 2013. La proportion d'établissements de 100 salariés et plus ayant réorganisé leur logistique bondit ainsi de 10 points, et s'établit à 51%.

Des réorganisations qui s'expliquent en premier lieu en 2013 par la recherche d'une maîtrise des coûts

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

	Etablissements de 100 salariés et plus								*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Diversification produits ou recentrage de l'activité	25%	0%	14%	3%	19%	9%	5%	11%	6%	6%	6%
Réorganisation de la logistique client / distribution	33%	42%	7%	30%	46%	43%	7%	31%	38%	12%	26%
Réorganisation de la logistique d'approvisionnement	3%	19%	13%	26%	11%	15%	0%	13%	0%	10%	4%
Amélioration de la sécurité de la supply chain	5%	0%	0%	0%	11%	5%	6%	4%	0%	6%	3%
Développ. des projets " développement durable "	0%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Démarche de maîtrise des coûts / Optimisation	33%	66%	59%	45%	27%	30%	49%	40%	31%	38%	34%
Réduction de l'activité / Plan de restructuration	2%	8%	16%	9%	9%	7%	10%	8%	0%	10%	4%
Agrandissement / Augmentation de l'activité	26%	15%	4%	2%	20%	14%	21%	14%	6%	26%	15%
Développement international	8%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	2%	0%	0%	0%
Délocalisation	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Fusion / Acquisition	9%	0%	0%	0%	0%	5%	3%	3%	0%	6%	3%
Investissement dans de nouvelles technologies	11%	10%	4%	5%	3%	7%	38%	11%	13%	12%	12%
Changement de prestataire logistique	3%	5%	0%	2%	3%	6%	0%	3%	6%	0%	3%
Autres	10%	25%	29%	15%	20%	4%	21%	14%	31%	20%	26%

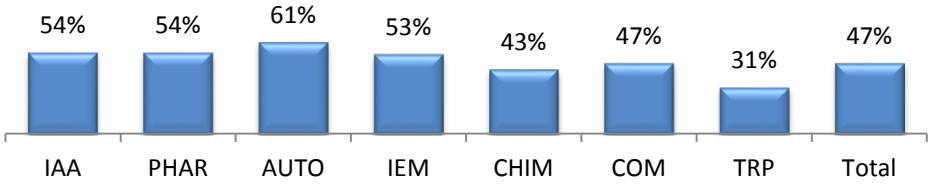
40% des établissements de 100 salariés et plus justifient la réorganisation de leurs services logistiques en 2013 par la recherche d'une compression des coûts et l'optimisation des process, soit 10 points de plus qu'un an auparavant. Ce motif passe ainsi devant celui de la réorganisation de la logistique clients (cité par 31% des répondants, après 37% en 2012), en tête en 2012 et 2011, qui reste encore prépondérant pour les secteurs commercial et de la chimie.

La majorité des établissements de 50 à 99 salariés expliquent également leurs réorganisations logistiques en 2013 par une démarche de maîtrise des coûts et d'optimisation (34% des répondants, après 31% en 2012), puis par la réorganisation de la logistique clients (26%, après 31% en 2012).

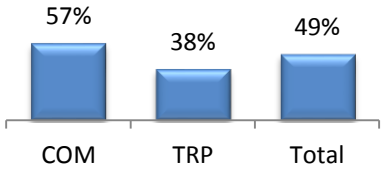
Le mouvement de réorganisations logistiques devrait rester soutenu en 2014

Pourcentage d'établissements prévoyant de réorganiser leur logistique en 2014

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés

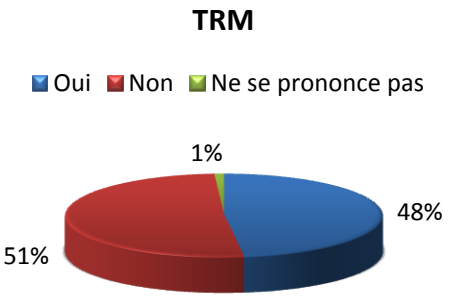


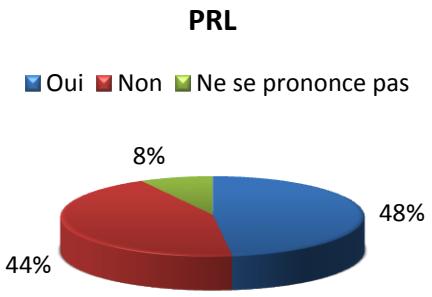
48% des répondants, toutes tailles confondues, prévoient de réorganiser leur logistique en 2014, soit 3 points de plus que ceux qui l'ont effectivement réorganisée en 2013.

Une organisation à adapter aux nouveaux enjeux de la logistique urbaine…

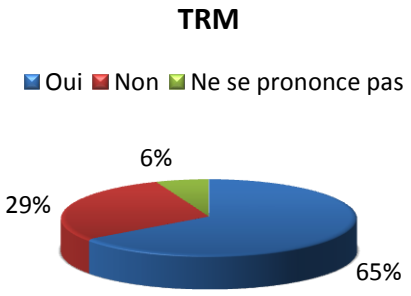
Pourcentage de prestataires transport-logistique amenés à acheminer des marchandises en ville ou à organiser des livraisons urbaines

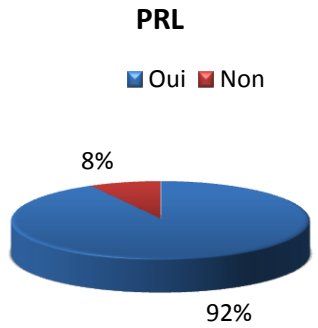
Etablissements de 100 salariés et plus





Etablissements de 50 à 99 salariés

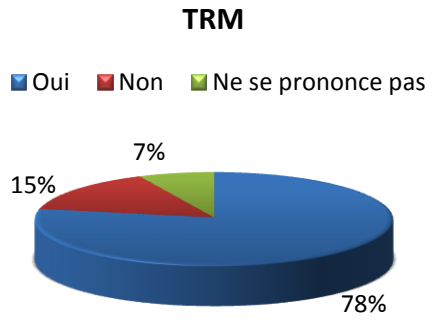




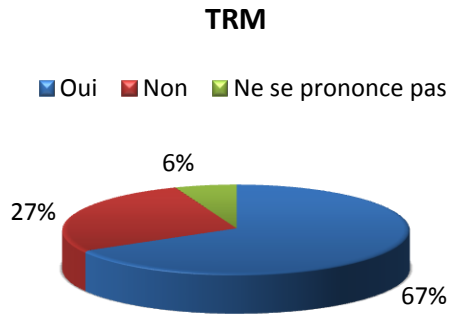
Près de la moitié (46%) des prestataires transport-logistique interrogés sont amenés à acheminer des marchandises en ville ou à organiser des livraisons urbaines.

Pourcentage des prestataires acheminant ou organisant des livraisons urbaines qui estiment que leur organisation est adaptée à cette activité

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



Or 22% des prestataires transport-logistique de toutes tailles acheminant ou organisant des livraisons urbaines estiment que leur organisation n'est pas adaptée à cette activité.

Pourcentage d'établissements prévoyant d'adapter leur organisation pour les livraisons urbaines en :

	2013		2014	
	TRM	PRL	TRM	PRL
Modifiant vos horaires de livraison	22%	7%	25%	12%
Diminuant la taille des véhicules de livraison	37%	26%	43%	12%
Utilisant des véhicules " propres " (électriques, hybrides…)	11%	17%	10%	16%
Développant la mutualisation	20%	10%	22%	10%
Livrant des points relais en ville	10%	0%	10%	6%
Implantant une partie de votre activité logistique plus près des zones urbaines	9%	0%	10%	0%
Développant la livraison à domicile	12%	10%	15%	0%
Travaillant davantage en flux tendus, juste-à-temps	15%	6%	16%	6%
Recourant à des terminaux ferroviaires ou fluviaux en ville	5%	0%	4%	6%
Autre, précisez	3%	13%	4%	0%

La principale mesure envisagée par les prestataires transport-logistique pour adapter leur organisation aux livraisons en ville consiste en 2014, comme en 2013, à diminuer la taille des véhicules de livraison : c'est la solution envisagée par 43% des transporteurs routiers de marchandises qui effectuent des livraisons urbaines, devant la modification des horaires de livraison et le développement de la mutualisation.

… à l'essor du e-commerce…

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

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	Total
B to B	89%	86%	100%	99%	87%	88%	90%
B to C	10%	14%	0%	1%	12%	10%	8%
Ne se prononce pas	1%	0%	0%	0%	2%	1%	1%

90% des établissements industriels et commerciaux sondés ont une activité principalement orientée vers une clientèle de professionnels et d'entreprises (Business to Business).

Parmi les établissements dont les particuliers sont les principaux clients (Business to Customer : moins de 10% des sondés), seulement 5% commercialisent la majorité de leurs produits par internet (e-commerce).

Moins d'un quart de ceux qui utilisent le canal du e-commerce pour vendre aux particuliers déclarent avoir mis en place une logistique dédiée ou une organisation logistique spécifique pour développer le e-commerce (par exemple des contrôles supplémentaires pour aller vers du zéro défaut).

… et d'une économie mondialisée

Pourcentage d'établissements important des biens de consommation pour les commercialiser

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	Total
Oui	26%	25%	35%	28%	26%	55%	40%
Non	74%	72%	63%	68%	64%	42%	56%
Ne se prononce pas	0%	4%	2%	5%	9%	2%	3%

40% des établissements industriels et commerciaux interrogés importent des biens de consommation et les commercialisent. Ils sont même une majorité dans ce cas dans le secteur commercial.

Pourcentage d'établissements commercialisant des biens importés qui pratiquent une logistique de différenciation retardée

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	Total
Oui	43%	63%	58%	50%	69%	40%	45%
Non	52%	37%	33%	50%	25%	60%	54%
Ne se prononce pas	6%	0%	9%	0%	6%	0%	1%

Parmi les établissements industriels et commerciaux qui commercialisent des biens importés, près de la moitié pratiquent une logistique de différenciation retardée sur ces produits, c'est-à-dire effectuent sur le sol français (en interne ou en sous-traitance) les dernières opérations de colisage, conditionnement, étiquetage…

Or, plus d'un tiers d'entre eux pensent qu'à terme il est envisageable que cette différenciation soit pour tout ou partie effectuée à l'étranger (pays importateurs) avec à la clé une réduction attendue des coûts, mais aussi probablement des incidences négatives sur l'emploi logistique en France.

Des freins à la délocalisation de ces activités subsistent cependant, en lien surtout avec les politiques de contrôle qualité des entreprises.

2.3 Sous-traitance

Tendance à la réinternalisation des fonctions transport en 2014

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

	2012	2013	2014
Stratégie et organisation logistique	58%	50%	63%
Achats / Approvisionnements	89%	81%	83%
Ordonnancement	84%	73%	76%
Entreposage / Stockage	90%	91%	90%
Transport/distribution	78%	81%	86%
Réception / Expédition	97%	95%	97%
Manutention et Conduite d'engins de manutention	96%	93%	95%
Emballage / Préparation de commandes	88%	87%	91%
Reverse Logistics (logistique des retours)	73%	77%	72%
Autres	1%	0%	2%

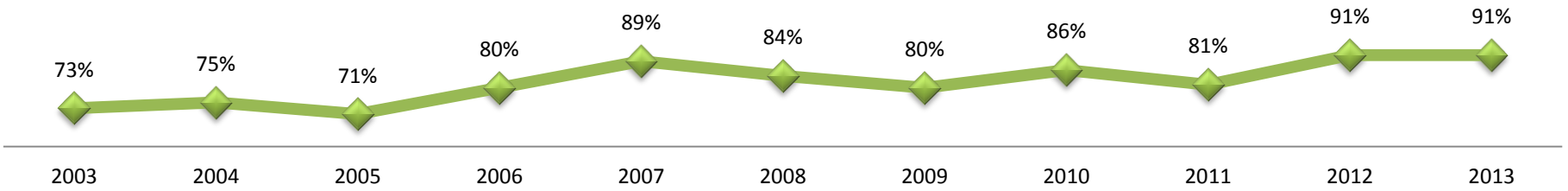
On assiste à une relative réinternalisation des fonctions transport/distribution : 86% des établissements d'au moins 100 salariés interrogés possèdent en interne ces fonctions en 2014, contre 78% deux ans auparavant.

Les fonctions de l'entrepôt sont largement internalisées dans les établissements industriels et commerciaux : au moins 90% des établissements réalisent en interne des prestations d'entreposage/stockage, réception/expédition, manutention et conduite d'engins, emballage/préparation de commandes.

Près des trois quarts des établissements sont amenés à gérer leur logistique des retours.

La proportion d'établissements sous-traitant les opérations transport et/ou logistique reste à un niveau historiquement haut

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

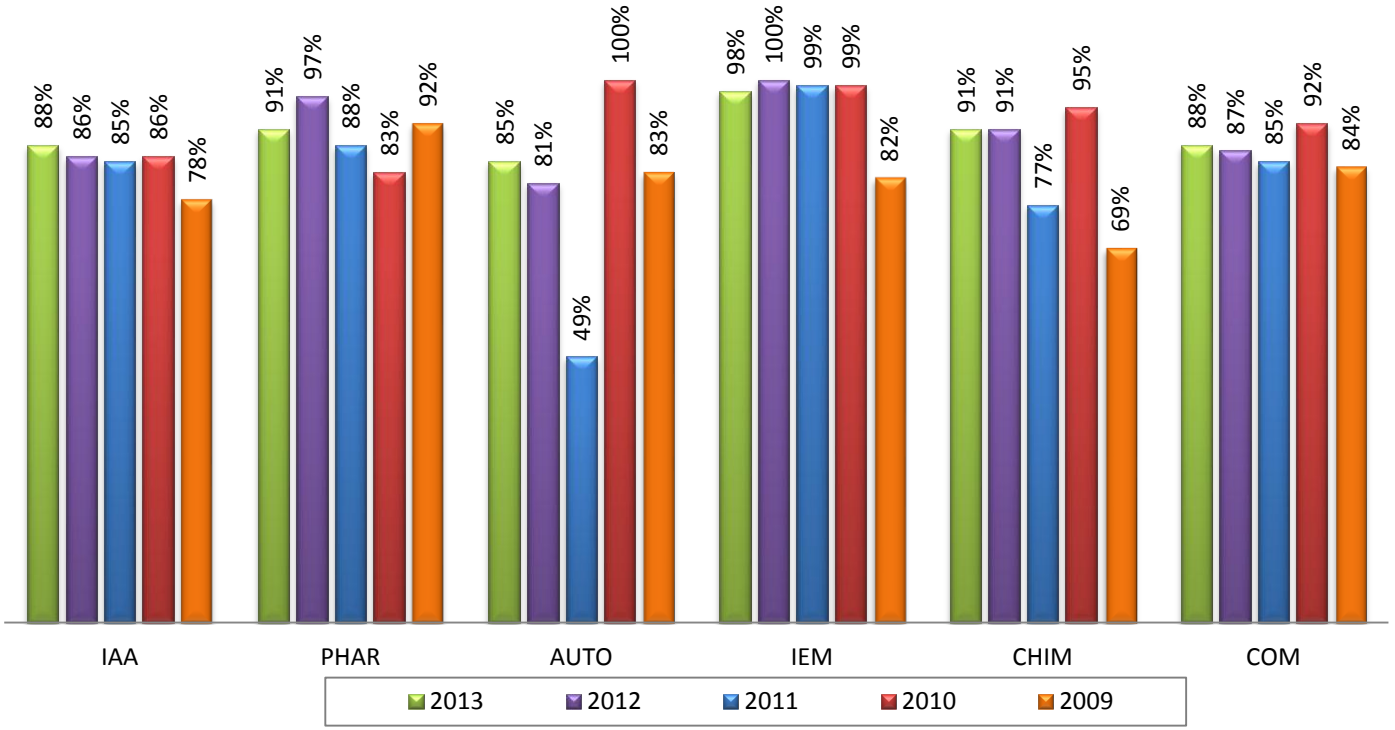


Après avoir bondi de 10 points en 2012, la proportion d'établissements ayant recours à la sous-traitance des opérations de transport et/ou de logistique (pour tout ou partie) se stabilise à 91% en 2013, soit un niveau historiquement haut.

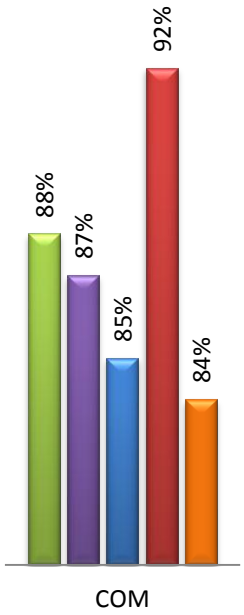
… et ce dans tous les secteurs

Pourcentage d'établissements déclarant avoir sous-traité des opérations logistiques ou de transport

Etablissements de 100 salariés et plus



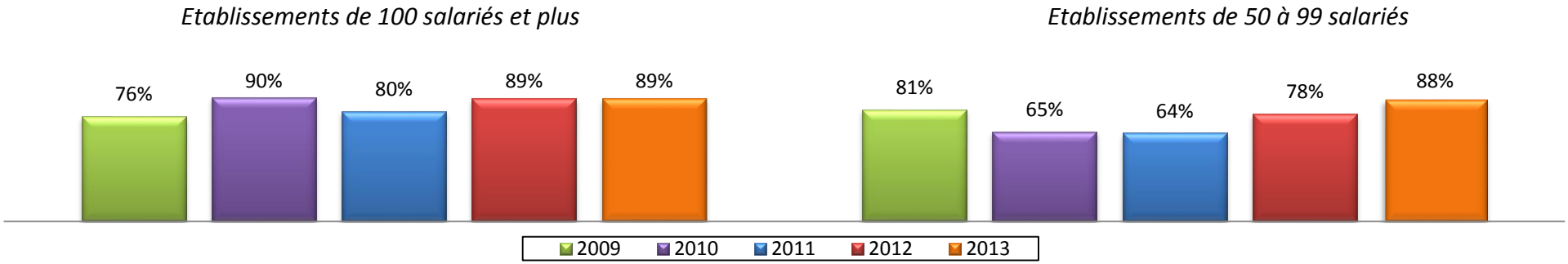
Etablissements de 50 à 99 salariés



Dans chacun des secteurs du champ de l'étude, une forte proportion d'établissements ayant recours à la sous-traitance du transport ou d'opérations logistiques s'est maintenue en 2013. En particulier, dans l'industrie des équipements mécaniques, la pratique de la sous-traitance est généralisée à quasiment tous les établissements.

Les établissements de moins de 100 salariés qui sous-traitent le transport et la distribution sont plus nombreux en 2013…

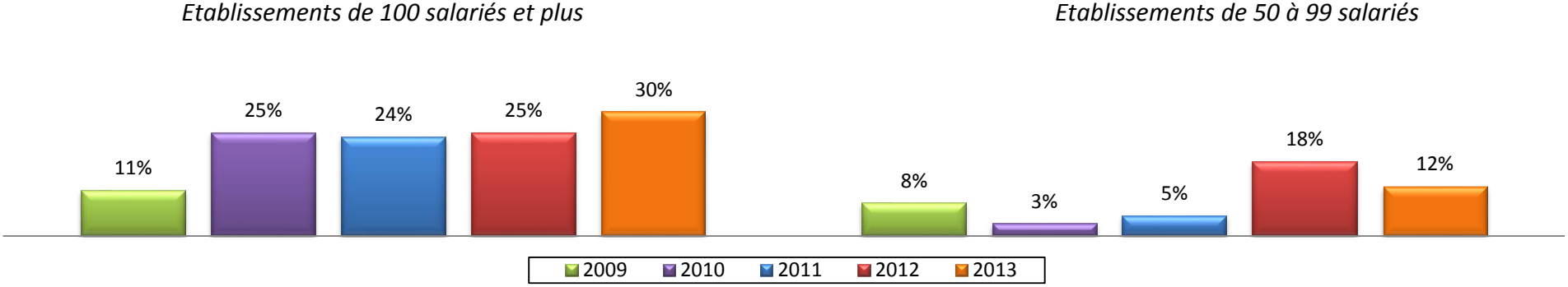
Pourcentage d'établissements ayant recours à la sous-traitance du transport



Les opérations de transport et distribution sont sous-traitées par près de 90% des établissements interrogés. En 2013, la part des établissements de moins de 100 salariés amenés à sous-traiter les prestations de transport et distribution augmente même de 10 points, pour s'établir au même niveau que la proportion d'établissements d'au moins 100 salariés sous-traitant ces prestations.

… ainsi que les établissements d'au moins 100 salariés qui sous-traitent l'entreposage et le stockage

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



Un quart des sondés a recours à la sous-traitance pour l'entreposage et le stockage. Ils sont jusqu'à 30% des établissements d'au moins 100 salariés (+5 points par rapport à 2012), soit 18 points de plus que les établissements de 50 à 99 salariés.

Parallèlement, les volumes des opérations de transport ou de logistique confiées aux prestataires se sont accrus

Evolution des volumes confiés et des tarifs des prestations en 2013

	en % d'établissements sous-traitant le transport et la distribution				en % d'établissements sous-traitant les autres opérations logistiques			
Volumes confiés	Augmentation	Diminution	Stable	Ne se prononce pas	Augmentation	Diminution	Stable	Ne se prononce pas
	41%	15%	40%	4%	12%	6%	16%	65%
Tarifs des prestations	Augmentation	Diminution	Stable	Ne se prononce pas	Augmentation	Diminution	Stable	Ne se prononce pas
	28%	12%	50%	10%	8%	2%	22%	67%

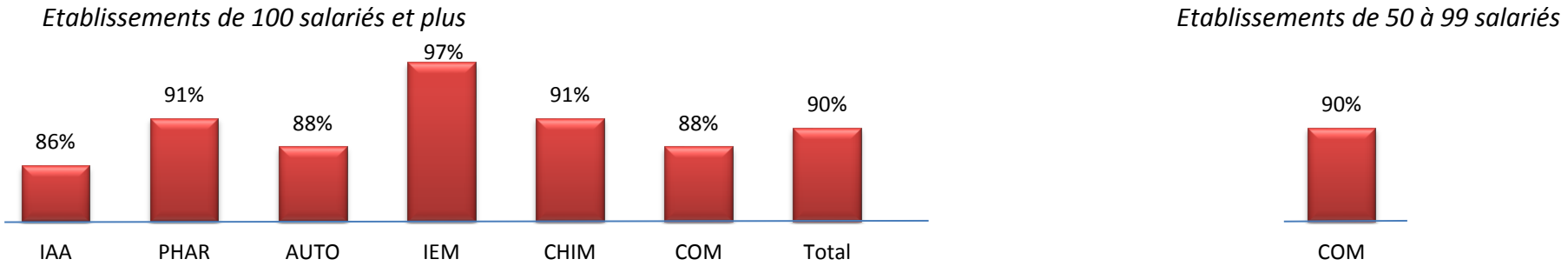
Les répondants sont plus nombreux à faire état d'une augmentation des volumes d'opérations de transport et distribution, et/ou d'autres opérations logistiques, confiés aux prestataires transport-logistique en 2013 (respectivement 41% et 12%) qu'en 2012 (respectivement 28% et 9%).

En outre, ils ne sont respectivement que 15% et 6% à déclarer une diminution des volumes de prestations transport d'une part et des autres opérations logistiques d'autre part.

L'augmentation des volumes confiés aux prestataires se serait s'accompagnée d'une hausse des tarifs : pour les prestations transport, les sondés mentionnent deux fois plus souvent une augmentation des prix que leur baisse, et pour les autres prestations logistiques quatre fois plus souvent.

Des prévisions de sous-traitance encore élevées pour 2014

Prévisions de sous-traitance d'opérations logistiques ou de transport en 2014 (en % d'établissements)



Les intentions de sous-traitance des opérations transport ou logistique pour 2014 restent encore très élevées, avec 90% des établissements prévoyant d'y recourir.

III. Gestion des emplois et des recrutements

3.1 Gestion du niveau des effectifs

Une année 2013 un peu plus favorable à l'emploi logistique

Evolution des effectifs logistiques par catégorie d'emploi

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Augmentation	3%	3%	2%	6%	5%	6%	4%	7%	14%	15%	14%	18%
Stabilité	84%	83%	88%	80%	80%	82%	85%	80%	64%	68%	67%	67%
Diminution	5%	2%	6%	5%	10%	3%	9%	8%	19%	12%	18%	13%
Ne sait pas	8%	12%	4%	8%	5%	8%	1%	4%	3%	5%	0%	1%

Etablissements de 50 à 99 salariés

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2010	**2011**	**2012**	2013	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**
Augmentation	**7%**	**5%**	**3%**	6%	**8%**	**8%**	**4%**	**4%**	**17%**	**12%**	**13%**	**15%**
Stabilité	80%	81%	82%	72%	74%	80%	87%	74%	64%	59%	75%	71%
Diminution	3%	2%	9%	5%	7%	4%	9%	4%	14%	26%	12%	12%
Ne sait pas	10%	11%	6%	17%	11%	8%	0%	17%	5%	3%	0%	1%

Alors qu'en 2012 les répondants étaient plus nombreux à recenser une baisse des effectifs logistiques que leur augmentation, et ce quelles que soient la taille de l'établissement et la catégorie d'emploi considérée (à l'exception des effectifs d'opérateurs dans les établissements de moins de 100 salariés), en 2013 quasiment autant d'établissements observent une augmentation des effectifs cadres et techniciens/agents de maîtrise qu'une diminution, et ils sont plus nombreux à avoir constaté une hausse des effectifs d'opérateurs logistiques qu'une baisse : le différentiel entre le pourcentage d'établissements de 100 salariés et plus faisant état d'une hausse des effectifs d'opérateurs et le pourcentage de ceux faisant état d'une baisse est de 5 points.

Une tenue de l'emploi qui n'était pas vraiment anticipée

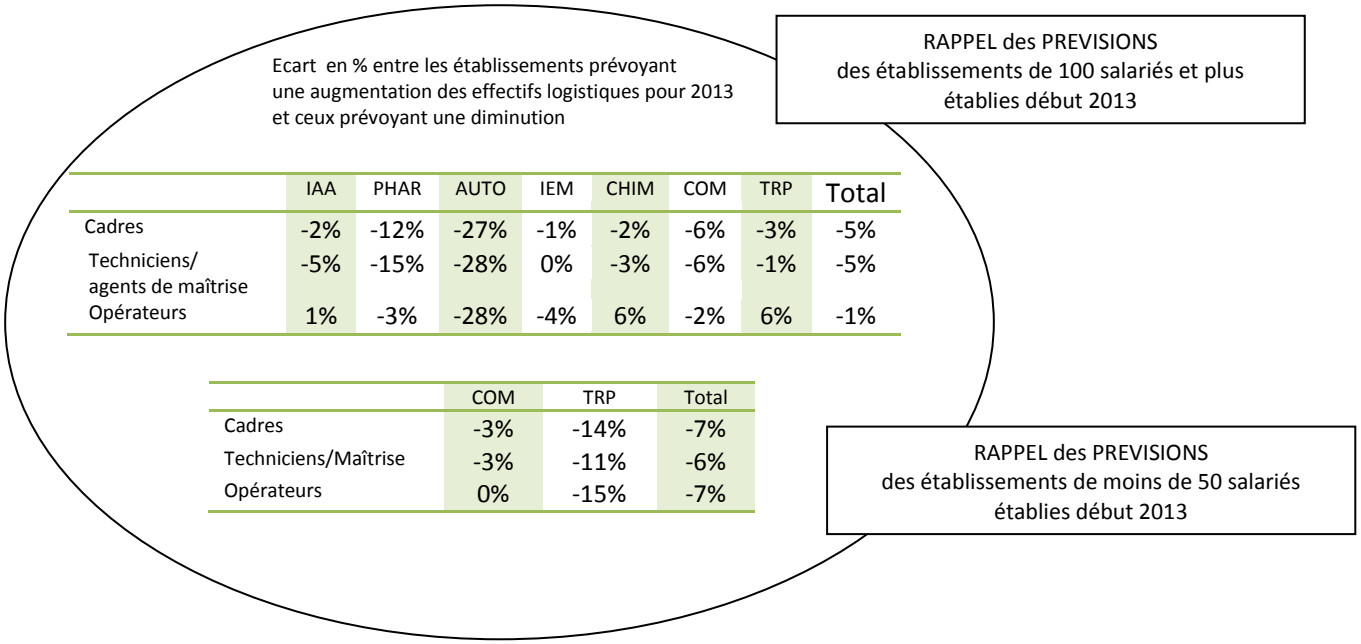
Ecart en % entre les établissements ayant constaté une augmentation des effectifs par catégorie d'emploi en 2013 et ceux ayant constaté leur diminution

Etablissements de 100 salariés et plus

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total
Cadres	0%	4%	-4%	1%	0%	3%	4%	2%
Techniciens / Maîtrise	-1%	3%	-14%	-2%	-3%	3%	3%	-1%
Opérateurs	11%	0%	-20%	9%	-3%	3%	12%	5%

Etablissements de 50 à 99 salariés

COM	TRP	Total
0%	2%	1%
0%	1%	0%
2%	4%	3%



Contrairement aux autres secteurs, les établissements de l'industrie automobile, de l'industrie des équipements mécanique et de la chimie sont plus nombreux à déclarer une baisse des effectifs de techniciens/agents de maîtrise et d'opérateurs logistiques en 2013 qu'une progression. Dans l'industrie automobile, le différentiel entre le pourcentage d'établissements faisant état d'une baisse des effectifs d'opérateurs et le pourcentage de ceux faisant état d'une hausse est même de 20 points (et de 14 points pour les techniciens et agents de maîtrise).

Les prestataires transport-logistique et les établissements de l'industrie agroalimentaire affichent les évolutions de l'emploi d'opérateurs logistiques les plus favorables, avec un différentiel entre le pourcentage d'établissements de 100 salariés et plus faisant état d'une hausse des effectifs d'opérateurs et le pourcentage de ceux faisant état d'une baisse de 12 points.

Globalement, l'emploi s'est mieux tenu que ce que laissaient craindre les prévisions exprimées l'an dernier : en effet, quelle que soit leur taille, les établissements étaient plus nombreux à prévoir une diminution des effectifs logistiques qu'une augmentation, et ce pour toutes les catégories d'emploi.

Dans les établissements qui ont connu une compression des effectifs, celle-ci s'explique d'abord par la baisse d'activité, et dans une moindre mesure par les réorganisations logistiques

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

	Etablissements de 100 salariés et plus					*Etablissements de 50 à 99 salariés*				
	2009	2010	2011	2012	2013	2009	2010	2011	2012	2013
La baisse d'activité de l'entreprise	55%	51%	46%	57%	51%	56%	50%	62%	39%	52%
La réorganisation de la logistique de l'entreprise	19%	43%	36%	39%	42%	-	39%	22%	25%	20%
Des délocalisations	3%	1%	0%	0%	2%	-	2%	0%	0%	0%
L'amélioration de la productivité	1%	8%	14%	7%	13%	-	9%	16%	32%	11%
La sous-traitance/L'externalisation partielle ou totale de la logistique de l'entreprise	17%	1%	1%	2%	2%	-	0%	5%	0%	0%
Autres	20%	8%	20%	24%	16%	33%	11%	19%	30%	17%

La première raison invoquée par les établissements qui ont détruit des emplois logistiques en 2013 reste la baisse d'activité (citée par plus de la moitié des répondants), devant la réorganisation de la logistique de l'entreprise (citée tout de même par 42% des établissements de 100 salariés et plus).

Un taux de recours aux heures supplémentaires contenu

Pourcentage d'établissements ayant eu recours aux heures supplémentaires en 2013 pour des salariés de la logistique par catégorie d'emploi

	Etablissements de 100 salariés et plus								*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Cadres	7%	12%	6%	16%	6%	12%	2%	9%	7%	1%	4%
Techniciens/Agents de maîtrise	28%	25%	27%	36%	16%	23%	18%	25%	17%	23%	19%
Opérateurs	58%	61%	62%	51%	45%	58%	63%	56%	57%	60%	58%

Quelles que soient les catégories d'emploi considérées et les tailles des établissements interrogés, on observe en 2013 une réduction de la part des établissements ayant recours aux heures supplémentaires.
Ainsi, toutes tailles confondues, 57% des établissements ont eu recours en 2013 aux heures supplémentaires pour des opérateurs logistiques (après 63% en 2012), moins d'un quart pour des techniciens et agents de maîtrise (après 35%), et 7% pour des cadres de la logistique (après 11%).

Et un volume d'heures supplémentaires en baisse

Evolution du volume d'heures supplémentaires par catégorie d'emploi en 2013

	Etablissements de 100 salariés et plus			*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs
Augmentation	0%	1%	3%	0%	1%	7%
Stabilité	22%	33%	56%	9%	16%	53%
Diminution	1%	5%	11%	0%	3%	13%
Ne sait pas	77%	61%	30%	90%	79%	27%

Comme ils l'avaient d'ailleurs prévu l'an dernier, les employeurs ont été plus nombreux en 2013 à réduire le volume d'heures supplémentaires qu'à l'augmenter : ainsi, 7% font remarquer une diminution des heures supplémentaires de l'ensemble du personnel logistique en 2013, contre 3% une augmentation. Ces fluctuations impactent en particulier les opérateurs logistiques, avec un différentiel de -6 points entre la proportion d'établissements de moins de 100 salariés ayant accru leur volume d'heures supplémentaires et la proportion de ceux l'ayant réduit.

En 2014, on doit s'attendre à ce que le volume d'heures supplémentaires du personnel logistique diminue encore

Prévision d'évolution du volume d'heures supplémentaires par catégorie d'emploi en 2014

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total
Augmentation	0%	1%	3%	3%
Stabilité	9%	33%	56%	64%
Diminution	2%	5%	11%	7%
Ne sait pas	89%	61%	30%	26%

Etablissements de 50 à 99 salariés

Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total
0%	3%	3%	0%
9%	14%	56%	49%
2%	3%	13%	6%
89%	80%	28%	45%

Les prévisions de volume d'heures supplémentaires données au personnel logistique continuent d'être orientées à la baisse, et ce quelle que soit la taille des établissements. En particulier, pour les opérateurs logistiques, 13% des établissements de 50 à 99 salariés anticipent une diminution du volume des heures supplémentaires, contre 3% seulement leur progression.

Davantage d'établissements ont remplacé les départs

Pourcentage d'établissements ayant pris en 2013 des mesures de réduction des effectifs (par catégorie d'emploi)

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total
Licenciements économiques	1%	2%	3%	4%
Chômage technique / partiel	1%	2%	3%	3%
Mises en congés ou en JRTT	1%	2%	2%	3%
Non remplacement des départs en fin de carrière	3%	3%	10%	12%
Non remplacement des autres départs	2%	3%	8%	10%

Etablissements de 50 à 99 salariés

Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total
2%	1%	3%	5%
0%	0%	1%	1%
0%	0%	0%	0%
2%	2%	4%	7%
0%	1%	8%	8%

En 2013, moins de répondants déclarent ne pas avoir remplacé les départs du personnel logistique :

- Départs en fin de carrière : en 2012, 19% des établissements de 100 salariés et plus ne les avaient pas remplacés, ils sont 7 points de moins en 2013 (la variation est de -4 points pour les établissements de 50 à 99 salariés)
- Autres départs : 8% des établissements de moins de 100 salariés ne les ont pas remplacé en 2013, soit 6 points de moins qu'en 2012 (la variation est de -4 points pour les établissements d'au moins 100 salariés).

Pourcentage d'établissements ayant pris en 2013 des mesures de réduction des effectifs (par secteur d'activité)

	Etablissements de 100 salariés et plus								*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Licenciements économiques	1%	8%	8%	6%	7%	2%	3%	4%	5%	5%	5%
Chômage technique / partiel	0%	0%	11%	7%	9%	0%	1%	3%	0%	2%	1%
Mise en congés ou en JRTT	3%	0%	5%	6%	4%	0%	1%	3%	0%	0%	0%
Non remplacement des départs en fin de carrière	9%	10%	23%	14%	15%	13%	9%	12%	10%	3%	7%
Non remplacement des départs	4%	7%	12%	15%	14%	14%	6%	10%	5%	12%	8%

Dans quasiment tous les secteurs du champ de l'enquête, on observe un plus grand nombre d'établissements ayant procédé aux remplacements des départs du personnel logistique, excepté dans la chimie.

Il ne devrait pas y avoir davantage de mesures pour réduire les effectifs en 2014

Pourcentage d'établissements prévoyant de prendre en 2014 des mesures de réduction des effectifs (par catégorie d'emploi)

	Etablissements de 100 salariés et plus				*Etablissements de 50 à 99 salariés*			
	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total	Cadres	Techniciens/Agents de maîtrise	Opérateurs	Total
Licenciements économiques	0%	0%	1%	1%	0%	1%	0%	1%
Chômage technique / partiel	0%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	1%
Mises en congés ou en JRTT	0%	0%	1%	1%	0%	0%	0%	0%
Non remplacement des départs en fin de carrière	2%	5%	7%	10%	1%	1%	1%	1%
Non remplacement des autres départs	2%	3%	5%	6%	1%	2%	2%	2%

Moins d'établissements pensent prendre en 2014 des dispositions pour réduire les effectifs logistiques : le pourcentage d'établissements prévoyant de recourir aux licenciements économiques, au chômage technique/partiel ou à des mises en congés/JRTT est proche de 1%.

En outre, le pourcentage d'établissements qui projette de ne pas remplacer les départs en 2014 se maintient en deçà du pourcentage d'établissements ne les ayant effectivement pas remplacés en 2013 : par exemple, 1% des établissements de 50 à 99 salariés prévoient de ne pas remplacer les départs en fin de carrière en 2014 alors qu'ils étaient 7% effectivement dans ce cas en 2013.

Pourcentage d'établissements prévoyant de prendre en 2014 des mesures de réduction des effectifs (par secteur d'activité)

	Etablissements de 100 salariés et plus								*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Licenciements économiques	1%	0%	5%	1%	2%	0%	1%	1%	2%	0%	1%
Chômage technique / partiel	0%	0%	6%	4%	2%	0%	0%	1%	0%	2%	1%
Mise en congés ou en JRTT	0%	0%	0%	2%	3%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Non remplacement des départs en fin de carrière	6%	7%	22%	8%	14%	10%	8%	10%	0%	3%	1%
Non remplacement des départs	1%	3%	16%	7%	8%	9%	3%	6%	0%	6%	2%

Dans l'industrie automobile cependant, les projets de mesures visant à compresser les effectifs logistiques restent non négligeables : 5% des établissements de ce secteur pourraient procéder à des licenciements économiques en 2014, et 22% estiment qu'ils ne remplaceront pas les départs en fin de carrière.

Les perspectives d'emploi pour 2014 sont bien orientées pour les opérateurs, mais prudentes pour les autres catégories d'emploi

Prévision du niveau des effectifs logistiques par catégorie d'emploi pour 2014

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Augmentation	3%	3%	1%	3%	6%	6%	3%	6%	16%	12%	11%	13%
Stabilité	86%	79%	85%	78%	84%	76%	83%	78%	73%	69%	73%	72%
Diminution	2%	2%	6%	4%	3%	3%	8%	5%	6%	8%	12%	7%
Ne sait pas	9%	16%	9%	15%	7%	15%	5%	11%	5%	12%	4%	9%

Etablissements de 50 à 99 salariés

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Augmentation	8%	3%	1%	3%	7%	2%	2%	9%	17%	13%	6%	13%
Stabilité	76%	76%	74%	73%	76%	77%	82%	68%	66%	65%	72%	77%
Diminution	3%	1%	9%	0%	3%	1%	8%	3%	8%	6%	13%	4%
Ne sait pas	13%	19%	16%	23%	14%	21%	9%	20%	9%	16%	10%	6%

Contrairement à l'an dernier, les employeurs sont plus nombreux à anticiper des créations d'emplois logistiques en 2014 que des pertes d'emploi, et ce pour toutes les tailles d'établissements et chacune des catégories d'emploi, sauf les cadres logistiques des établissements de 100 salariés et plus. Ainsi, 13% des établissements (toutes tailles confondues) prévoient une augmentation des effectifs d'opérateurs logistiques et seulement 5% leur diminution.

On note néanmoins une grande prudence dans l'expression de prévisions pour les effectifs du personnel cadres et techniciens/agents de maîtrise. Ainsi, un établissement sur cinq ne se prononce pas sur l'évolution des effectifs de techniciens/agents de maîtrise de la logistique.

Prévisions d'évolution des effectifs logistiques par secteur pour 2014
(écart en % entre les établissements prévoyant une augmentation et ceux prévoyant une diminution)

Etablissements de 100 salariés et plus

	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total
Cadres	2%	4%	-11%	-4%	-9%	3%	3%	-1%
Techniciens/Agents de Maîtrise	4%	14%	-9%	-1%	-8%	2%	7%	1%
Opérateurs	4%	18%	-16%	1%	-6%	9%	23%	6%

Etablissements de 50 à 99 salariés

COM	TRP	Total
2%	3%	3%
5%	8%	6%
2%	18%	9%

L'écart entre la proportion d'établissements de 100 salariés et plus prévoyant une augmentation des effectifs cadres et techniciens/agents de maîtrise et la proportion de ceux prévoyant une diminution est ténu (proche de 0), du fait principalement du pessimisme des sondés de l'industrie automobile et de la chimie. Cet écart est plus favorable auprès des établissements de 50 à 99 salariés (de l'ordre de 3 points pour les cadres et 6 points pour les techniciens/agents de maîtrise).

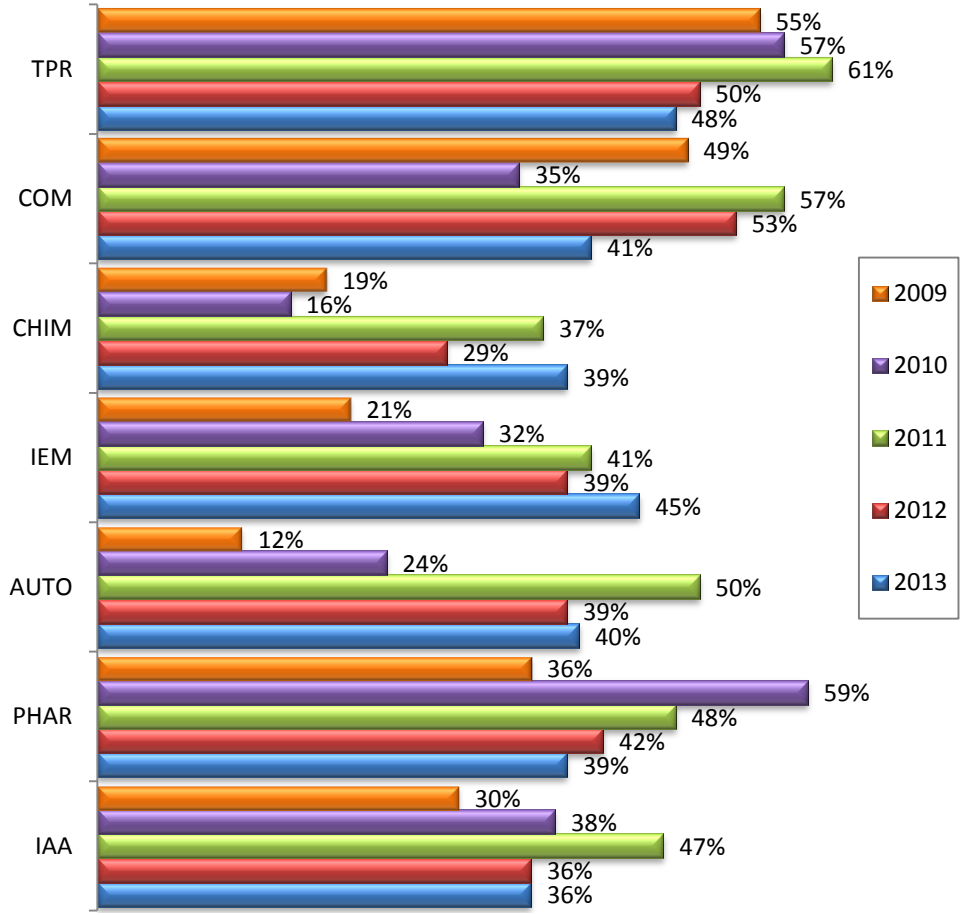
Concernant les opérateurs logistiques, la proportion d'établissements prévoyant une augmentation des effectifs est supérieure à la proportion de ceux prévoyant une diminution dans tous les secteurs excepté l'industrie automobile et la chimie. En particulier, les prestataires transport-logistique sont dix fois plus nombreux à envisager des créations d'emplois d'opérateurs logistiques dans leur entreprise que des destructions d'emplois.

3.2 Gestion des recrutements

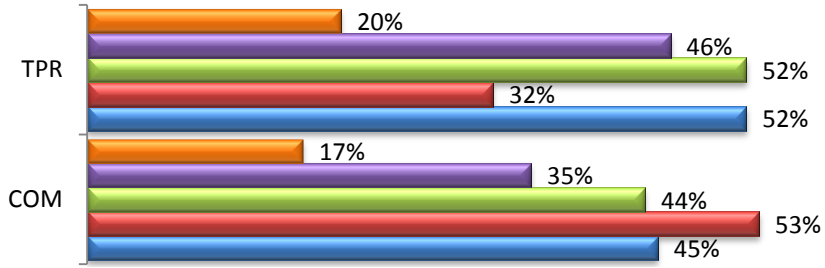
Le nombre d'établissements ayant recruté du personnel logistique en 2013 est resté constant…

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

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



IAA : Industrie agroalimentaire
PHAR : Pharmacie, parfumerie et entretien
AUTO : Industrie automobile
IEM : Industrie des équipements mécaniques
CHIM : Chimie, caoutchouc, plastiques
COM : Commerce
TRP : Prestataires transport-logistique

44% des établissements interrogés, toutes tailles confondues, ont recruté du personnel logistique en 2013, soit sensiblement la même proportion qu'en 2012. C'est moins qu'en 2011 (48%), mais mieux qu'en 2010 (38%).

La proportion de recruteurs parmi les prestataires transport-logistique de moins de 100 salariés a bondi de 20 points. En revanche, la part des établissements du secteur commercial d'au moins 100 salariés ayant pourvu des postes en logistique s'est repliée de 12 points (et de 8 points pour les établissements de 50 à 99 salariés).

… mais davantage d'établissements ont recruté des cadres et des opérateurs

Pourcentage d'établissements ayant réalisé des recrutements en logistique par catégorie d'emploi

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres	Techniciens/ Agent de maîtrise	Opérateurs
2008	10%	14%	35%
2009	7%	8%	26%
2010	6%	9%	30%
2011	7%	14%	38%
2012	7%	12%	32%
2013	8%	13%	32%

Etablissements de 50 à 99 salariés

Cadres	Techniciens/ Agent de maîtrise	Opérateurs
3%	14%	42%
3%	2%	17%
6%	12%	30%
4%	3%	44%
6%	19%	35%
8%	3%	43%

Les établissements de 50 à 99 salariés sont moins nombreux à avoir recruté en 2013 des techniciens/agents de maîtrise de la logistique (seulement 3% dans ce cas).
En revanche, sur la période, un peu plus d'établissements de toutes tailles ont recruté des cadres (leur proportion augmente de 2 points pour les établissements de 100 salariés et plus) et des opérateurs de la logistique (+ 8 points pour les établissements de moins de 100 salariés).

Un personnel d'encadrement plutôt recruté pour occuper des fonctions relatives à la stratégie et l'organisation logistique, et des opérateurs pour occuper des postes de manutentionnaires, caristes et préparateurs de commandes

Fonctions logistiques qui ont donné lieu à des recrutements en 2013 (en % d'établissements ayant cité l'item)

	Etablissements de 100 salariés et plus			*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	Cadres	Techniciens/ Agent de maîtrise	Opérateurs	Cadres	Techniciens/ Agent de maîtrise	Opérateurs
Stratégie et organisation logistique	57%	28%	1%	50%	38%	3%
Achats / Approvisionnement	18%	11%	3%	18%	0%	0%
Ordonnancement	22%	25%	3%	0%	0%	0%
Entreposage / Stockage	6%	16%	22%	4%	12%	16%
Réception / Expédition	11%	11%	26%	18%	50%	23%
Manutention et conduite d'engins de manut.	0%	4%	41%	4%	12%	69%
Emballage / préparation de commandes	0%	9%	54%	4%	12%	40%
Reverse Logistics	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Autres	11%	13%	7%	32%	12%	15%

Les cadres ont principalement été recrutés pour occuper des fonctions liées à la stratégie et l'organisation logistique (fonction invoquée par 57% des établissements de 100 salariés et plus ayant recruté des cadres de la logistique), largement devant les achats/approvisionnements et l'ordonnancement (cités respectivement par 18% et 14% des établissements de toutes tailles ayant recruté des cadres).

Stratégie et organisation logistique sont également les fonctions les plus citées pour le recrutement des techniciens/agents de maîtrise (citées par 29% des recruteurs de techniciens/agents de maîtrise, toutes tailles confondues), devant l'ordonnancement (22%).

53% des établissements de toutes tailles ayant recruté des opérateurs de la logistique en 2013 indiquent qu'ils ont été placés à la manutention et la conduite d'engins de manutention, et 48% à l'emballage et la préparation de commandes.

Des recrutements justifiés moins par les remplacements de départs qu'un surcroît d'activité

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

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres				Techniciens/Agent de maîtrise				Opérateurs			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Surcroît d'activité	14%	36%	16%	33%	48%	42%	17%	37%	40%	50%	36%	47%
Remplacement de départs en retraite	8%	18%	17%	12%	8%	17%	17%	15%	14%	15%	18%	21%
Remplacement d'autres départs	63%	48%	41%	27%	38%	38%	38%	35%	45%	48%	37%	32%
Réorganisation de la logistique	31%	32%	39%	35%	28%	27%	44%	31%	26%	14%	33%	20%

Etablissements de 50 à 99 salariés

	Cadres				Techniciens/Agent de maîtrise				Opérateurs			
	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013	2010	2011	2012	2013
Surcroît d'activité	0%	11%	0%	36%	38%	67%	39%	88%	33%	59%	47%	65%
Remplacement de départs en retraite	0%	0%	32%	32%	18%	0%	23%	12%	0%	8%	10%	18%
Remplacement d'autres départs	48%	44%	24%	28%	9%	0%	34%	50%	58%	47%	43%	20%
Réorganisation de la logistique	52%	44%	52%	22%	44%	33%	31%	12%	22%	12%	26%	15%

Contrairement à 2012, les remplacements de départs autres que retraites ne sont plus la première cause de motif de recrutement du personnel logistique en 2013 : le surcroît d'activité est la raison le plus fréquemment évoquée par les recruteurs, quelles que soient leur taille et la catégorie d'emplois concernée. Ainsi, 65% des établissements de 50 à 99 salariés mettent en avant l'évolution favorable des commandes pour expliquer qu'ils ont recruté des opérateurs logistiques.

Les jeunes ont davantage fait l'objet de recrutements qu'en 2012…

Proportion d'établissements recruteurs ayant embauché les publics suivants

	Etablissements de 100 salariés et plus								*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Des jeunes de moins de 26 ans	53%	18%	45%	56%	51%	40%	81%	54%	63%	54%	59%
Des seniors de plus de 50 ans	9%	0%	6%	7%	24%	20%	15%	13%	21%	11%	16%
Des demandeurs d'emploi + d'1 an	9%	0%	6%	17%	22%	19%	20%	16%	0%	16%	7%
Des personnes sans qualification	4%	0%	0%	15%	18%	8%	31%	14%	16%	20%	18%
Des travailleurs handicapés	2%	0%	0%	11%	3%	15%	19%	10%	0%	9%	4%

Parmi les établissements de 100 salariés et plus, 54% des recruteurs ont embauché des jeunes de moins de 26 ans en 2013, après 40% en 2012, et jusqu'à 81% au sein des prestataires transport-logistique.

La même tendance s'observe au sein des établissements de moins de 50 à 99 salariés : 59% des recruteurs ont intégré des jeunes de moins de 26 ans en 2013, après 43% en 2012.

Les prestataires transport-logistique recrutent des publics diversifiés : dans les établissements d'au moins 100 salariés, près d'un recruteur sur cinq a embauché en 2013 des travailleurs handicapés, une même proportion a embauché des demandeurs d'emploi de longue durée, et près d'un tiers a recruté des personnes sans qualification pour occuper des postes logistiques.

… en particulier dans le cadre de contrats en alternance

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

	Etablissements de 100 salariés et plus								*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Contrat d'apprentissage	16%	18%	31%	22%	10%	20%	32%	22%	5%	8%	6%
Contrat de professionnalisation	4%	0%	27%	12%	18%	5%	35%	15%	5%	24%	14%
Actions de formation préalable au recrutement (AFPR-dispositif Pôle emploi)	0%	0%	0%	0%	0%	7%	0%	1%	0%	5%	2%
Préparation opérationnelle à l'emploi (POE - dispositif Pôle emploi)	0%	0%	0%	0%	4%	7%	2%	2%	5%	6%	6%
Contrat unique d'insertion - contrat initiative-emploi (CUI-CIE)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	11%	5%
Contrat d'insertion dans la vie sociale (CIVIS)	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%	1%	0%	0%	0%
CDD " seniors "	0%	0%	0%	0%	0%	3%	2%	1%	5%	0%	3%
Contrat de génération	0%	0%	0%	0%	3%	5%	13%	4%	0%	5%	2%
Contrat "emploi avenir"	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	0%

Les contrats en alternance ont été stimulés par les recrutements de jeunes, en particulier les contrats de professionnalisation : ainsi, tous secteurs et toutes tailles confondus, 14% des établissements recruteurs ont conclu des contrats de professionnalisation en 2013 pour pourvoir des postes logistiques (après 9% en 2012).

C'est auprès des prestataires transport-logistique que l'occurrence d'être recruté en contrat de professionnalisation a été la plus forte : ainsi 35% des prestataires transport-logistique d'au moins 100 salariés ayant recruté du personnel logistique en 2013 ont utilisé les contrats de professionnalisation.

15% des recruteurs ont eu recours aux contrats d'apprentissage, sans variation significative par rapport à 2012 (14%).

Les Préparations Opérationnelles à l'Emploi (POE), permettant la mise en place d'une formation de préparation à la prise d'un poste en CDI ou en CDD d'au moins 12 mois, passent devant les formations préalables au recrutement (AFPR de Pôle emploi), lesquelles sont mobilisables pour des CDD de moins d'un an et ne bénéficient pas d'un abondement par l'OPCA de l'entreprise en complément de l'aide de Pôle emploi, contrairement aux POE. Ainsi, tous secteurs et toutes tailles confondus, 4% des recruteurs ont signé en 2013 une convention POE, et seulement 2% une convention AFPR relative à des emplois logistiques (deux points de moins qu'un an auparavant).

Le contrat de génération, introduit en 2013, a été utilisé par 2% des établissements pour recruter du personnel logistique, mais son utilisation devrait s'intensifier en 2014 : en effet, les entreprises de 300 salariés et plus ont l'obligation de négocier et conclure un accord sur le contrat de génération, tandis que les entreprises de 50 à 300 salariés perçoivent une aide financière lors du recrutement d'un jeune en CDI de moins de 26 ans (ou de moins 30 ans pour les jeunes reconnus comme travailleurs handicapés) et du maintien dans l'emploi d'un senior de 57 ans ou plus (ou de 55 ans ou plus pour les salariés reconnus comme travailleurs handicapés) ou recruté à 55 ans ou plus.

Plus d'un recruteur sur dix déclare avoir embauché des opérateurs à l'issue d'un contrat en alternance

Voies de recrutement internes en CDD ou CDI (en % d'établissements ayant recruté dans la catégorie d'emploi)

	Cadres	Techniciens/ Agent de maîtrise	Opérateurs	Total
Stage étudiant	8%	4%	6%	7%
Contrat d'apprentissage	3%	7%	10%	7%
Contrat de professionnalisation	4%	3%	13%	7%

10% des recruteurs d'opérateurs déclarent en avoir embauché en CDD ou CDI à l'issue d'un contrat d'apprentissage et jusqu'à 13% à l'issue d'un contrat de professionnalisation. Les établissements qui ont recruté des cadres l'ont fait plus fréquemment à la suite d'un stage étudiant (cité par 8% des établissements ayant recruté des cadres) qu'un contrat en alternance.

Un encadrement recruté sur la base de ses formations et expériences, et des opérateurs sur la motivation

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

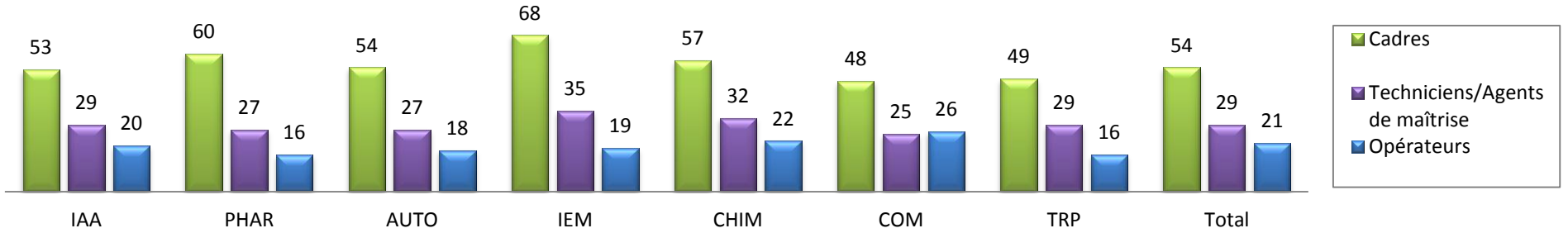
	Etablissements de 100 salariés et plus			*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	Cadres	Techniciens/ Agents de maîtrise	Opérateurs	Cadres	Techniciens/ Agents de maîtrise	Opérateurs
Formations spécifiques à la logistique	62%	66%	53%	35%	35%	30%
L'expérience	57%	60%	50%	39%	54%	45%
La motivation	47%	60%	69%	34%	42%	73%
La disponibilité	24%	27%	33%	15%	16%	25%
La proximité géographique	9%	13%	18%	4%	6%	16%
L'adaptabilité	22%	27%	29%	11%	12%	20%
Le "potentiel"	24%	25%	25%	10%	11%	26%
La détention du CACES	-	27%	65%	-	13%	47%
Les langues étrangères	30%	-	-			

Lors du recrutement de cadres et techniciens/agents de maîtrise, les établissements de 100 salariés et plus privilégient les formations spécifiques à la logistique des candidats (citées par 66% des personnes interrogées pour le recrutement de techniciens/agents de maîtrise) et les établissements de moins de 100 salariés l'expérience professionnelle (citée par 35% des sondés de cette classe de taille).

La motivation s'avère plus importante pour le recrutement d'opérateurs logistiques, en particulier du point de vue des établissements de moins de 100 salariés (citée par près des trois quarts d'entre eux).

En moyenne, il est attendu des cadres une expérience de 4 ans et demi

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

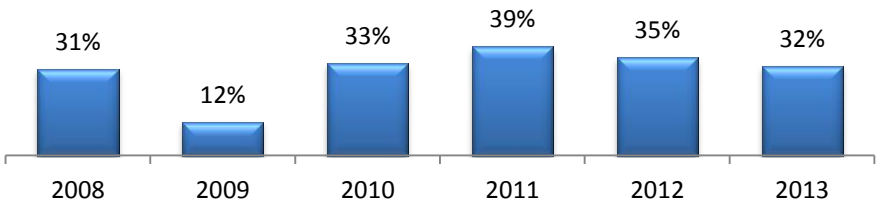


C'est pour les cadres de la logistique que l'expérience requise est la plus longue : en moyenne, 4 ans et demi souhaités, contre 2 ans et 5 mois pour les techniciens/agents de maîtrise, et 1 an et huit mois pour les opérateurs logistiques.

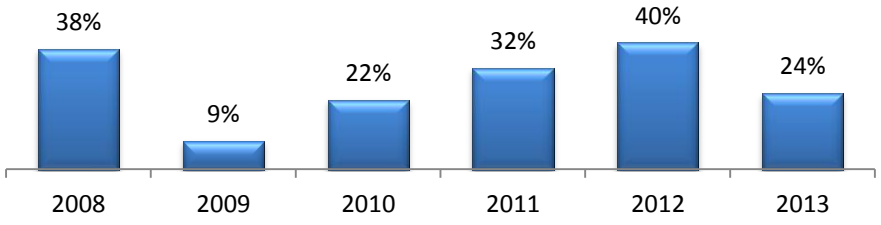
Relâchement des tensions sur le marché du travail…

Pourcentage d'établissements éprouvant des difficultés de recrutement

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés

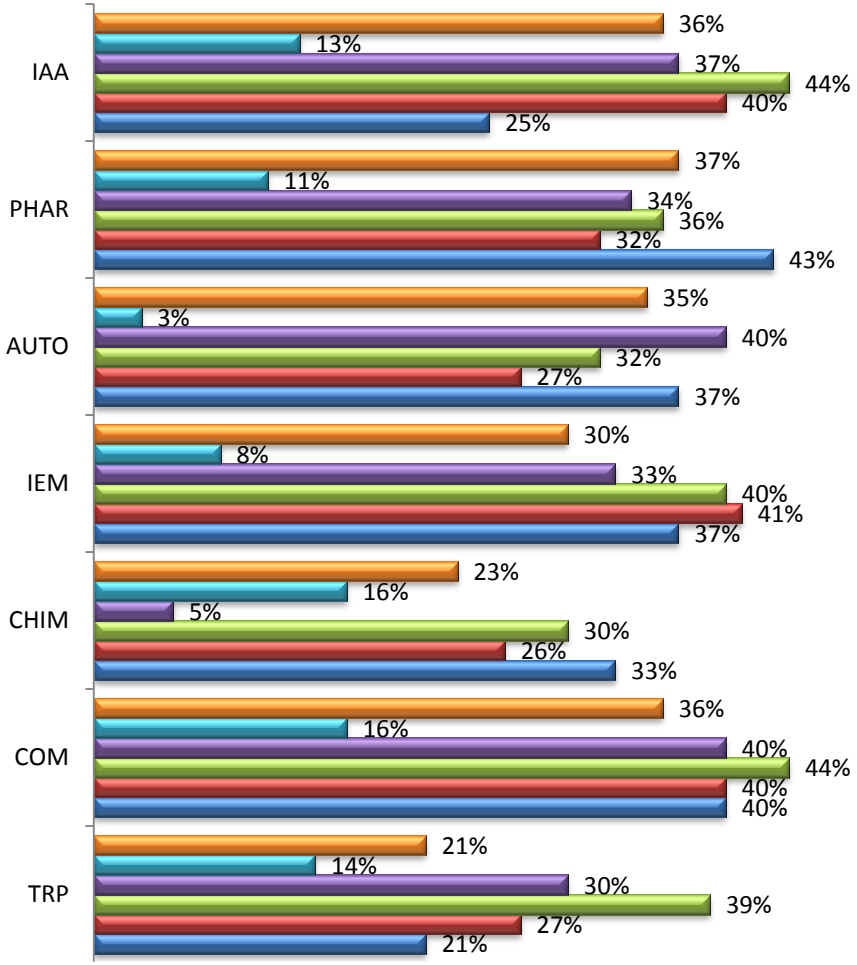


La proportion de sondés déclarant éprouver des difficultés de recrutement pour des emplois logistiques diminue de 8 points, tous secteurs et tailles confondus, passant de 37% à 29%. Les répondants des établissements de 50 à 99 salariés sont même moins d'un quart à mentionner des difficultés de recrutement en 2013.

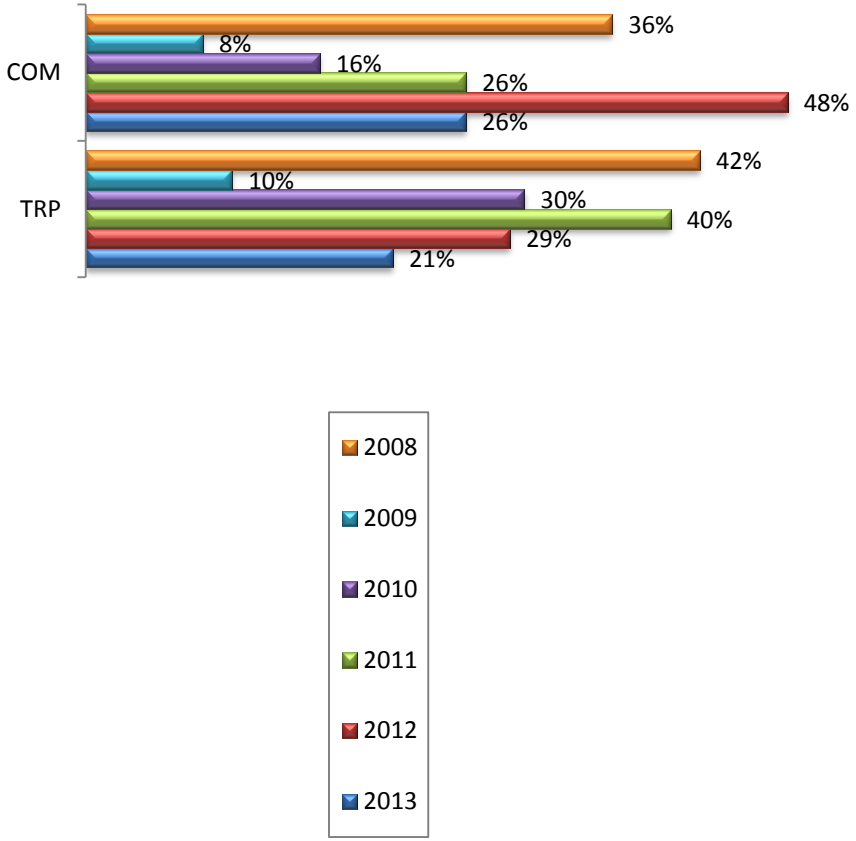
… en particulier pour les prestataires transport-logistique

Proportion d'établissements éprouvant des difficultés de recrutement par secteur

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



La proportion de prestataires transport-logistique éprouvant des difficultés lors du recrutement du personnel logistique passe ainsi de 28% à 21%. Les difficultés de recrutement se sont également réduites dans l'industrie agro-alimentaire (-16 points), le commerce (-13 points, toutes tailles confondues) et l'industrie des équipements mécaniques (-4 points).

Elles sont néanmoins plus prononcées dans les autres secteurs.

On distingue ainsi des secteurs :

- qui sont plus nombreux à avoir recruté, mais moins nombreux à signaler des difficultés de recrutement : TRP, IEM
- qui sont plus nombreux simultanément à avoir recruté et à signaler des difficultés : CHIM, AUTO
- qui sont moins nombreux à avoir recruté, mais plus nombreux à signaler des difficultés : PHAR
- qui sont simultanément moins nombreux à avoir recruté et à signaler des difficultés : COM.

Les difficultés de recrutement des établissements de moins de 100 salariés se concentrent tout particulièrement sur les opérateurs logistiques

Evolution de la proportion d'établissements éprouvant des difficultés de recrutement par catégorie d'emploi

Etablissements de 100 salariés et plus

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Cadres	13%	12%	18%	13%	17%	27%
Techniciens/Agents de maîtrise	28%	21%	37%	29%	31%	39%
Opérateurs	83%	79%	79%	80%	84%	82%

Etablissements de 50 à 99 salariés

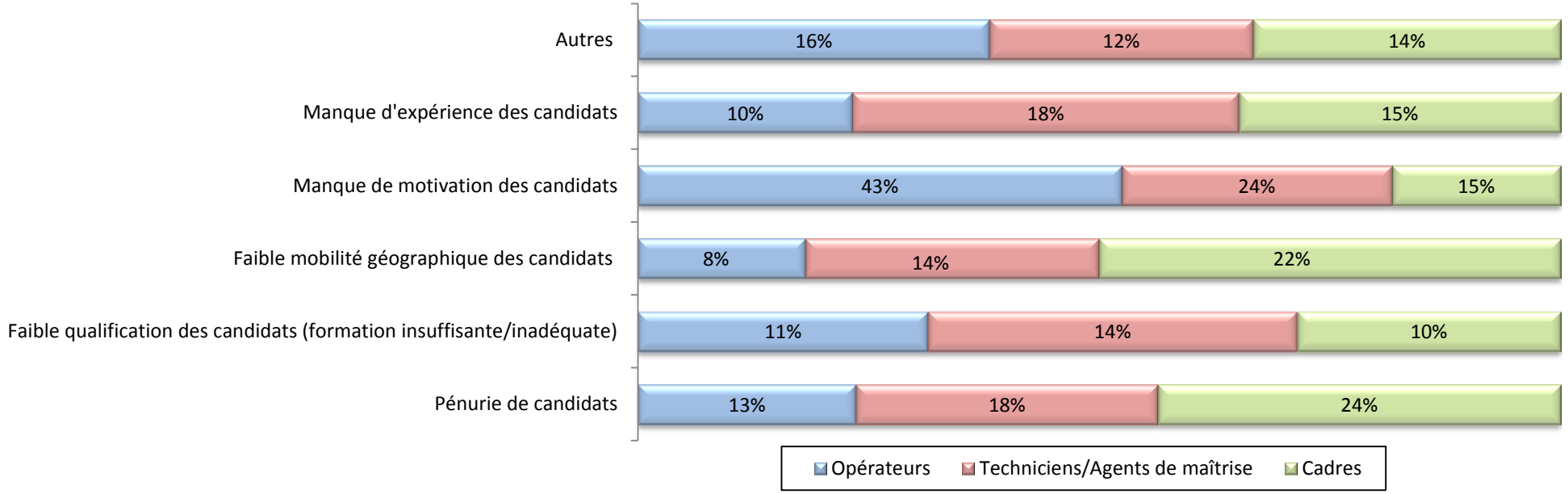
2008	2009	2010	2011	2012	2013
6%	-	11%	15%	5%	8%
21%	17%	26%	23%	27%	13%
91%	83%	93%	81%	92%	87%

Près de 9 fois sur 10, les établissements de moins de 100 salariés faisant état de difficultés de recrutement déclarent les rencontrer lors de l'embauche d'opérateurs logistiques, plus rarement lors de l'embauche de techniciens/agents de maîtrise (13%) ou de cadres (8%).

Même si, pour les établissements d'au moins 100 salariés, les difficultés de recrutement sont également les plus fréquentes pour les opérateurs logistiques, elles sont significatives pour les techniciens/agents de maîtrise et les cadres (respectivement 39% et 27%), et en augmentation pour ces deux catégories d'emploi.

Une pénurie de candidats évoquée par un quart des établissements rencontrant des difficultés lors de l'embauche de cadres logistiques

Nature des difficultés de recrutement en 2013 (en pourcentage des réponses)



Les raisons des difficultés de recrutement varient fortement d'une catégorie socio-professionnelle à l'autre. Ainsi, plus la catégorie socio-professionnelle est élevée et moins le critère du manque de motivation est prégnant (43% des motifs cités pour les opérateurs, contre 15% pour les cadres), tandis que la pénurie de candidats (13% des motifs cités pour les opérateurs, contre 24% pour les cadres) et leur faible mobilité géographique (8% des motifs cités pour les opérateurs, contre 22% pour les cadres) deviennent davantage des facteurs explicatifs.

Des prévisions d'évolution des recrutements en 2014 plutôt bien orientées

Prévision du niveau des recrutements logistiques par catégorie d'emploi en 2014

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres				Techniciens/ Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Augmentation	4%	3%	2%	3%	8%	5%	4%	7%	22%	13%	13%	13%
Stabilité	83%	73%	79%	75%	81%	74%	78%	75%	69%	66%	70%	70%
Diminution	1%	2%	4%	3%	2%	2%	5%	2%	2%	4%	6%	3%
Ne sait pas	12%	21%	15%	19%	9%	19%	12%	16%	7%	17%	11%	14%

Etablissements de 50 à 99 salariés

	Cadres				Techniciens/ Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Augmentation	6%	0%	1%	3%	8%	0%	5%	11%	16%	12%	12%	13%
Stabilité	70%	58%	61%	68%	74%	63%	64%	62%	66%	57%	57%	73%
Diminution	7%	0%	7%	1%	4%	0%	7%	1%	8%	5%	7%	6%
Ne sait pas	18%	41%	31%	28%	16%	36%	25%	25%	16%	26%	25%	9%

Les prévisions d'évolution des recrutements en 2014 sur des postes logistiques sont orientées à la hausse : en effet, quelle que soit la catégorie d'emploi considérée, le pourcentage d'établissements prévoyant une augmentation des recrutements en 2014 n'est jamais inférieur au pourcentage d'établissements s'attendant à leur diminution.

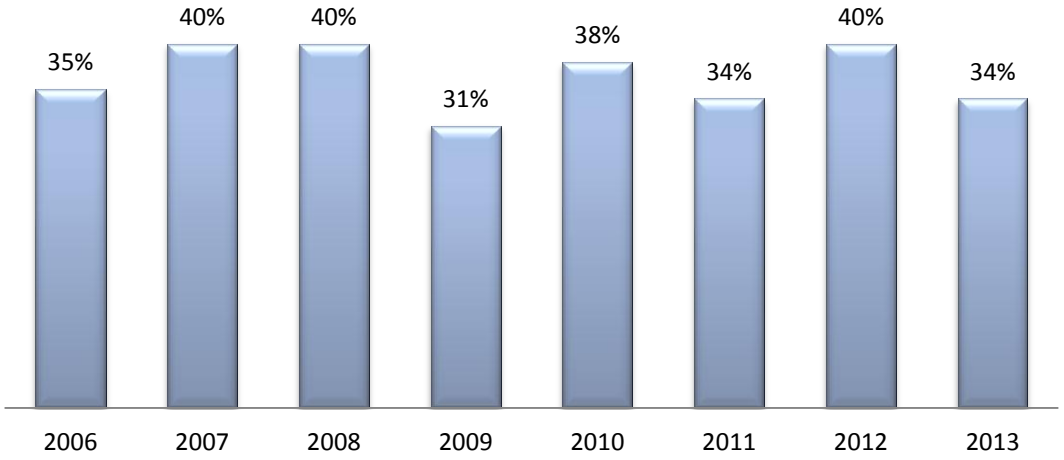
Les différentiels entre la proportion d'établissements anticipant une augmentation des recrutements et ceux anticipant leur baisse sont particulièrement favorables aux recrutements de techniciens/agents de maîtrise (différentiel de 5 points pour les établissements de 100 salariés et plus, et 10 points pour les établissements de 50 à 99 salariés) et d'opérateurs logistiques (différentiel de 10 points pour les établissements de 100 salariés et plus, et 7 points pour les établissements de 50 à 99 salariés).

3.3 Mobilité interne et gestion des parcours professionnels

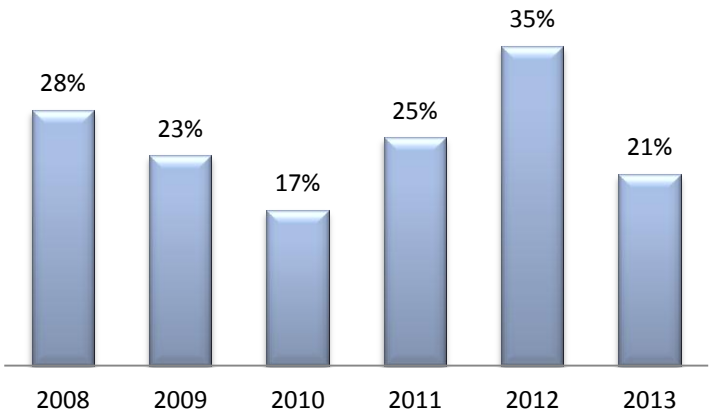
Les possibilités de mobilité interne se sont amoindries en 2013

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

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



Alors qu'en 2012 l'accroissement de la mobilité interne avait permis de pallier les baisses de recrutements en externe, en 2013 l'augmentation des recrutements s'est accompagnée d'une réduction de la proportion d'établissements ayant pourvu des postes logistiques par la mobilité interne : cette proportion baisse de 6 points pour les établissements de 100 salariés et plus et de 14 points pour les établissements de 50 à 99 salariés.

Les principaux freins aux mouvements internes sont liés à la raréfaction des postes offerts

Freins à la mobilité interne (en pourcentage des réponses)

	Etablissements de 100 salariés et plus	*Etablissements de 50 à 99 salariés*
Possibilités de postes offertes par l'entreprise	89%	77%
Aptitudes à la mobilité du personnel	8%	16%
Autre	3%	7%

En cause, non le manque d'aptitude à la mobilité du personnel (du fait par exemple de leur qualification), motif qui ne fait l'objet que de 13% des citations des établissements de toutes tailles, mais plus certainement le manque de postes offerts par les entreprises (82% des citations).

Les opérateurs ont moins fréquemment bénéficié de promotions internes

Pourcentage d'établissements ayant offert des promotions

Etablissements de 100 salariés et plus

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

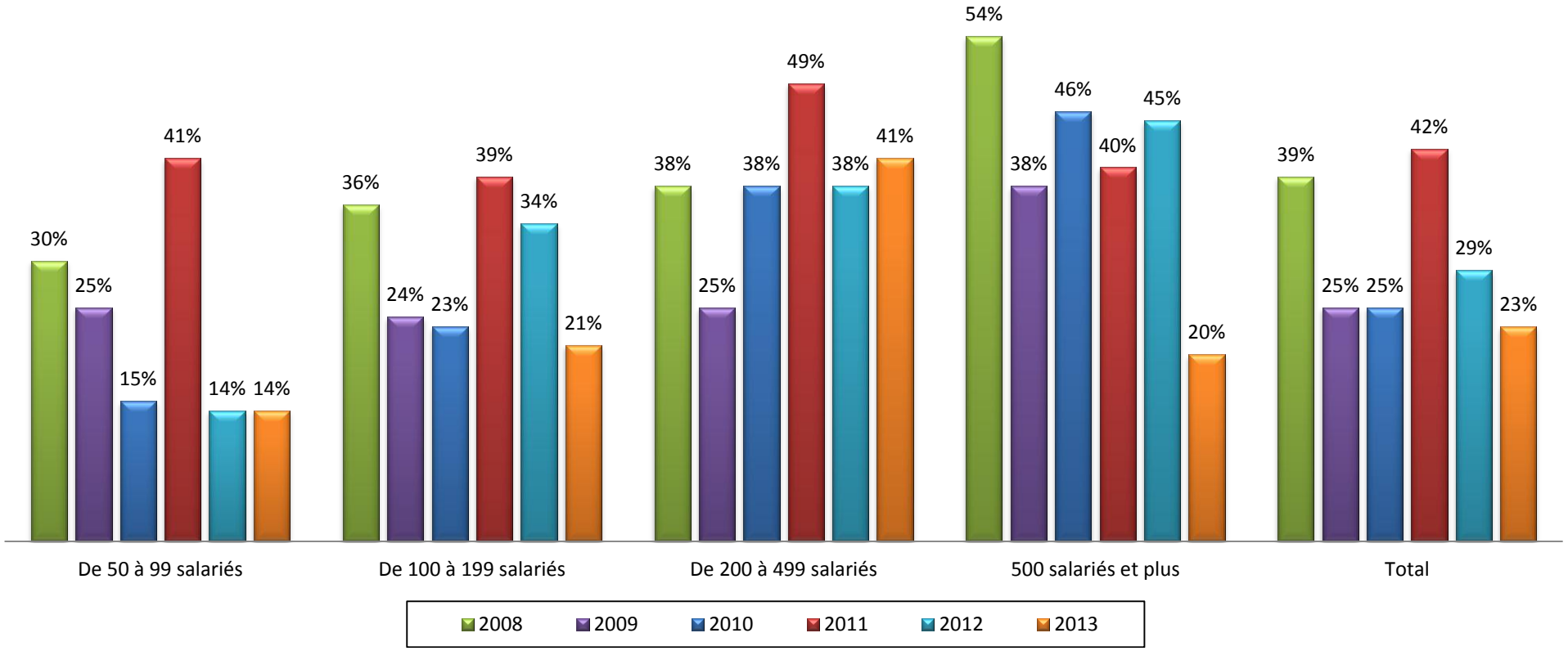
Etablissements de 50 à 99 salariés

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

Les opérateurs logistiques n'ont pas non plus bénéficié davantage de promotions vers des postes de techniciens/agents de maîtrise. 80% des établissements de 100 salariés et plus et 85% des établissements de 50 à 99 salariés n'ont pas offert de telles évolutions. C'est presque aussi peu qu'en 2009 (respectivement 82% et 86%).

La formation a également été moins sollicitée pour accompagner les évolutions professionnelles

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



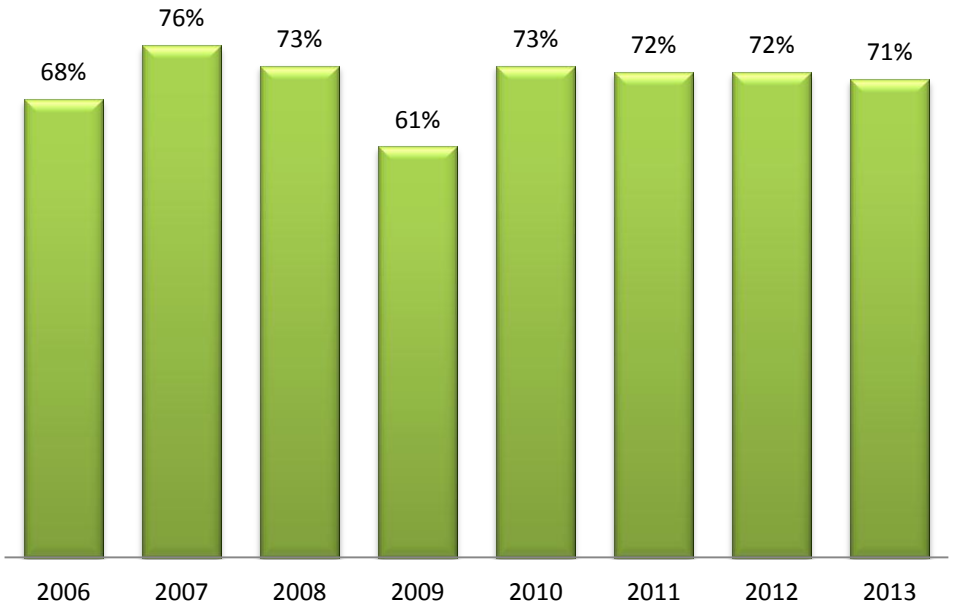
Moins d'un quart des sondés enregistrant des promotions pour leur personnel logistique ont accompagné ces évolutions par des actions de formation professionnelle, soit un niveau bas au regard des chiffres des années précédentes.

3.4 Intérim

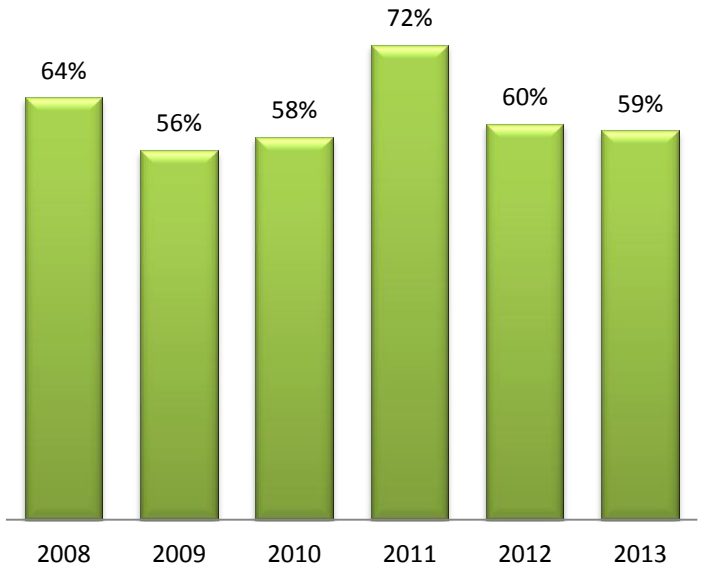
Le nombre d'établissements utilisant du personnel logistique intérimaire reste stable en 2013

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

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés

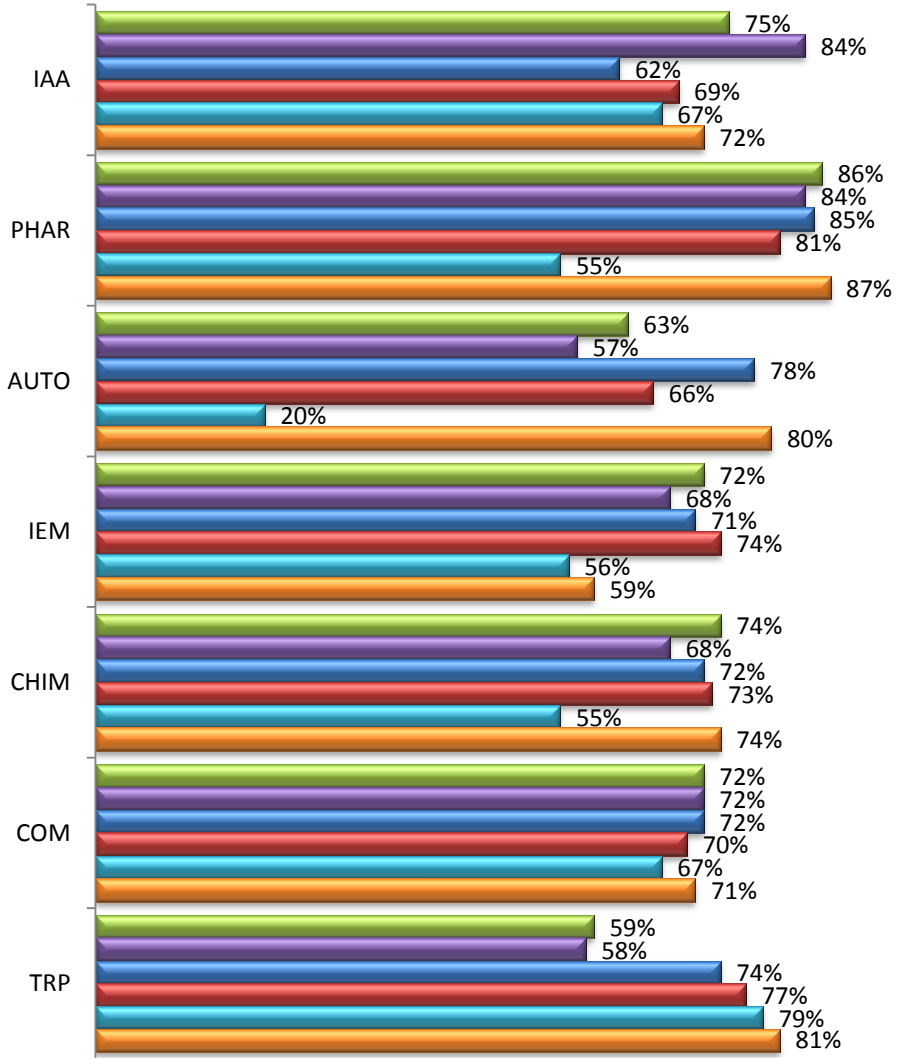


La proportion d'établissements ayant recours à du personnel logistique en intérim reste globalement stable en 2013 (-1 point seulement) : 71% des établissements de 100 salariés et plus – après 70% en 2012 – et 59% des établissements de 50 à 99 salariés – après 60% en 2012.

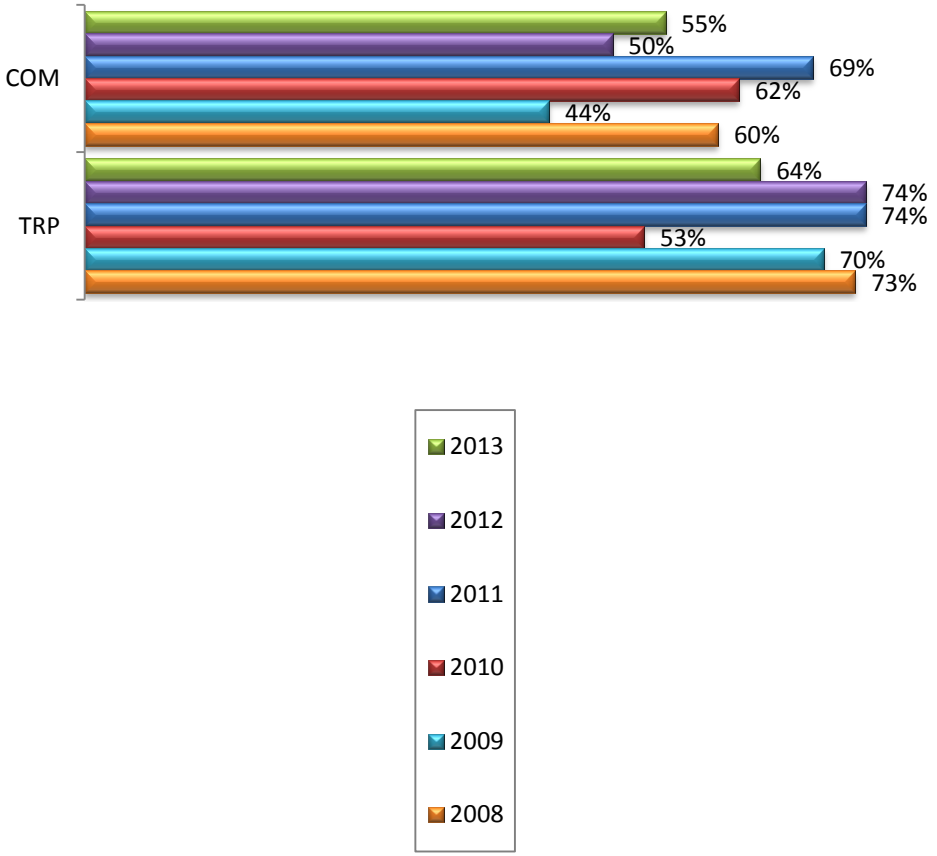
Le taux de recours à l'intérim n'a finalement pas été aussi comprimé que les prévisions de l'an dernier le laissaient présager : le différentiel était alors de -20 points entre la proportion d'établissements de 100 salariés et plus escomptant une amplification du recours à l'intérim et la part de ceux prévoyant un moindre recours à l'intérim.

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

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés

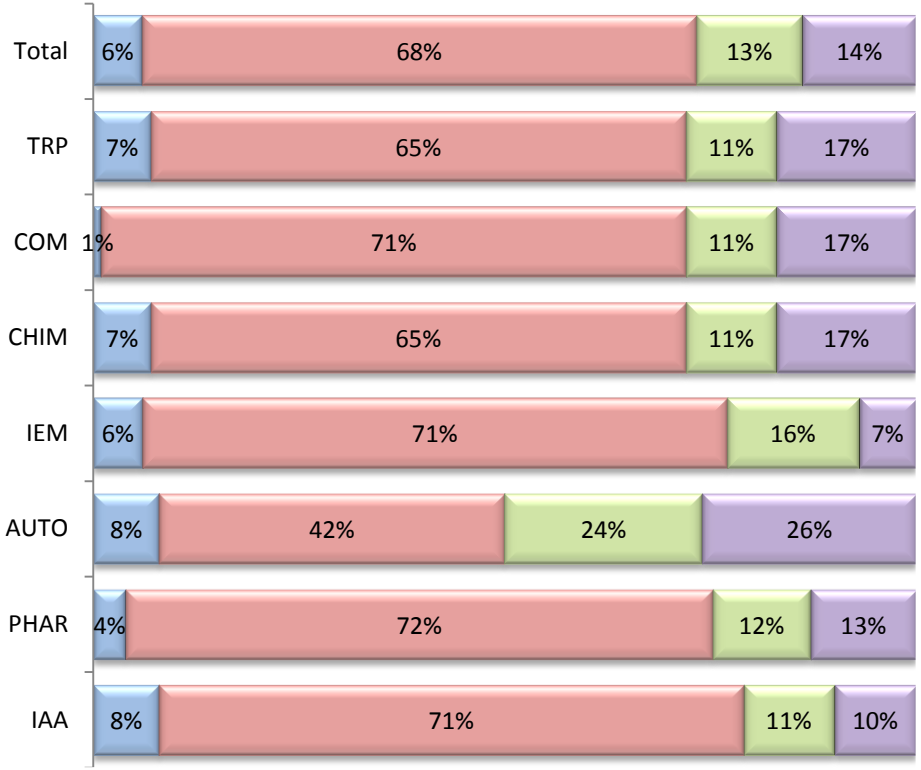


C'est dans le secteur pharmaceutique que les établissements utilisent le plus souvent l'intérim pour occuper des fonctions logistiques (86% dans ce cas). Au niveau des prestataires transport-logistique, la situation est très différente entre les établissements de toutes tailles en transport routier de marchandises (54% emploient des intérimaires en logistique) et les prestataires logistiques (91% dans ce cas).

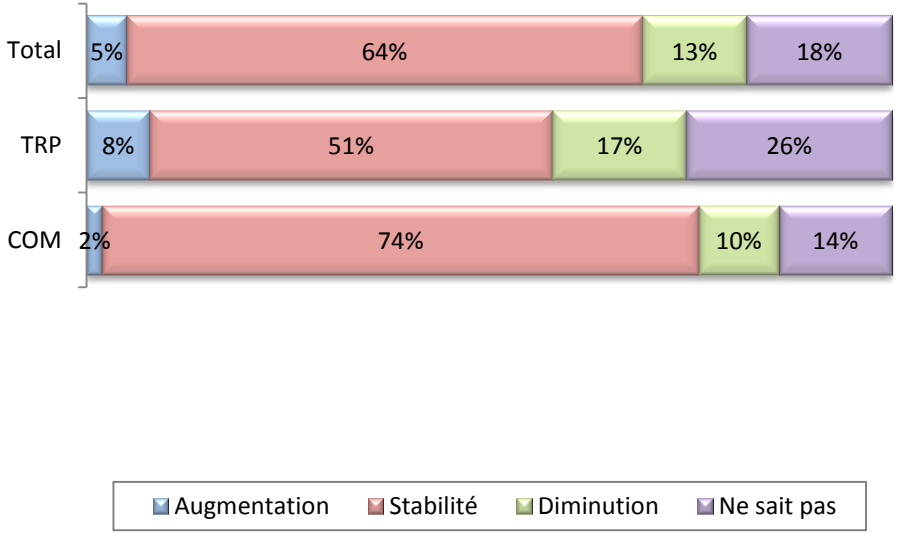
Les prévisions de recours à l'intérim en 2014 restent orientées à la baisse

Evolution prévisionnelle du nombre d'opérateurs logistiques en intérim en 2014

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



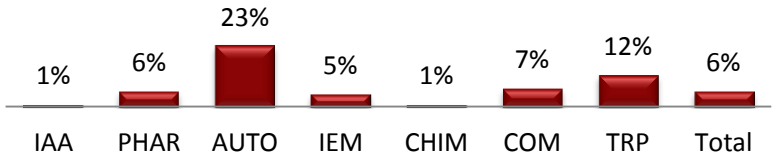
Les sondés sont nettement plus nombreux à anticiper une baisse en 2014 du nombre d'opérateurs logistiques en intérim dans leur établissement qu'une hausse, et ce pour chacun des secteurs d'activité du champ de l'enquête : ainsi, le différentiel est de -8 points entre la proportion d'établissements de 50 et 99 salariés prévoyant de recourir à davantage d'intérimaires et celle prévoyant de réduire leur nombre, traduisant le souhait et la volonté des sondés de limiter le recours à des formes de contrat de travail onéreuses.

3.5 Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

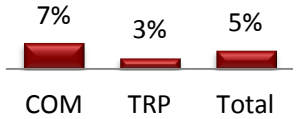
Rares sont les établissements amenés à reclasser du personnel logistique, sauf dans l'industrie automobile

Pourcentage d'établissements ayant été amenés à effectuer des reclassements professionnels parmi le personnel logistique en 2013

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



Seulement 6% des établissements interrogés ont procédé en 2013 à des reclassements professionnels (hors reclassement des salariés pour motif économique) parmi le personnel logistique, soit 4 points de moins qu'en 2012. Dans l'industrie automobile cependant, ces reclassements ont été relativement fréquents (cités par 23% des répondants). La plupart du temps, ces reclassements s'expliquent par des inaptitudes reconnues par la médecine du travail.

Des cadres motivés mais stressés

Pourcentage de répondants observant une lassitude, un manque de motivation ou du stress parmi le personnel logistique

Etablissements de 100 salariés et plus

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Une lassitude professionnelle	7%	3%	9%	10%	13%	7%	11%	13%	24%	15%	16%	21%
Un manque de motivation	5%	4%	8%	9%	14%	7%	11%	12%	23%	16%	18%	22%
Du stress	28%	14%	27%	29%	32%	19%	30%	31%	35%	24%	34%	33%

Etablissements de 50 à 99 salariés

	Cadres				Techniciens/Agents de maîtrise				Opérateurs			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Une lassitude professionnelle	10%	0%	11%	14%	20%	2%	14%	18%	39%	9%	18%	30%
Un manque de motivation	6%	3%	13%	5%	21%	8%	15%	9%	35%	27%	21%	19%
Du stress	36%	9%	30%	20%	38%	8%	37%	22%	43%	24%	38%	26%

Seulement 8% des établissements de toutes tailles indiquent que les cadres de la logistique manquent de motivation, tandis que 26% d'entre eux relèvent des phénomènes de stress au travail. Pour les autres catégories d'emploi, le stress est également plus fréquent que le manque de motivation ou la lassitude professionnelle.

La formation est privilégiée pour prévenir les troubles musculo-squelettiques

Pourcentage d'établissements prévoyant de prendre les mesures suivantes en 2014 dans le cadre de la prévention des troubles musculo-squelettiques

	Etablissements de 100 salariés et plus								*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Mener un travail d'investigation dans le domaine (identification des postes de travail concernés)	20%	43%	45%	21%	27%	30%	12%	24%	12%	14%	13%
Revoir l'organisation du travail	24%	42%	25%	28%	22%	32%	4%	24%	19%	5%	13%
Recourir à de nouveaux équipements, ou des aménagements physiques du poste de travail ou des lieux	33%	50%	61%	38%	33%	37%	24%	36%	17%	18%	17%
Mettre en place des actions de formation	48%	66%	51%	53%	43%	56%	53%	52%	43%	42%	42%
Autre	11%	25%	20%	13%	10%	17%	14%	14%	14%	29%	20%

Former est considéré comme le meilleur moyen de prévenir les troubles musculo-squelettiques (TMS) : plus de la moitié des établissements de 100 salariés et plus (et 42% des autres établissements) prévoient de lutter en 2014 contre ce risque en mettant en place des formations, avant de recourir à de nouveaux équipements, ou des aménagements physiques du poste de travail ou des lieux (36% des établissements de 100 salariés et plus).

Un mille-feuilles d'obligations RH difficiles à satisfaire

Dispositifs RH mis en place par les établissements (en % d'établissements ayant cité l'item)

	Etablissements de 100 salariés et plus								*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Des bilans de compétences	74%	65%	82%	55%	63%	52%	44%	59%	52%	46%	50%
Des entretiens individuels annuels d'évaluation	95%	100%	100%	91%	97%	86%	76%	90%	86%	81%	84%
Des entretiens professionnels	31%	26%	35%	65%	50%	32%	45%	43%	29%	43%	35%
Des entretiens de 2nde partie de carrière (dans l'année qui suit le 45ème anniversaire)	33%	49%	52%	29%	38%	33%	29%	34%	29%	30%	29%
Des bilans d'étapes professionnels (à l'initiative du salarié)	17%	22%	17%	14%	31%	22%	6%	17%	14%	8%	12%
Un plan d'actions senior ou un accord d'entreprise relatif à l'emploi des salariés âgés	30%	56%	58%	43%	38%	29%	42%	38%	33%	50%	40%
Un plan d'actions (ou un accord spécifique d'entreprise) sur l'égalité professionnelle hommes/femmes	29%	33%	62%	44%	47%	39%	55%	43%	33%	51%	41%
Un accord sur le stress au travail	10%	21%	33%	23%	37%	18%	13%	20%	14%	16%	15%
Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	11%	23%	66%	37%	33%	18%	16%	25%	7%	29%	16%

Parmi les quatre types d'entretiens en entreprise qui existent, le plus fréquent est l'entretien annuel d'évaluation, rendez-vous hiérarchique d'évaluation entre un salarié et son responsable. Il est cité par 90% des répondants appartenant à des établissements de 100 salariés et plus, et 84% des établissements de moins de 100 salariés.

L'entretien professionnel (créé par l'ANI/accord national interprofessionnel du 5 décembre 2003), qui a lieu au minimum tous les 2 ans pour tout salarié justifiant d'une ancienneté de 2 ans dans l'entreprise, est cité par seulement 43% des établissements de 100 salariés et plus (et 35% des établissements de moins de 100 salariés).

L'entretien professionnel pour les salariés de 45 ans et plus (créé par l'ANI du 5 décembre 2003 et mis en place par l'ANI du 9 mars 2006 sur l'emploi des seniors, avant que la loi du 24 novembre 2009 lui donne une base légale), appelé aussi « entretien de seconde partie de carrière », doit avoir lieu tous les 5 ans dans les entreprises employant au moins 50 salariés. Or cet entretien ne serait pas mené dans les deux-tiers des établissements interrogés.

Le bilan d'étape professionnel, dont le salarié peut disposer tous les 5 ans, permet à l'employeur de déterminer les objectifs de la formation du salarié, et au salarié de recueillir les informations qui alimenteront son passeport orientation-formation. Pour l'heure, cet entretien, créé par la loi du 24 novembre 2009, peine à s'imposer : il n'a lieu que dans 17% des établissements de 100 salariés et plus interrogés, et 12% des établissements de moins de 100 salariés.

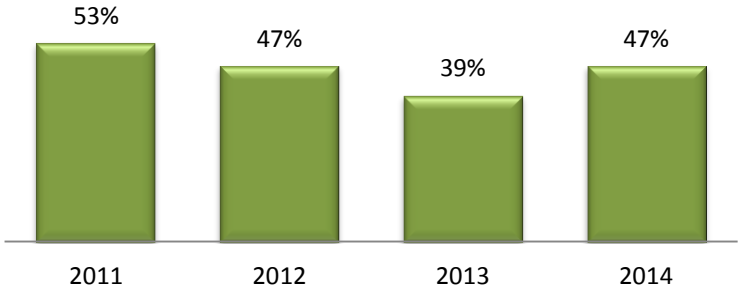
Il en va de même des accords sur le stress au travail. Seulement 20% des établissements de 100 salariés et plus les citent, et 15% des établissements de moins de 100 salariés, alors que l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008 sur le stress au travail est applicable, de manière obligatoire, pour toutes les entreprises, quels que soient leur secteur d'activité ou leur effectif.

Dans un contexte où le contrat de génération se substitue aux accords et plans d'action seniors, conclus pour une durée maximale de trois ans, les entreprises ont suspendu le renouvellement de ceux qui arrivaient à expiration. C'est ce qui explique que la proportion d'établissements déclarant avoir mis en place un plan d'actions senior, ou un accord d'entreprise relatif à l'emploi des salariés âgés, régresse (38% des établissements de 100 salariés et plus en 2014, après 49% en 2012).

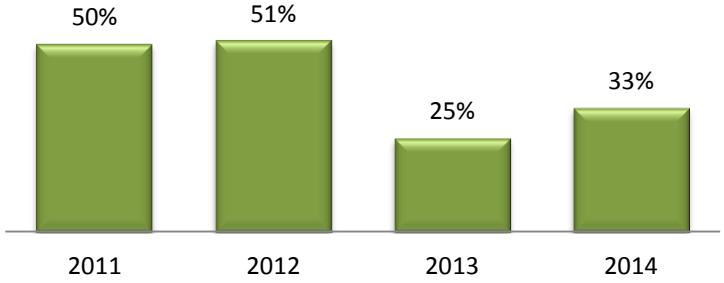
Les plans d'actions ou accords d'entreprises sur l'égalité professionnelle hommes/femmes (obligatoires depuis 1er janvier 2012 pour les entreprises d'au moins 50 salariés) continuent de se diffuser auprès des établissements de moins de 100 salariés : 41% de ceux-ci l'ont mis en place en 2013, soit 5 points de plus qu'en 2012. Néanmoins, une majorité d'établissements ne satisferait pas à cette obligation.

Pourcentage d'établissements s'appuyant sur des conseils extérieurs pour la mise en œuvre d'actions internes dans le domaine social

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



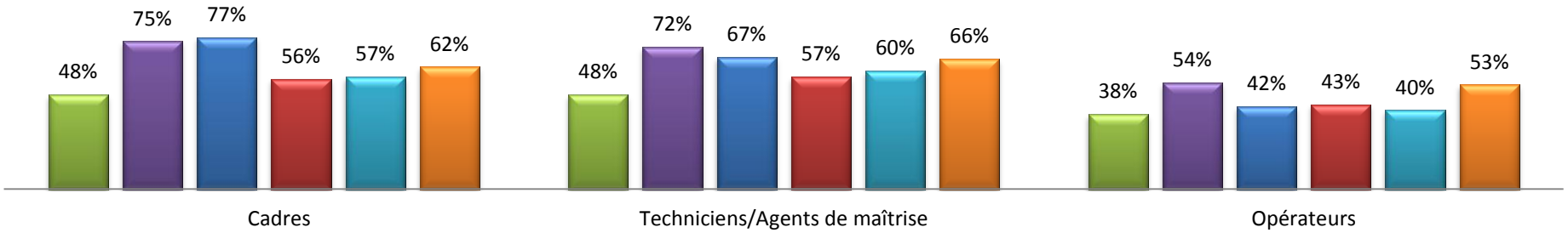
La multiplicité des obligations RH, et leur obsolescence rapide, incitent les employeurs à rechercher l'accompagnement de conseils extérieurs : c'est le cas de près de la moitié des établissements de 100 salariés et plus et d'un tiers des établissements de 50 à 99 salariés.

IV. Politique de qualification

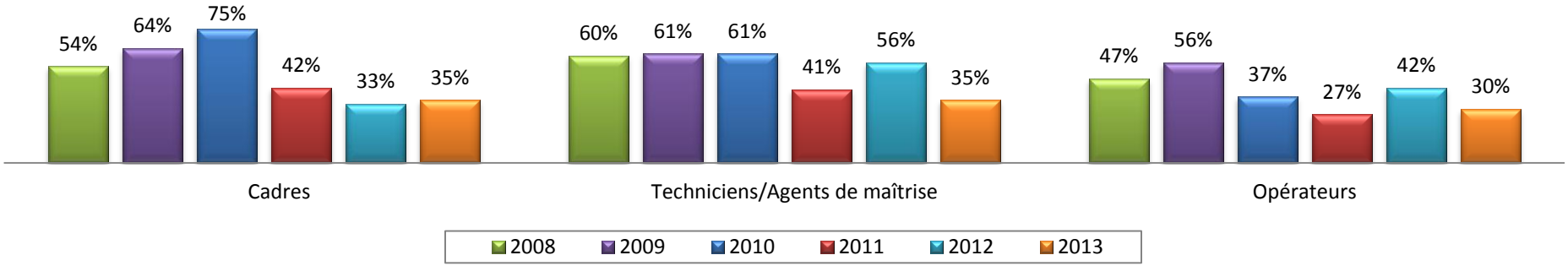
Les formations spécifiques à la logistique (diplôme ou titre professionnel) : un atout pour les candidats aux postes de techniciens et agents de maîtrise

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

Etablissements de 100 salariés et plus



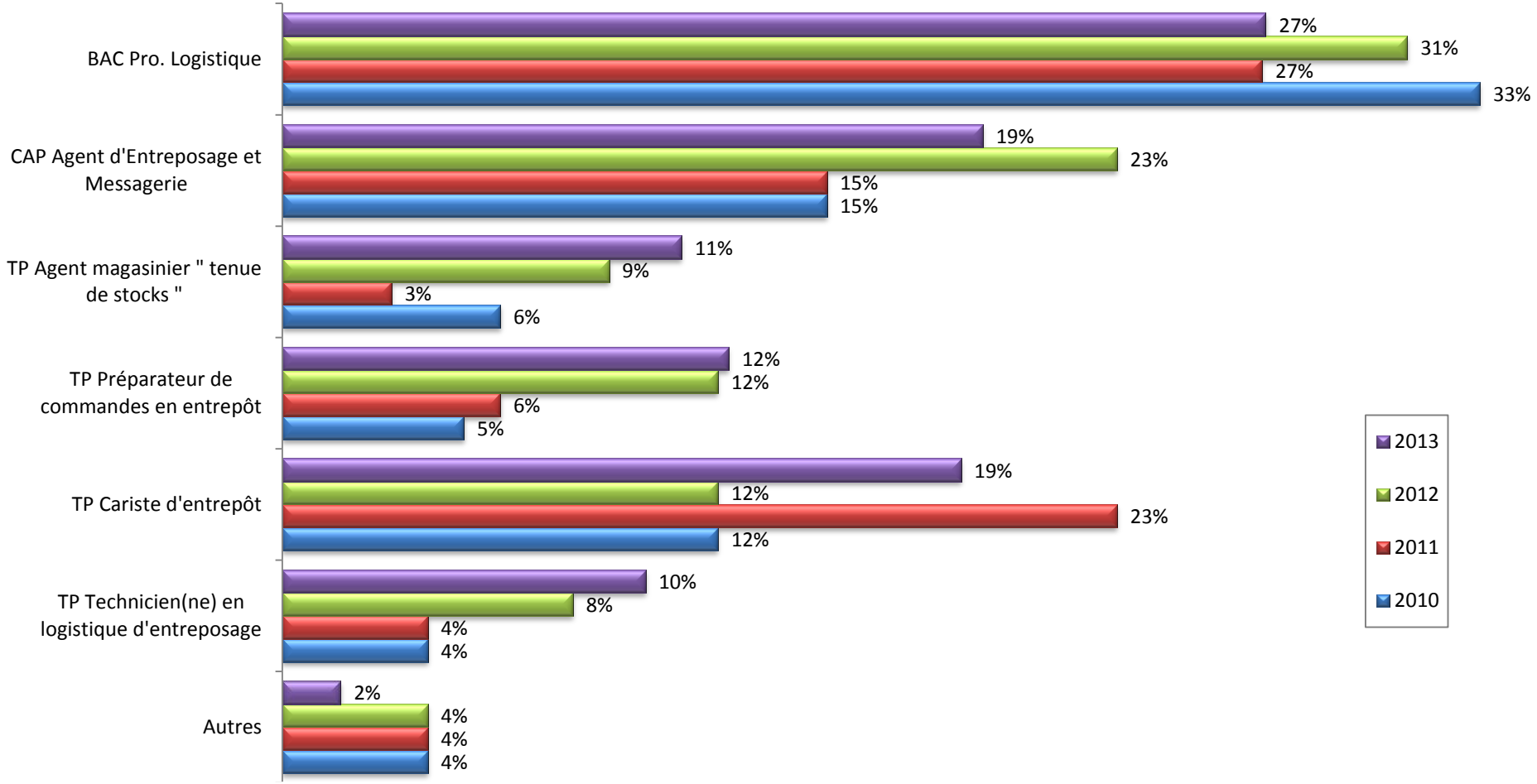
Etablissements de 50 à 99 salariés



Un cursus de formation diplômant ou qualifiant en logistique est particulièrement valorisé lors de l'embauche de techniciens ou agents de maîtrise dans les établissements d'au moins 100 salariés : les deux-tiers d'entre eux tiennent en effet compte des diplômes ou titres professionnels des techniciens et agents de maîtrise au moment de leur recrutement.

Des recruteurs partagés entre les formations de niveaux IV et V pour pourvoir des postes d'opérateurs logistiques

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

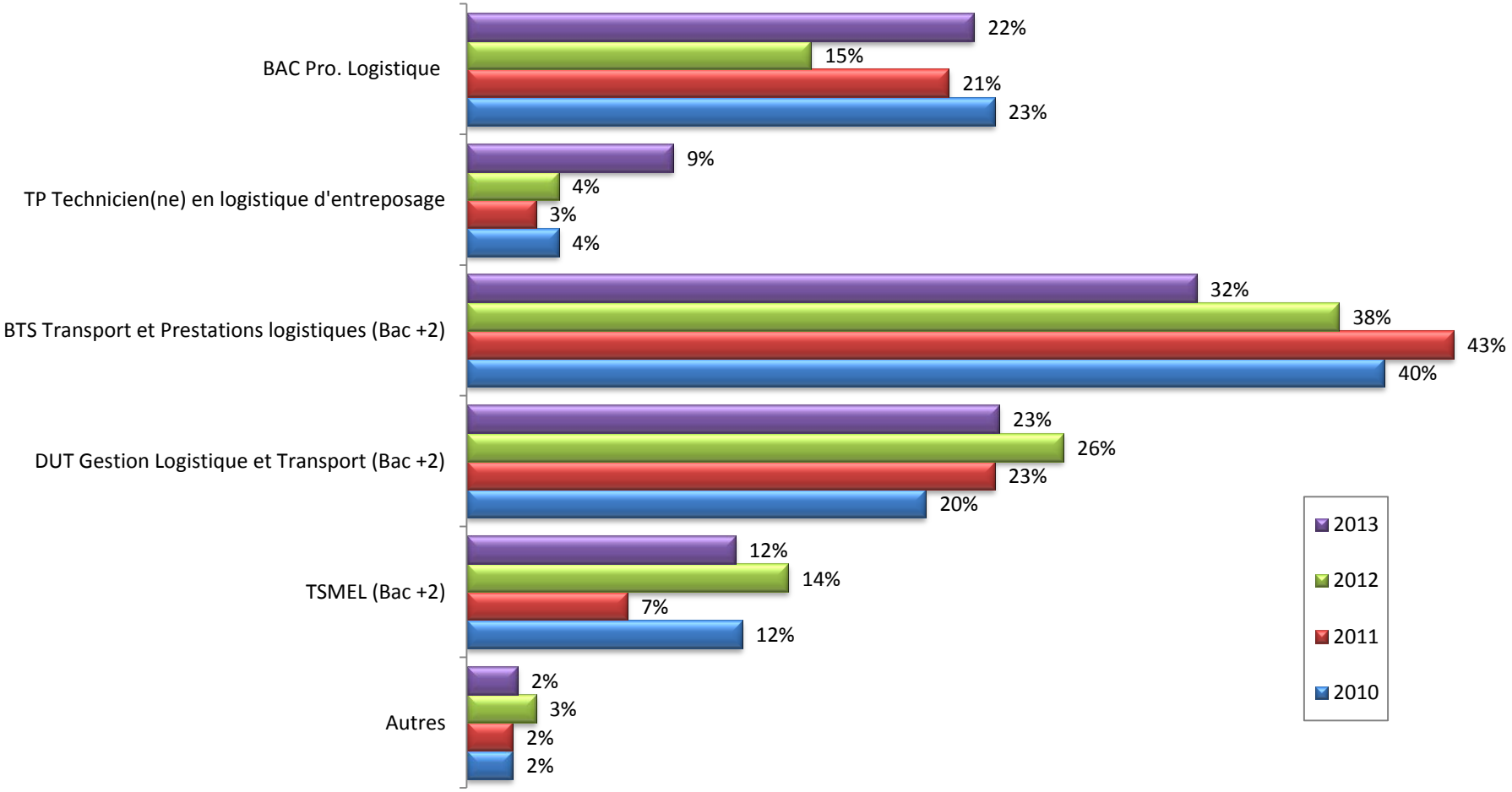


Les opérateurs logistiques sortant de Bac Professionnel Logistique ont la préférence des recruteurs : 27% des réponses des établissements de 100 salariés et plus, devant le Titre Professionnel Cariste d'entrepôt (19%) et le CAP Agent d'entreposage et messagerie (19%).

Avec la suppression du BEP Logistique et Commercialisation, des suffrages s'étaient vraisemblablement reportés en 2012 sur le CAP Agent d'entreposage et messagerie, mais cet effet s'estompe en 2013 (- 4 points).

Progression des suffrages en faveur des formations de niveau IV pour le recrutement de techniciens/agents de maîtrise de la logistique

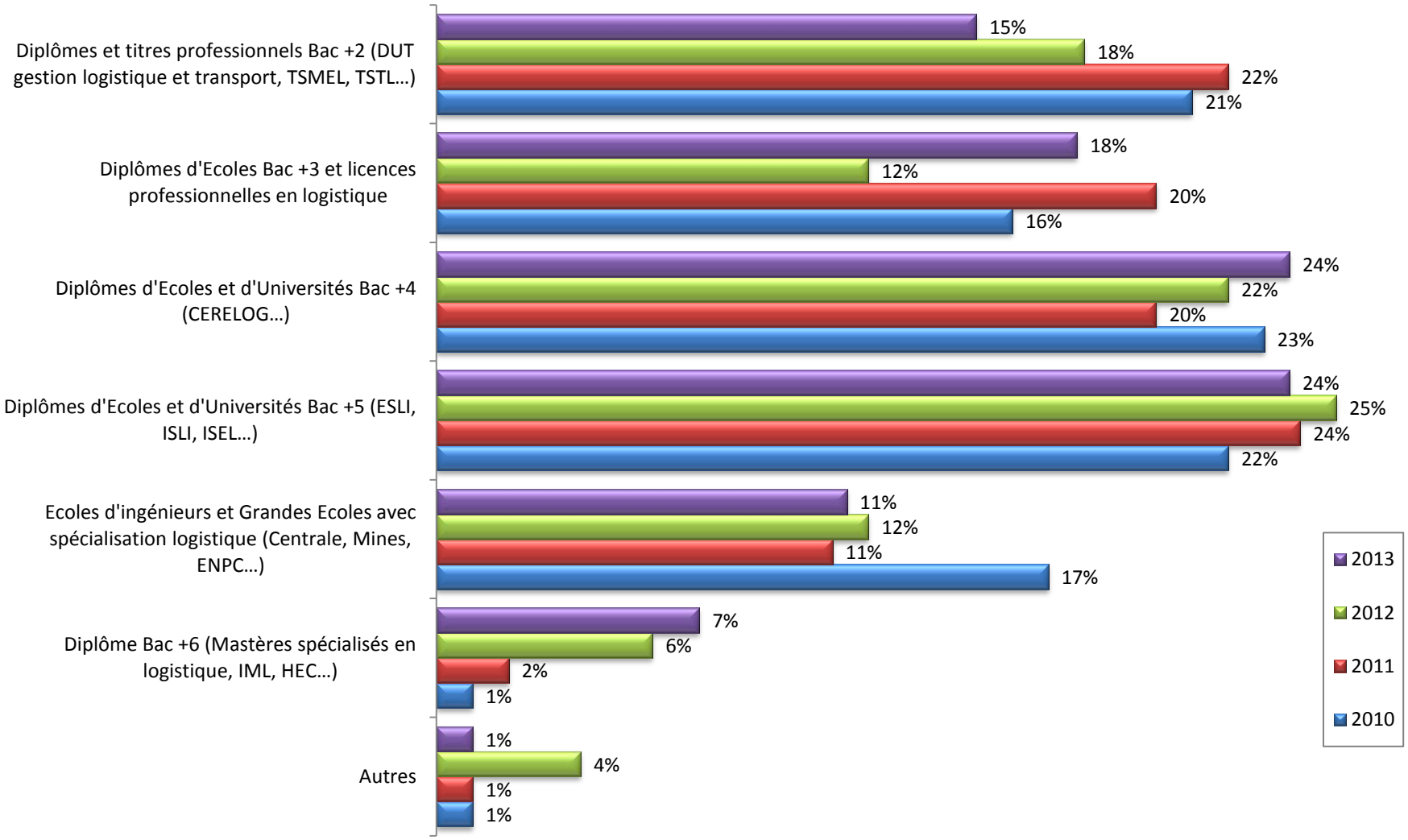
Diplômes et titres privilégiés pour le recrutement de techniciens/agents de maîtrise (en % des réponses des établissements de 100 salariés et plus)



Les formations de niveau III sont celles le plus fréquemment mises en avant par les sondés pour le recrutement de techniciens et agents de maîtrise de la logistique, en particulier le BTS Transport et prestations logistiques (32% des réponses) et dans une moindre mesure le DUT Gestion logistique et transport (23% des réponses). Cependant, toutes les formations de niveau III reculent en 2013 (par exemple -6 points pour le BTS Transport et prestations logistiques, -3 points pour le DUT GLT) au bénéfice des formations de niveau IV : +7 points pour le Bac Pro Logistique, +5 points pour le TP Technicien en logistique d'entreposage.

Les diplômes d'Ecoles ou d'Universités à Bac + 4 ou Bac + 5 ont la préférence des recruteurs pour l'embauche de cadres de la logistique

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

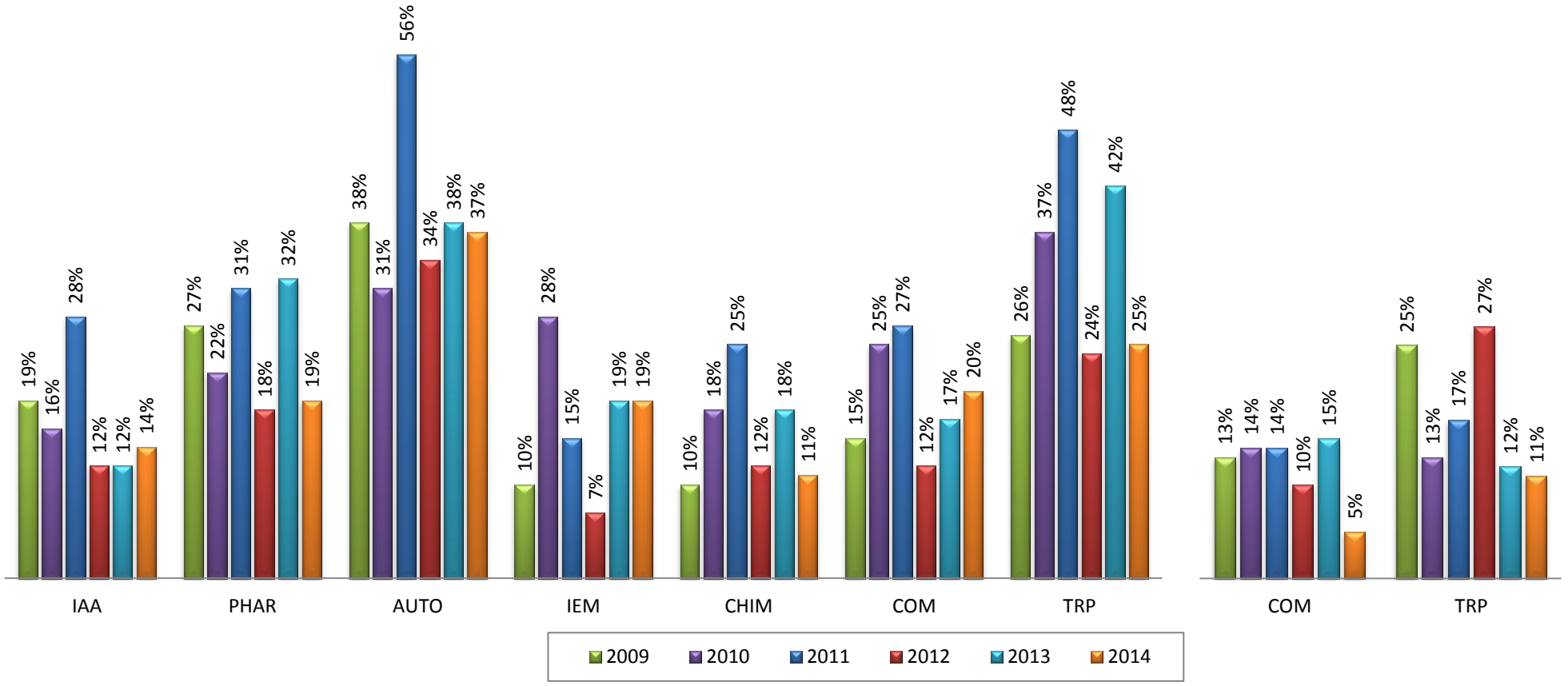


Pour le recrutement de cadres de la logistique, près de la moitié des suffrages se portent sur les diplômes d'Ecoles et d'Universités de niveau Bac + 4 ou Bac +5, devant les diplômes à Bac + 3 (18% des réponses).

Recul du recours à l'apprentissage pour les fonctions logistiques

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

Etablissements de 100 salariés et plus



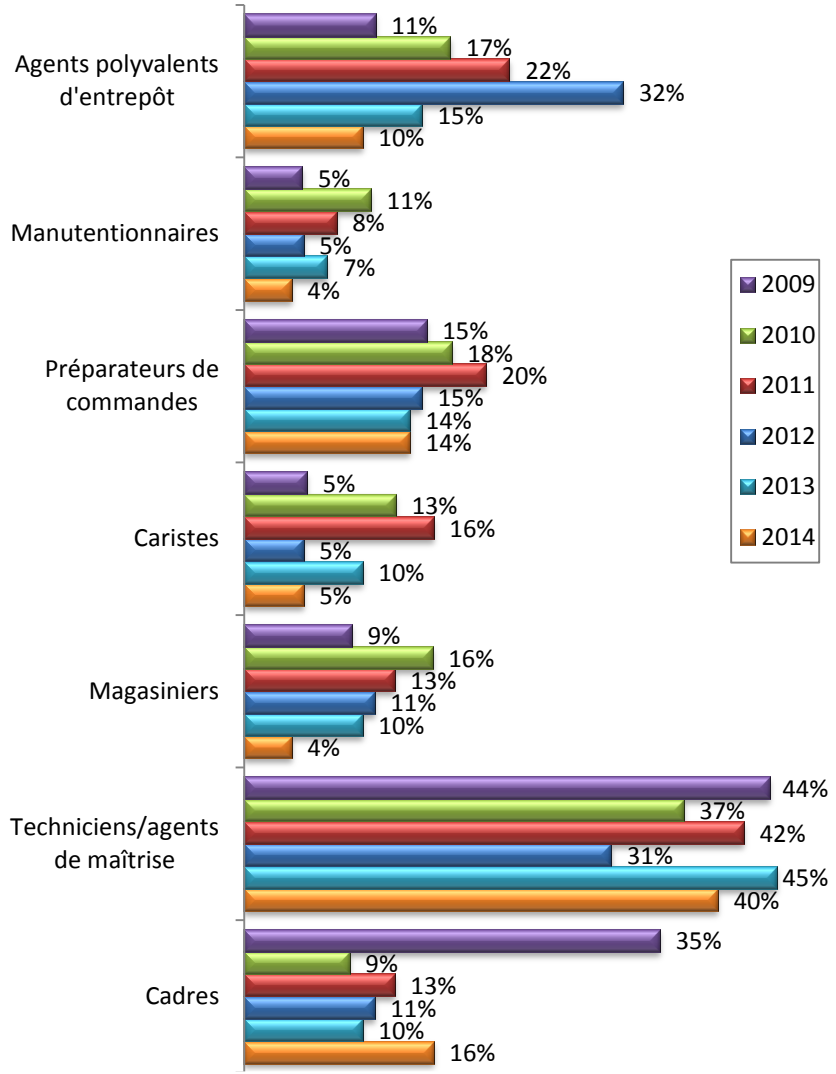
Etablissements de 50 à 99 salariés

La proportion d'établissements de 50 à 99 salariés recourant à du personnel logistique en contrat d'apprentissage au moment de l'enquête retombe de moitié en 2014 pour s'établir à 7%. La part des établissements de 100 salariés et plus employant des apprentis en logistique diminue également de 4 points : ils sont 19% en 2014, après 23% en 2013.

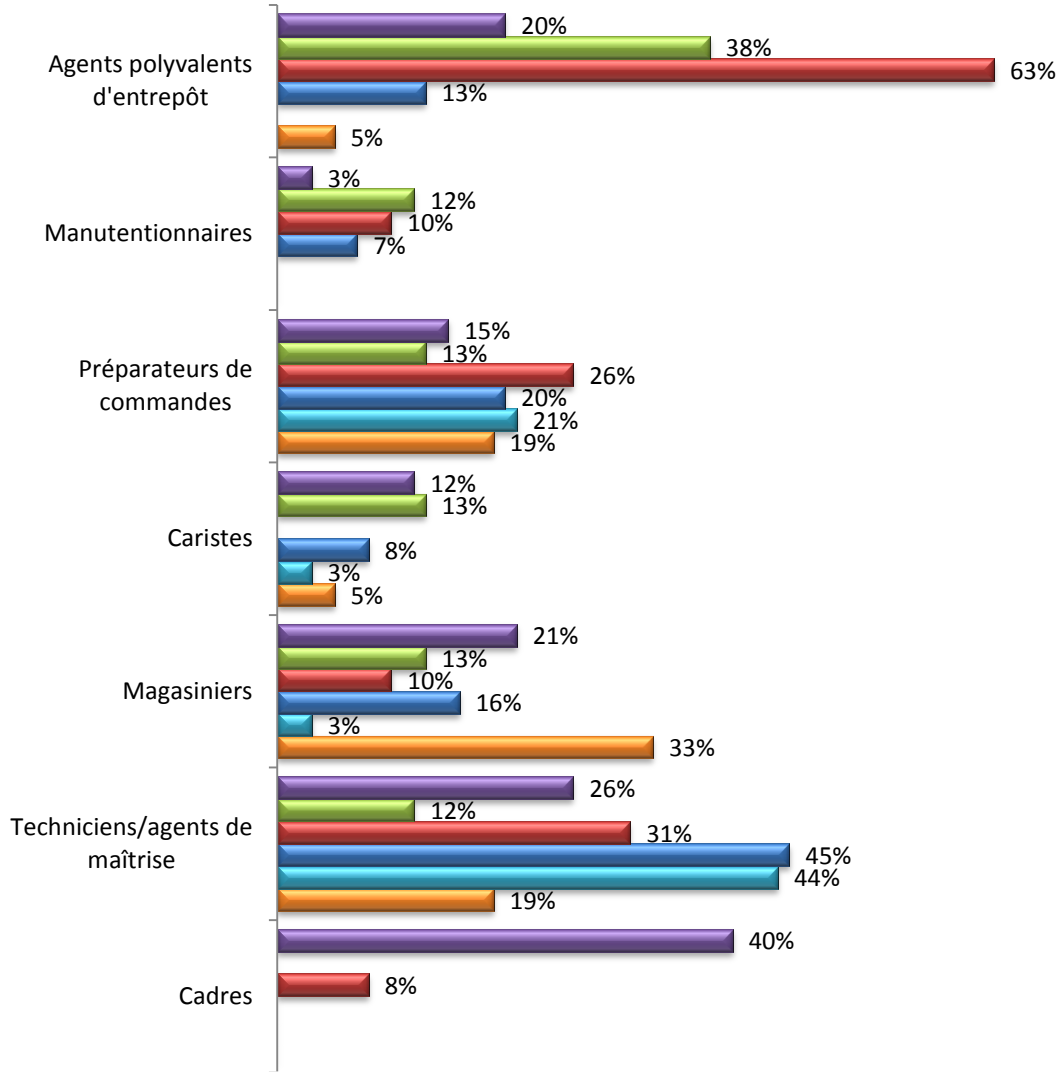
36% des établissements qui emploient du personnel logistique en apprentissage ont recours à ce dispositif pour des techniciens et agents de maîtrise

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

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



40% des établissements de 100 salariés et plus qui emploient du personnel logistique en apprentissage ont recours à ce dispositif pour des techniciens et agents de maîtrise (et 19% des établissements de moins de 50 à 99 salariés).

Pour les opérateurs logistiques, le recours à l'apprentissage est le plus souvent cité pour les préparateurs de commandes : 19% des établissements de moins de 100 salariés recourant à l'apprentissage en logistique en font état, ainsi que 14% des établissements de 100 salariés et plus.

Les prévisions d'évolution des effectifs logistiques en apprentissage sont entachées d'une très forte incertitude

Evolution des effectifs logistiques en apprentissage envisagée en 2014 (en pourcentage d'établissements)

	Etablissements de 100 salariés et plus				*Etablissements de 50 à 99 salariés*			
	Augmentation	Stabilité	Diminution	Ne sait pas	Augmentation	Stabilité	Diminution	Ne sait pas
Cadres	1%	32%	0%	67%	0%	53%	0%	47%
Techniciens/Agents de maîtrise	3%	36%	0%	61%	1%	54%	0%	45%
Magasiniers	2%	30%	0%	68%	0%	54%	0%	46%
Caristes	1%	30%	0%	69%	0%	53%	0%	47%
Préparateurs de commandes	2%	32%	0%	67%	0%	54%	0%	46%
Manutentionnaires	2%	30%	0%	68%	0%	53%	0%	47%
Agents polyvalents d'entrepôt	2%	31%	0%	67%	1%	53%	0%	47%

Le nombre de sondés prévoyant une baisse des effectifs logistiques en apprentissage d'ici la fin de l'année 2014 est insignifiant. Il s'ensuit que, quels que soient l'emploi logistique considéré et la taille des établissements sondés, on ne constate pas moins d'établissements prévoyant une hausse du nombre d'apprentis logistiques qu'une baisse.

Néanmoins, les prévisions relatives à l'utilisation de l'apprentissage sont entachées d'une forte incertitude : ainsi les deux tiers des établissements de 100 salariés et plus ne se prononcent pas.

Mesures susceptibles d'encourager l'apprentissage en logistique
(en % d'établissements)

	Etablissements de 100 salariés et plus								*Etablissements de 50 à 99 salariés*		
	IAA	PHAR	AUTO	IEM	CHIM	COM	TRP	Total	COM	TRP	Total
Avantages financiers	20%	2%	12%	25%	19%	21%	10%	18%	10%	17%	13%
Meilleur accompagnement dans la recherche et le suivi des candidats	21%	15%	19%	12%	26%	25%	20%	20%	12%	11%	12%

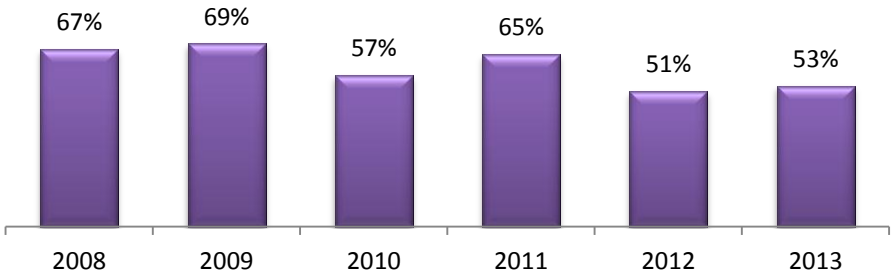
Toutes tailles confondues, 16% des sondés déclarent que des avantages financiers les inciteraient à recruter des jeunes en apprentissage pour des emplois logistiques, et 17% seraient encouragés à développer l'apprentissage s'ils bénéficiaient d'un meilleur accompagnement dans la recherche et le suivi des candidats.

V. Politiques de formation continue

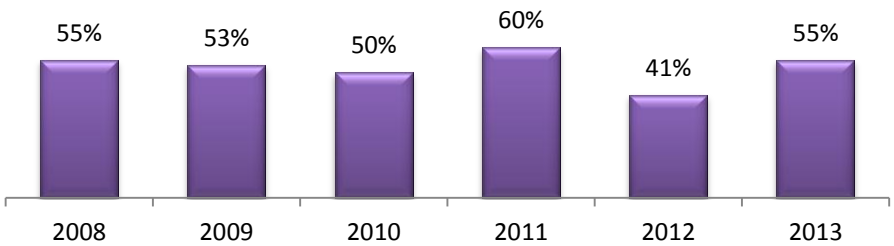
Plus de la moitié des établissements ont réalisé des formations pour leur personnel logistique en 2013

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

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



Plus de la moitié des établissements ont réalisé des formations pour leur personnel logistique en 2013. Cette proportion remonte en particulier de 14 points au sein des établissements de 50 à 100 salariés.

Pourcentage d'établissements ayant eu recours aux dispositifs de formation suivants (en pourcentage d'établissements)

Etablissements de 100 salariés et plus

	VAE	DIF	CIF	Période de professionnalisation
Cadres	2%	15%	2%	1%
Techniciens/Agents de maîtrise	3%	23%	4%	3%
Opérateurs	3%	28%	8%	3%

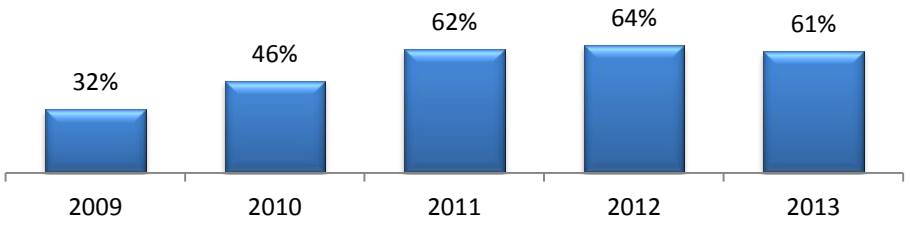
Etablissements de 50 à 99 salariés

VAE	DIF	CIF	Période de professionnalisation
1%	19%	5%	1%
0%	22%	7%	1%
3%	27%	7%	2%

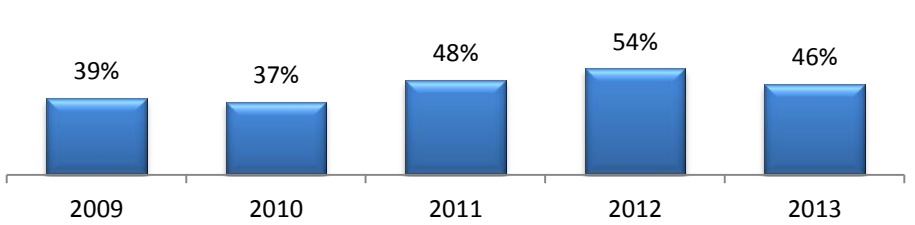
L'effort de formation continue s'appuie davantage sur le DIF que sur le CIF, la VAE ou les périodes de professionnalisation : ainsi 28% des établissements d'au moins 100 salariés déclarent que des opérateurs logistiques ont fait valoir leur DIF en 2013, contre seulement 8% qui déclarent qu'ils ont pris un CIF, 3% qu'ils se sont engagés dans une démarche de VAE, et 2% qu'ils ont bénéficié d'une période de professionnalisation.

Pourcentage d'établissements ayant un catalogue DIF

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés

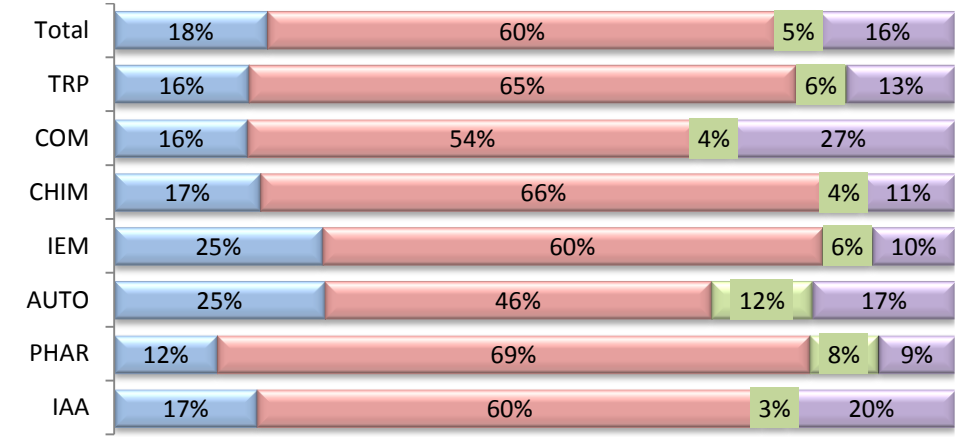


Une majorité d'établissements (55%, toutes tailles confondues) éditent des catalogues « spécial DIF » à destination de leurs salariés. Ces initiatives permettent en outre aux employeurs de cibler les demandes de DIF, en orientant le choix des salariés.

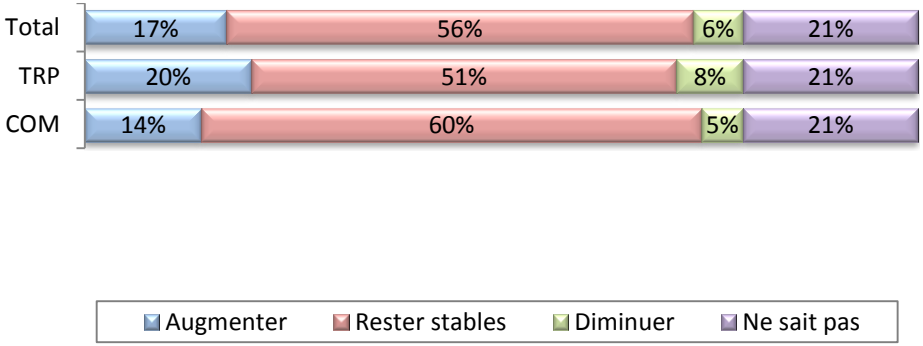
L'effort de formation devrait être soutenu en 2014

Evolution prévisible des effectifs logistiques envoyés en formation en 2014 (en pourcentage d'établissements)

Etablissements de 100 salariés et plus



Etablissements de 50 à 99 salariés



Les sondés continuent de penser que le nombre de salariés à former sera encore en augmentation en 2014 : ils sont 18% des établissements de 100 salariés et plus (respectivement 17% des établissements de moins de 100 salariés) à prévoir une hausse des effectifs logistiques envoyés en formation en 2014, contre 5% (respectivement 6%) à estimer qu'ils vont baisser. Le différentiel entre le nombre d'établissements projetant une progression et le nombre de ceux annonçant une réduction est positif pour tous les secteurs d'activité considérés.

La moitié des répondants estiment que les cadres et techniciens/agents de maîtrise ont besoin de formations en techniques de management et travail en équipe

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

	Cadres			Techniciens/ Agents maîtrise		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Stratégie logistique (sous-traitance/partenariat logistique/clients certifiés ISO)	26%	21%	38%	22%	19%	21%
Supply chain planning	29%	18%	36%	22%	13%	24%
Achats/ Approvisionnements	20%	15%	25%	18%	16%	22%
Gestion d'entrepôt	26%	17%	29%	28%	21%	36%
Logistique industrielle et flux tendus (Ordonnancement/lancement/GPAO)	23%	13%	22%	22%	13%	21%
Langues étrangères	30%	25%	34%	27%	26%	32%
Logistique internationale/européenne	17%	12%	19%	13%	10%	12%
Réglementation/législation	37%	28%	44%	30%	27%	38%
Matières dangereuses	19%	13%	24%	22%	13%	30%
Sécurité/Prévention des risques	46%	23%	41%	46%	27%	46%
Prévention de la malveillance et des vols/Sûreté	21%	10%	20%	21%	11%	20%
Système d'information logistique (ERP, TMS, WMS, EDI, RFID…)	24%	22%	32%	25%	25%	31%
Gestion des déchets, environnement - développement durable (économie d'énergie, bilan carbone)	22%	18%	32%	24%	17%	31%
Politique qualité/normes ISO	23%	9%	28%	21%	7%	23%
Gestion de projet/cahier des charges logistiques/Projet d'investissements/tableaux de bord (suivi des coûts…)	19%	15%	28%	15%	12%	15%
Soutien logistique et service après-vente	12%	5%	12%	11%	5%	14%
Techniques de management, travail en équipe	46%	37%	51%	40%	41%	49%
Techniques de communication	31%	28%	40%	29%	31%	38%
Sensibilisation à la relation client/fournisseur	20%	10%	29%	21%	12%	31%
Gestion du stress	32%	17%	31%	32%	18%	29%
Risque électrique	-	-	-	-	5%	16%
Autres	1%	1%	5%	1%	1%	3%

Les répondants identifient en 2014 davantage de besoins en formation qu'en 2013 : ainsi, ils citent en moyenne 6 thèmes de formation pour les cadres, contre 3 thèmes l'année dernière.

Le thème de formation le plus cité en 2014 pour les cadres et techniciens/agents de maîtrise est en relation avec les techniques de management et le travail en équipe, cités par 51% des établissements pour les cadres (soit un bond de 14 points), et 49% pour les techniciens/agents de maîtrise, devant des préoccupations plus classiques de perfectionnement à la réglementation/législation (cité par 44% des établissements pour les cadres) et à la sécurité/prévention des risques (cité par 46% des établissements pour les techniciens/agents de maîtrise).

La maîtrise des techniques de communication apparaît également comme essentielle : citée par 40% des établissements pour les cadres et 38% pour les techniciens/agents de maîtrise.

Le besoin en formations gestes et postures et ergonomie pour les opérateurs logistiques exprimé par 70% des établissements

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

	2012	2013	2014
Systèmes d'information	30%	23%	23%
Préparation de commandes	31%	20%	28%
Emballage	19%	11%	22%
Tenue et gestion de stock/Magasinage	32%	22%	31%
Réception	36%	19%	28%
Expédition	35%	18%	27%
Conduite d'engins de manutention/levage	54%	34%	51%
Entretien/Maintenance d'engins de manutention	20%	10%	26%
Prévention de la malveillance et des vols/Sûreté	27%	15%	19%
Matières dangereuses	22%	15%	26%
Prévention des risques professionnels/Sécurité	59%	33%	60%
Gestes et postures/Ergonomie	67%	49%	70%
Prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP)	58%	33%	53%
Sauveteur secouriste du travail (SST)	62%	28%	53%
Dynamique et efficacité du travail en équipe	38%	21%	27%
Qualité/Procédures	32%	8%	24%
Techniques de communication	14%	11%	15%
Communication/vente	5%	2%	4%
Sensibilisation à la relation client-fournisseur/Connaissance de l'environnement professionnel	17%	5%	17%
Gestion du stress	26%	13%	26%
Langues étrangères	11%	5%	11%
Gestion des déchets, environnement – développement durable	27%	11%	25%
Risque électrique	-	10%	22%
Autres	1%	1%	5%

70% des sondés estiment que des formations Gestes et postures et ergonomie seraient nécessaires aux opérateurs logistiques, soit 21 points de plus qu'en 2013. Les thèmes de formation visant à améliorer la prévention des risques viennent en seconde position : 60% des répondants relèvent des besoins de formation en prévention des risques professionnels et la sécurité, 53% en prévention des risques liés à l'activité physique (PRAP) et 53% encore en formation SST (Sauveteur secouriste du travail).

PARTIE II

VINGT ANS DE LOGISTIQUE

I. Les caractéristiques de l'emploi logistique aujourd'hui

Près de 800 000 personnes exercent en France un métier logistique

Effectifs salariés et non-salariés occupant un emploi spécifique à la logistique

	Cadres	50 785
387a	Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels	20 484
387b	Ingénieurs et cadres de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	30 301
	Professions intermédiaires	90 085
477a	Techniciens de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	25 744
487a	Responsables d'entrepôt, de magasinage	49 253
487b	Responsables du tri, de l'emballage, de l'expédition et autres responsables de la manutention	15 088
	Ouvriers qualifiés	333 260
652a	Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes	147 037
653a	Magasiniers qualifiés	186 223
	Ouvriers non qualifiés	325 667
676a	Manutentionnaires non qualifiés	117 975
676c	Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	207 692
	TOTAL	**799 797**

Source : Recensement de population 2010, INSEE

Les métiers logistiques les plus fréquemment occupés sont ceux d'ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, et de magasiniers qualifiés : à eux deux ils concentrent la moitié des effectifs logistiques.

Les ¾ sont des hommes : on compte moins de 200 000 femmes

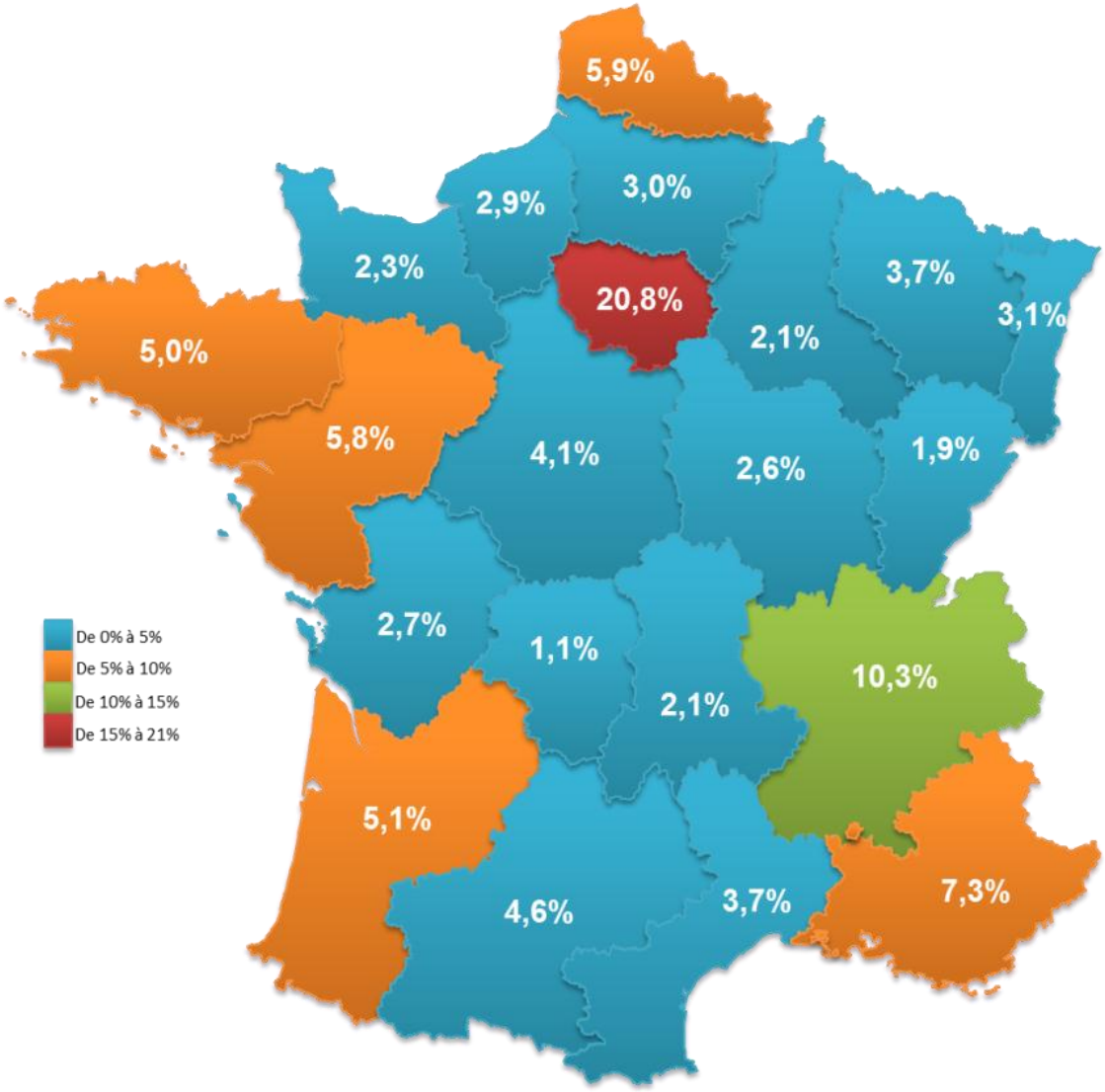
Pourcentage de femmes exerçant un emploi logistique

	Cadres	28%
387a	Ingénieurs et cadres des achats et approvisionnements industriels	32%
387b	Ingénieurs et cadres de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	24%
	Professions intermédiaires	25%
477a	Techniciens de la logistique, du planning et de l'ordonnancement	28%
487a	Responsables d'entrepôt, de magasinage	25%
487b	Responsables du tri, de l'emballage, de l'expédition et autres responsables de la manutention	19%
	Ouvriers qualifiés	14%
652a	Ouvriers qualifiés de la manutention, conducteurs de chariots élévateurs, caristes	6%
653a	Magasiniers qualifiés	20%
	Ouvriers non qualifiés	34%
676a	Manutentionnaires non qualifiés	29%
676c	Ouvriers du tri, de l'emballage, de l'expédition, non qualifiés	37%
	TOTAL	**24%**

Source : Recensement de population 2010, INSEE

Les femmes sont sous-représentées au niveau des métiers de l'encadrement logistique et parmi les ouvriers qualifiés. Le métier où on dénombre le plus de femmes est celui d'ouvrier non qualifié du tri, de l'emballage, de l'expédition (près de 77 000 femmes, soit 37% des effectifs à ce poste).

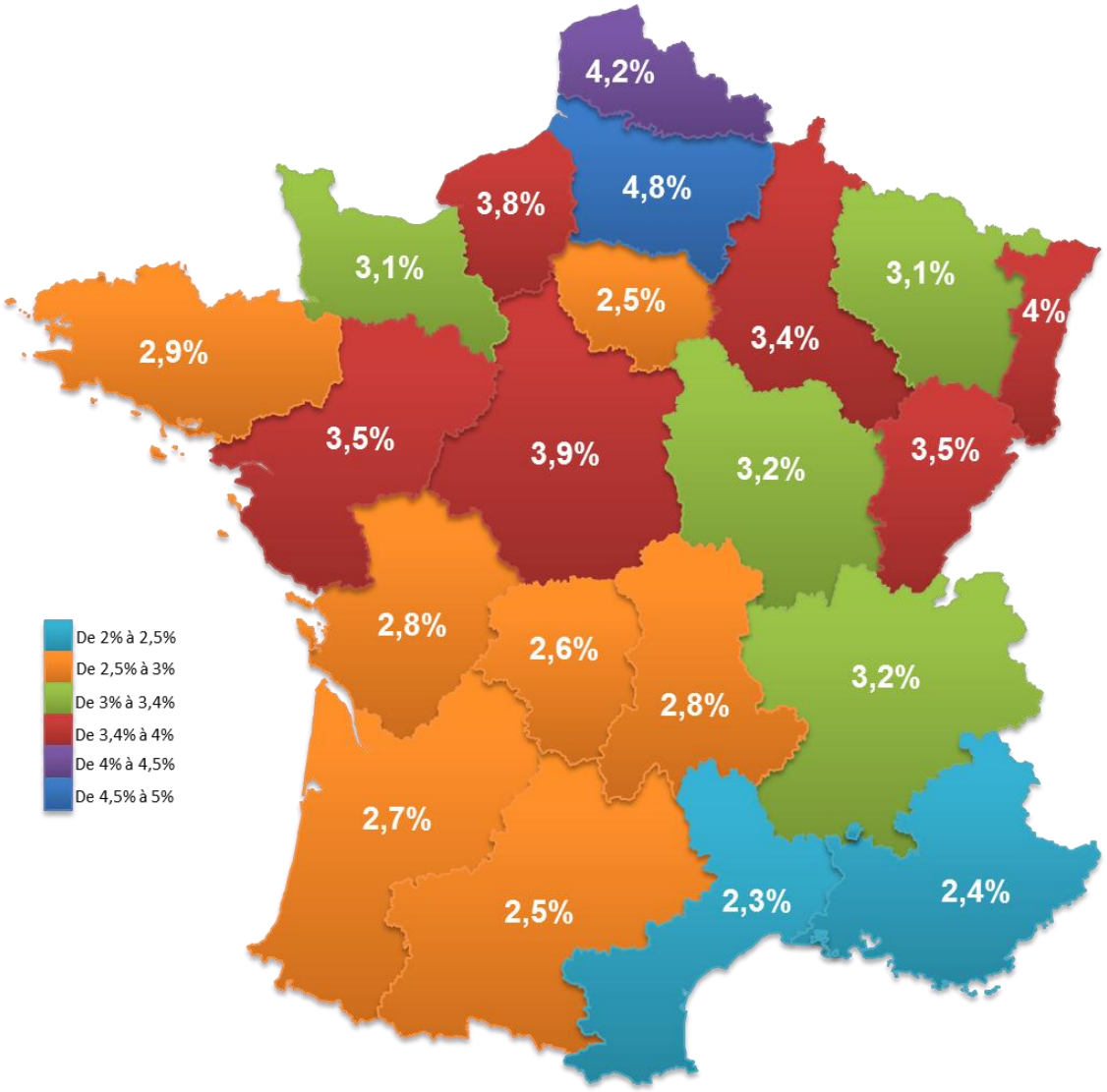
Part de l'emploi logistique dans l'emploi total



Un cinquième du personnel logistique exerce en Ile de France, première région logistique de France devant Rhône-Alpes (10% des emplois logistiques) et PACA (7%).

Source : Recensement de population 2010, INSEE

Part de l'emploi logistique dans l'emploi régional



En Picardie et dans le Nord Pas de Calais, les emplois logistiques (hors emplois transport) représentent plus de 4% de l'emploi total régional.

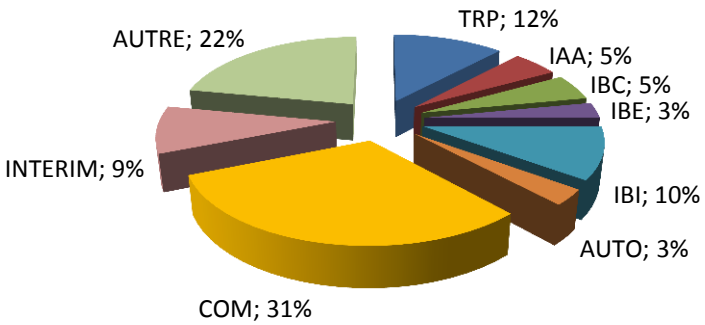
De manière plus générale, pour toutes les régions françaises au nord de la Loire, le taux régional d'emplois logistiques dans l'emploi total de la région est supérieur à la moyenne française (3,1%), excepté la Bretagne (2,9%) qui souffre d'être excentrée, et l'Ile de France (2,5%) dont les activités sont très diversifiées et où la rareté et le coût du foncier pénalisent les implantations logistiques.

Au sud de la Loire, le poids de l'emploi logistique dans l'emploi total de chaque région est systématiquement inférieur à 3% – et il est le plus faible dans les régions méditerranéennes –, excepté en Rhône-Alpes.

Source : Recensement de population 2010, INSEE

Le secteur commercial emploie près d'un tiers des emplois logistiques

Répartition des effectifs par secteur

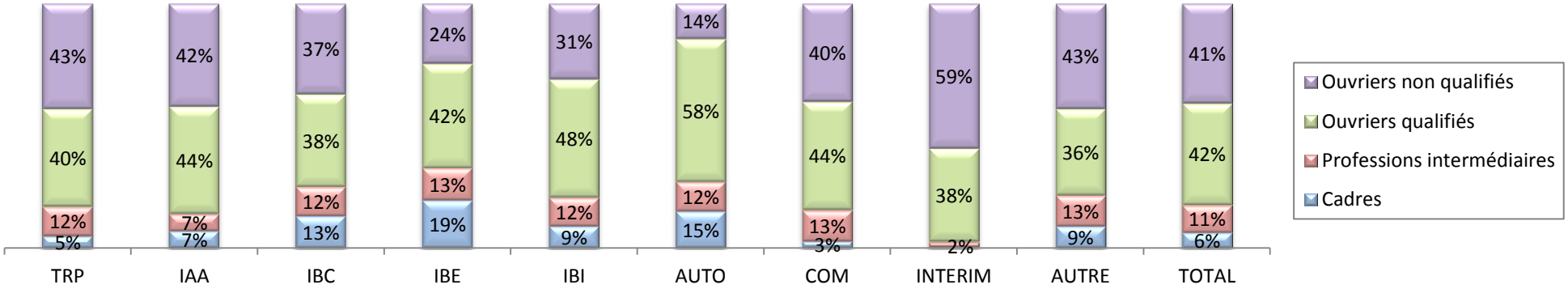


Source : Recensement de population 2010, INSEE

Le secteur commercial est le premier employeur logistique (il concentre 31% des emplois), loin devant les prestataires transport-logistique (12% des effectifs logistiques).

8 sur 10 sont des ouvriers

Répartition des effectifs logistiques par CSP



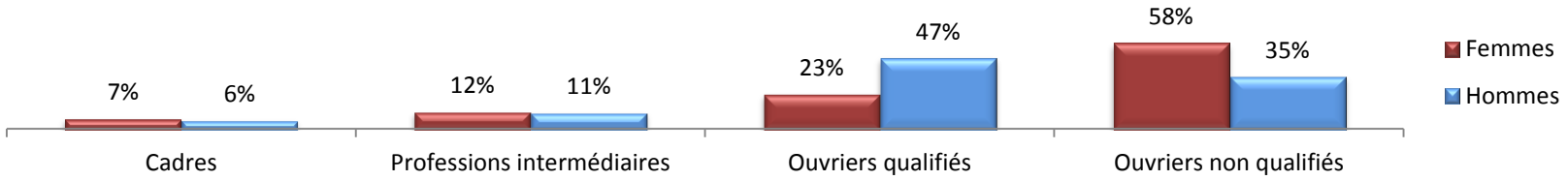
Source : Recensement de population 2010, INSEE

8 travailleurs sur 10 de la logistique sont des ouvriers (soit une proportion bien supérieure à la situation de l'ensemble des actifs occupés de l'économie : 21%), et la moitié d'entre eux sont positionnés sur des emplois considérés comme « non qualifiés ».

Dans les secteurs industriels, la proportion de cadres et professions intermédiaires de la logistique est relativement plus élevée que dans le commerce, ou chez les prestataires transport logistique : on observe ainsi un tiers d'emplois cadres et professions intermédiaires au sein des emplois logistiques de l'industrie des biens d'équipement.

L’occurrence est plus forte pour les femmes d’occuper un emploi non qualifié de la logistique

CSP selon le sexe

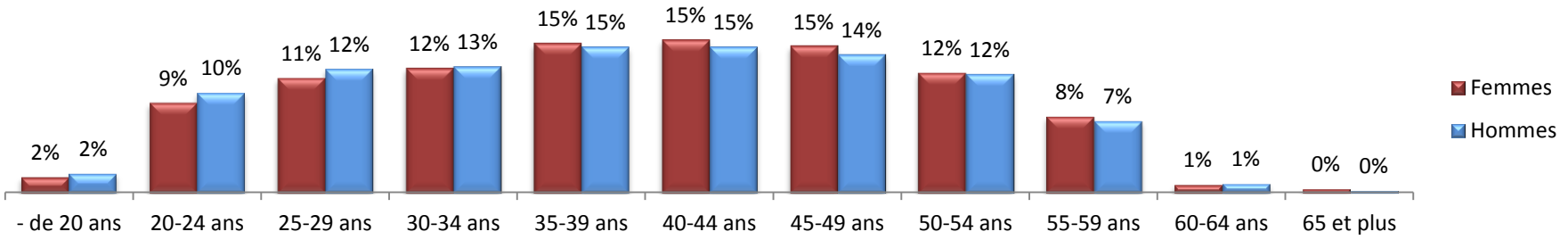


Source : Recensement de population 2010, INSEE

58% du personnel logistique féminin est employé sur des postes d’ouvriers non qualifiés, contre 35% de leurs collègues masculins.

La population logistique est relativement jeune

Structure par âge des métiers du transport de la logistique

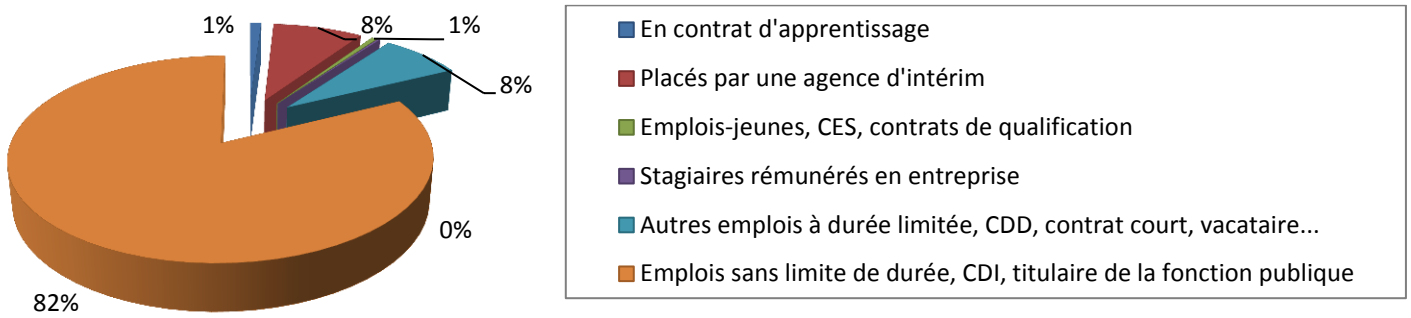


Source : Recensement de population 2010, INSEE

La moitié des effectifs logistiques ont moins de 40 ans. A titre de comparaison, dans les établissements de la convention collective des transports routiers et des activités auxiliaires du transport, 38% des effectifs ont moins de 40 ans (source : OPTL).

Plus de 80% des emplois en CDI

Type de contrat des métiers de la logistique

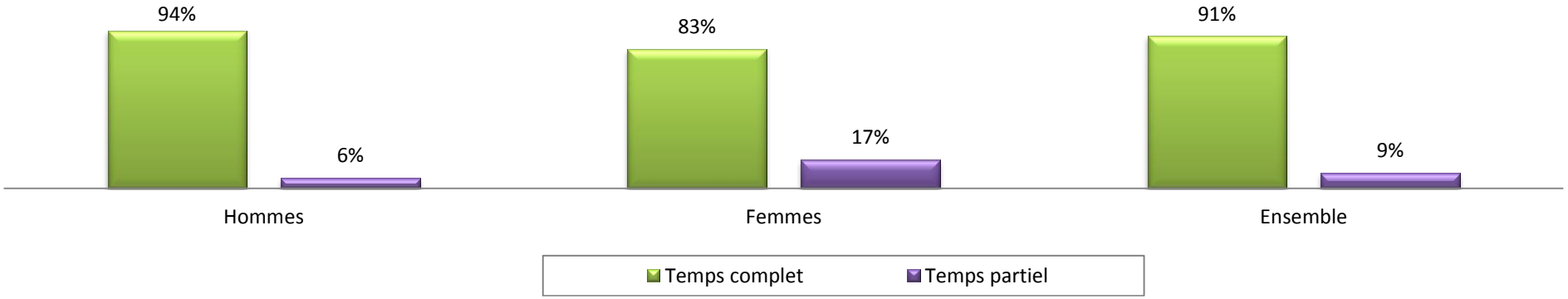


Source : Recensement de population 2010, INSEE

Alors qu'au niveau de l'ensemble de l'économie française, 77% des emplois sont en CDI, cette proportion s'élève à 82% pour les métiers de la logistique. Néanmoins, la part des intérimaires est quatre fois plus élevée dans les métiers logistiques que dans le reste de l'économie.
Les apprentis y sont également plutôt sous-représentés : 1% dans les emplois logistiques, contre 1,5% dans l'ensemble de l'économie.

Le temps complet est la règle

Temps de travail dans les métiers de la logistique

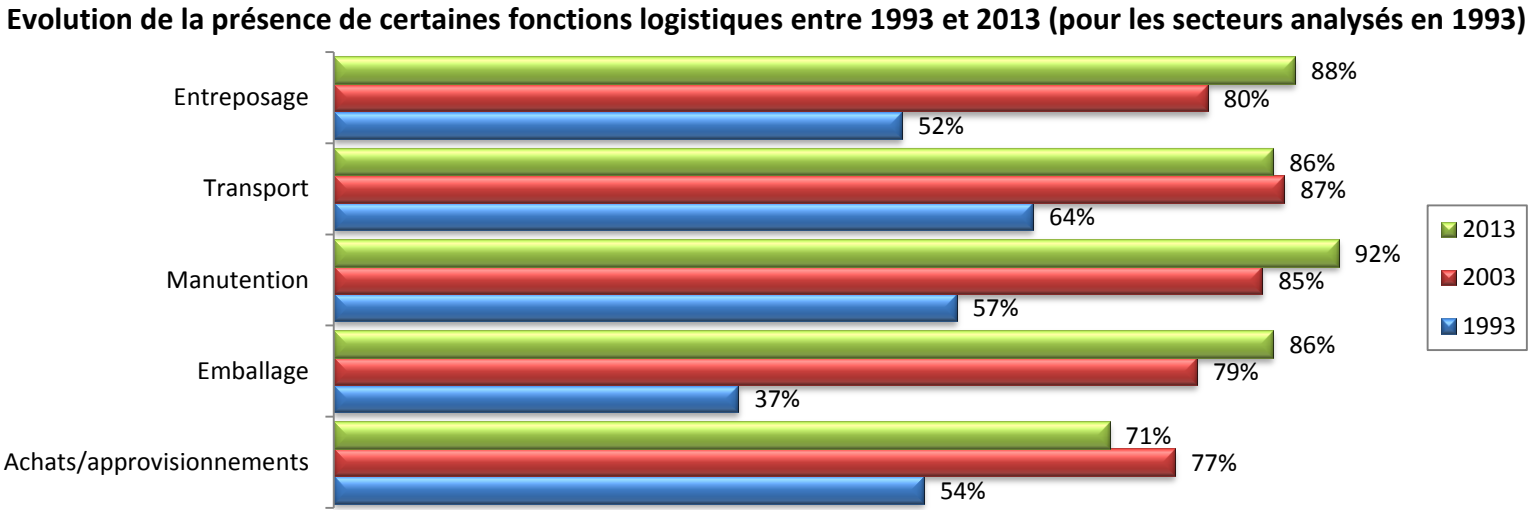


Source : Recensement de population 2010, INSEE

Plus de 90% des emplois logistiques sont à temps complet. C'est largement plus que dans le reste de l'économie (82%).
Ceci s'explique par le fait que seulement 17% des femmes qui occupent un emploi logistique sont à temps partiel, contre 31% des femmes dans l'ensemble de l'économie.

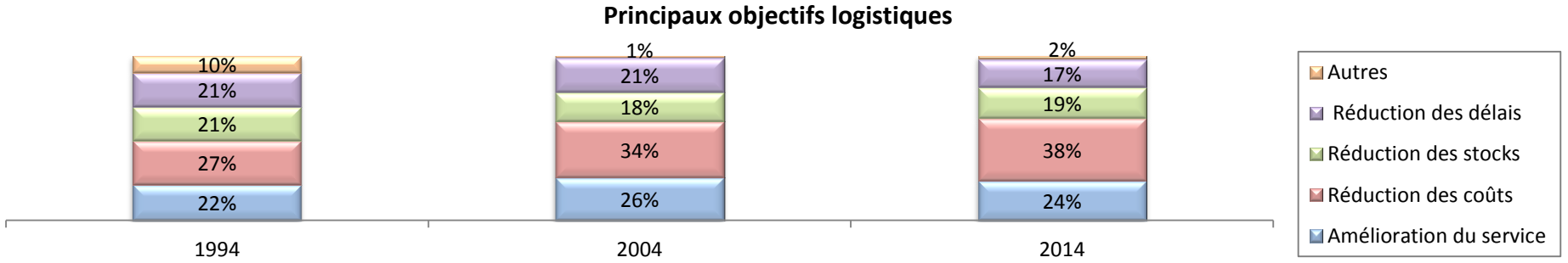
II. Organisation et stratégie

La présence des fonctions logistiques s'est banalisée dans les entreprises



Dès le début des années 2000, les fonctions logistiques étaient déjà largement généralisées dans les entreprises. Ainsi, alors que 37% des établissements interrogés avaient des activités d'emballage en 1993, ils étaient 79% en 2013 ! Dix ans plus tard, ils sont encore un peu plus nombreux (86%), mais leur proportion ne devrait plus guère augmenter.

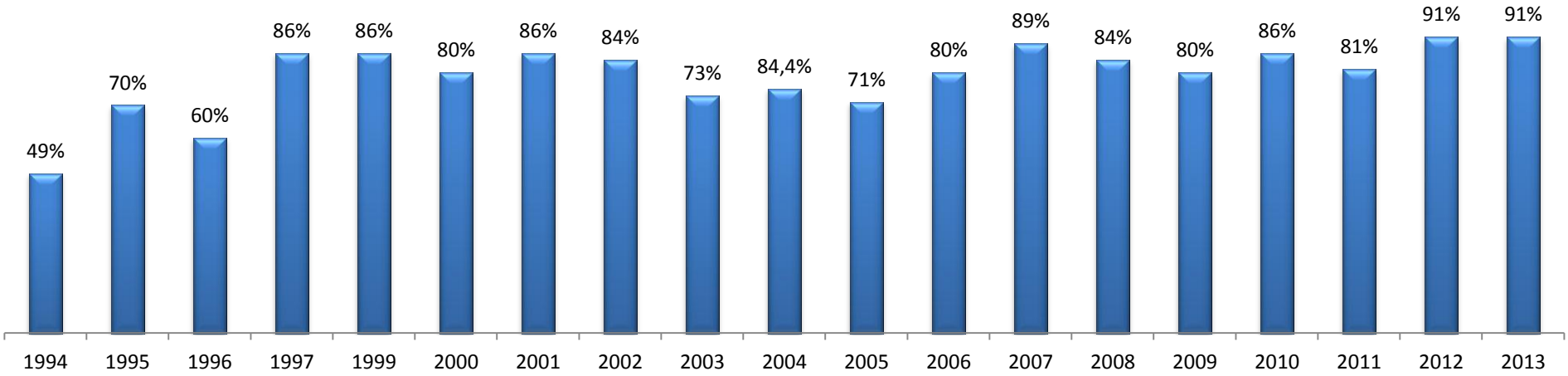
L'objectif logistique de maîtrise des coûts s'est renforcé



L'objectif logistique de maîtrise des coûts qui prédominait déjà il y a vingt, devançant les enjeux d'amélioration du service, réduction des stocks ou encore réduction des délais, a pris encore de l'importance : il fait l'objet de 38% des citations en 2014, soit 11 points de plus qu'en 1994.

La sous-traitance des opérations de transport et logistique s'est généralisée

Pourcentage des entreprises ayant déclaré faire sous-traiter une ou plusieurs fonctions de la logistique

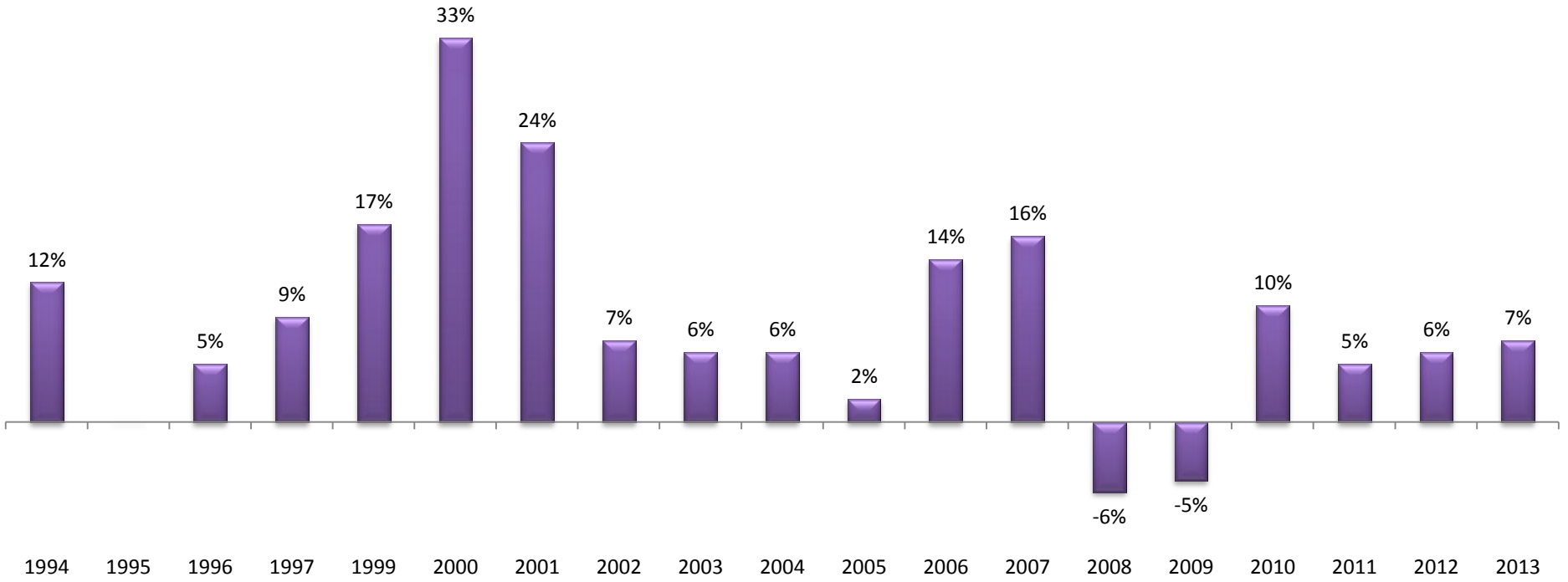


Alors que moins de la moitié des établissements sondés sous-traitaient des opérations de transport ou logistique au début des années 90, ils sont plus de 90% dans ce cas vingt ans plus tard. Cette généralisation s'est accompagnée d'une forme d'autonomisation du recours de la sous-traitance aux fluctuations économiques : après avoir été très sensible à la conjoncture, la portion d'établissements faisant appel aux prestataires transport-logistique se maintient désormais à un niveau élevé même lorsque la croissance économique ralentit.

III. Evolution du niveau des effectifs

2008 et 2009 sont les années les plus défavorables à l'emploi logistique des deux dernières décennies

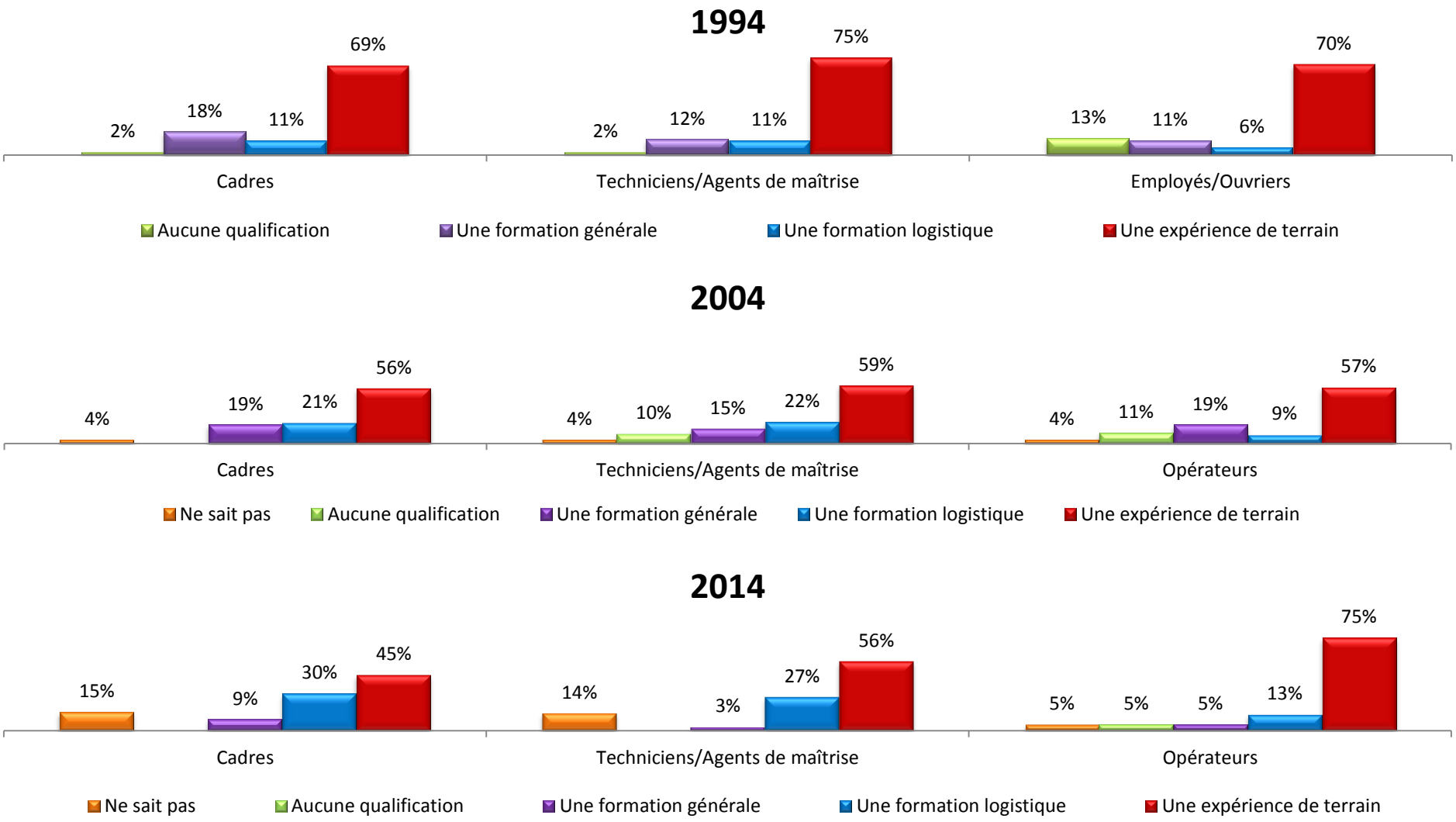
Evolution des effectifs opérateurs
(Ecart en % entre les entreprises constatant une augmentation et celles constatant une diminution)



Au cours des deux dernières décennies, le nombre d'établissements ayant vu leurs effectifs annuels d'opérateurs logistiques augmenter s'est avéré plus faible que le nombre d'établissements les ayant vu baisser à deux reprises, en 2008 et 2009, soit les deux années marquées par un ralentissement conjoncturel. A contrario, 2000 et 2001 sont les deux années de la période pour lesquelles le différentiel entre pourcentage d'établissements dont les effectifs se sont accrus et pourcentage d'établissements dont les effectifs ont diminué a été le plus favorable à l'emploi d'opérateurs logistiques.

De plus en plus de salariés de la logistique sont issus d'une formation logistique

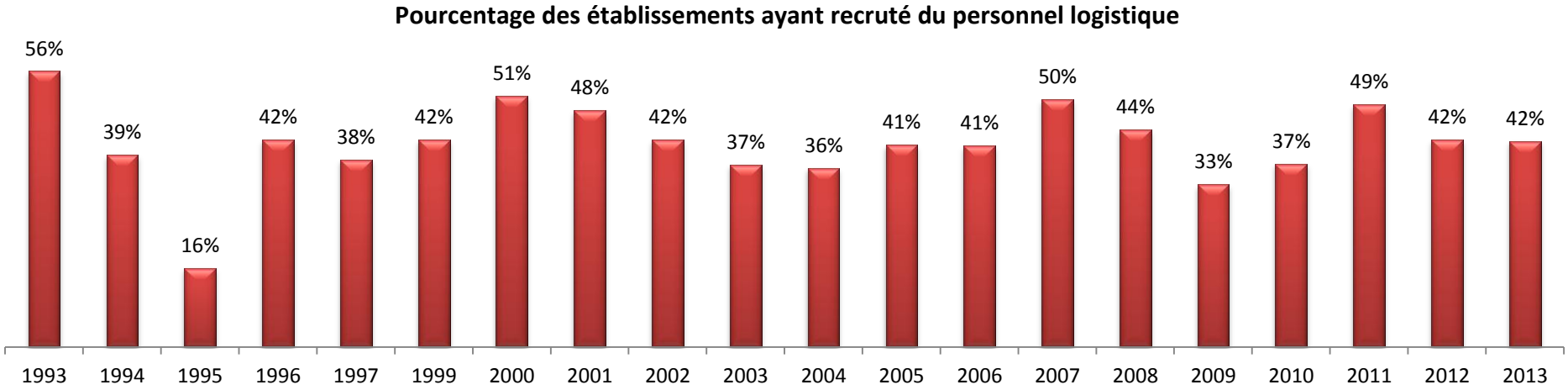
Evolution des profils de qualification des salariés de la logistique 1994/2014



En 2014, 30% des établissements déclarent que leurs cadres logistiques ont une formation logistique, et ils sont 27% pour les techniciens et agents de maîtrise, contre 11% il y a vingt ans.

IV - RECRUTEMENTS

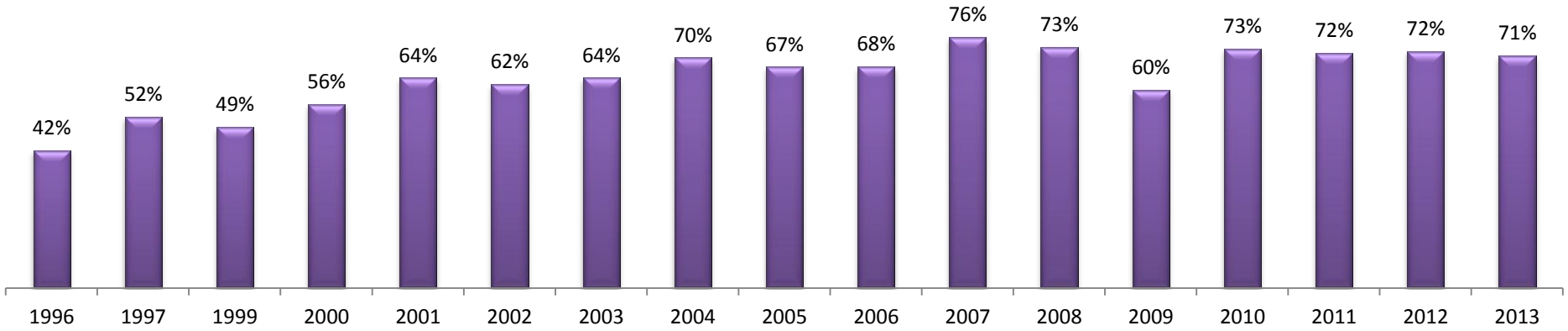
Le nombre de recruteurs est devenu moins sensible aux cycles conjoncturels



En 2008 et 2009, le pourcentage d'établissements ayant recruté du personnel, bien qu'impacté négativement par la crise, s'est maintenu à des niveaux supérieurs à ceux auxquels on aurait pu s'attendre. En particulier, il est resté de 17 points plus élevé qu'en 1995. Plus généralement, on observe sur la période une diminution de l'élasticité du pourcentage d'établissements recruteurs par rapport à l'écart (en pourcentage) entre les entreprises constatant une augmentation de leurs effectifs et celles constatant une diminution. Il est vraisemblable que le remplacement des départs (en fin de carrière ou pour d'autres motifs) ait pris une place prépondérante dans les recrutements, contribuant, lorsque les créations d'emplois faiblissent, à amortir la baisse du nombre d'établissements qui recrutent du personnel logistique.

La pratique de l'intérim a été durablement adoptée par près des trois quarts des établissements

Pourcentage des établissements ayant déclaré avoir recours à l'intérim

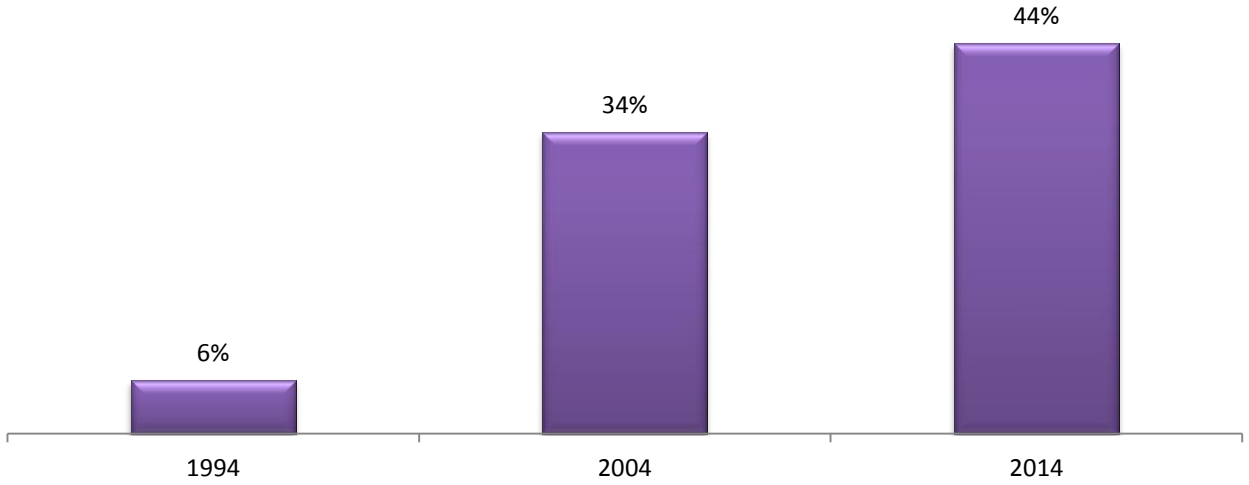


Le pourcentage d'établissements ayant recours à l'intérim pour des postes logistiques a crû jusqu'en 2007, où il a atteint le palier de 76%. Il s'en est suivi deux années de baisse. Cependant, même en 2009, la portion d'établissements utilisant l'intérim restait supérieure au taux observé avant les années 2000. Depuis, la proportion d'établissements recourant à l'intérim s'est stabilisée autour de 72%, témoignant du fait que la plupart des établissements ont durablement adopté la pratique de l'intérim pour des postes logistiques.

V - FORMATION

Justifier d'une formation spécifique à la logistique est devenu nécessaire aux candidats à l'emploi

Prise en compte de la formation spécifique à la logistique en matière d'emploi d'opérateurs logistiques



44% des sondés affirment en 2014 tenir compte des formations spécifiques à la logistique des candidats qui postulent à un poste d'opérateur logistique, contre 6% seulement en 1994.

Les attentes vis-à-vis du rôle et des finalités de la formation professionnelle se sont multipliées et diversifiées

Rôle de la formation professionnelle

	1994			2014		
	Oui	Non	Ne sait pas	Oui	Non	Ne sait pas
Approfondir, préparer à l'utilisation d'outils et de techniques nouvelles	68%	8%	23%	78%	6%	6%
Rester au courant des nouvelles techniques	67%	9%	25%	76%	8%	6%
Sensibiliser, expliquer les notions-clés	66%	9%	25%	74%	8%	8%
Donner une compréhension de l'environnement et de la finalité des opérations	57%	15%	28%	70%	10%	11%
Apprendre à travailler en équipe	55%	18%	27%	70%	12%	8%
Aider à résoudre des cas concrets	53%	17%	30%	69%	14%	8%
Compléter des lacunes sur des problèmes de réglementation	53%	20%	27%	67%	13%	10%
Elargir les connaissances générales sur les entreprises	44%	26%	30%	77%	7%	7%

Les attentes vis-à-vis du rôle et des finalités de la formation professionnelle se sont multipliées et diversifiées. Si les actions de formation ont globalement pour but d'apporter des compléments d'informations et de compétences par rapport à la formation initiale et à l'expérience professionnelle, et d'actualiser les connaissances, la complexification du cadre règlementaire fait que 77% des sondés sont d'accord avec l'affirmation selon laquelle la formation sert plus particulièrement à compléter les lacunes en terme de règlementation, contre 53% vingt ans auparavant. Il est également plus souvent attendu des formations qu'elles donnent une compréhension de la finalité des opérations et de l'environnement (70% des établissements soutiennent cette proposition en 2014, 55% en 1994) : la formation continue doit permettre aux salariés de se repérer et de s'orienter dans une société qui connaît de fortes mutations.