

## La fonction logistique dans les entreprises : 4 schémas types.

**Traditionnellement centrée sur le transport et l'acheminement, la prestation logistique s'oriente vers des prestations à plus forte valeur ajoutée et davantage spécialisées. Les systèmes d'information permettent, grâce aux Nouvelles Technologies de l'Information, de coordonner les échanges entre les différents acteurs, de garantir la traçabilité des produits et d'optimiser la chaîne logistique en apportant efficacité et rapidité.**

**Les entreprises de la branche transport revendiquent un vrai savoir-faire en ce domaine. De leur côté, les entreprises de production, entreprises de services, entreprises commerciales structurent de plus en plus la fonction logistique au sein de leur organisation.**

**SEPP  
Service de l'Évaluation, de la  
Prospective et de Performance**



MINISTÈRE DE  
L'ÉDUCATION NATIONALE

MINISTÈRE DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR  
ET DE LA RECHERCHE



Outre l'accroissement de l'interdépendance avec les autres fonctions de l'entreprise, la logistique se caractérise par une interdépendance des entreprises entre elles tout au long de la chaîne fournisseurs-clients finaux. La valeur attribuée à des délais courts et fiables entraîne non seulement un développement de l'activité logistique et l'émergence de rôles spécialisés mais aussi la nécessité de coordination entre approvisionnement - production - commercialisation.

Par ailleurs, l'essor du commerce international est concomitant d'une explosion du nombre de firmes multinationales<sup>1</sup>. Désormais, les marchés sont organisés à l'échelle mondiale sous l'égide d'entreprises meneuses qui gouvernent l'ensemble de la chaîne de valeur<sup>2</sup>. Néanmoins, loin de réduire les spécificités, l'internationalisation de la production et la mondialisation des échanges, valorisent voire même engendrent de nouvelles singularités.

C'est dans ce contexte d'internationalisation de la production et de mondialisation des échanges qu'évoluent les entreprises. Ces bouleversements influent sur les modes de gestion des entreprises et participent pour une part à l'essor de la fonction logistique.

La fonction de la supply chain, vocable couramment utilisé pour désigner la fonction logistique, est l'optimisation du service et des coûts relatifs aux flux physiques et informatifs.

Le contexte particulier et l'expérience des quatre entreprises sélectionnées permet de cerner la structuration de la supply chain au sein de l'organisation de l'entreprise. Ces quatre exemples réunis offrent une image assez significative et relativement complète

de son contenu tout en suggérant la diversité des domaines d'application et des modes d'organisation. Quelles sous-fonctions y sont rattachées? Les configurations mises en place récemment mettent bien en évidence :

- D'une part, la place croissante de la fonction logistique comme élément stratégique du projet d'entreprise. Sa structuration et la définition des compétences qui en découle, résultent notamment de l'architecture internationale.
- D'autre part, l'interdépendance avec les différentes fonctions de l'entreprise et le processus d'intégration de la chaîne fournisseurs-clients finaux.
- Enfin, comment l'édifice en évolution permanente cherche, au moyen de modes de gestion (internalisation ou externalisation, stock minimum ou zéro stock, juste à temps...), à s'adapter aux contraintes économiques et juridiques (délais, traçabilité, coûts, qualité, environnement) dans un contexte d'internationalisation.

Tout cet ensemble agit sur les méthodes et le pilotage de gestion des ressources humaines, les compétences attendues. Il interroge par voie de conséquence les contenus de formation et les niveaux de qualification requis pour répondre le mieux possible aux besoins en emplois.

Les quatre cas d'entreprises analysés présentent, dans le contexte particulier à chacune, l'organisation de la supply chain, la définition succincte des emplois et le niveau de qualification symbolisé par un code couleur. Enfin, le dernier volet résume les grandes tendances observées à partir des entretiens réalisés auprès de responsables en entreprises en charge de la fonction logistique et/ou de ressources humaines.

# UNE ENTREPRISE DE L'INDUSTRIE PHARMACEUTIQUE

## Une réorganisation de l'activité logistique au sein de l'entreprise.

Activité : fabrication et commercialisation de produits para-pharmaceutiques au niveau mondial dans le domaine de l'orthopédie, le traitement des plaies et la phlébologie.

Cette entité est née en 2001 du rapprochement de deux branches issues l'une d'un groupe anglais, l'autre d'un groupe allemand. Rachetée depuis deux ans par un fond de pension cette "co-entreprise" est désormais entièrement autonome. Le siège est localisé en Sarthe et les principaux sites de production sont implantés en Allemagne, Mexique et Afrique du Sud.

La direction des opérations, en charge de la partie opérationnelle directement liée à la production a trois sites en responsabilité et dirige 300 personnes. Aux côtés des fonctions support classiques (ressources hu-

maines, achats, technique, qualité-environnement-sécurité...), la direction logistique (34 personnes) et la partie production (100 personnes) emploient près de la moitié des effectifs.

L'organisation de la supply chain mise en place tout récemment (novembre 2007) résulte de deux événements synchroniques.

D'une part, le départ en retraite du responsable logistique rattaché dans l'organigramme précédent à la direction marketing.

D'autre part, la suppression du contrat avec un prestataire externe qui a conduit à l'internalisation de la livraison en direct des produits chez les clients.

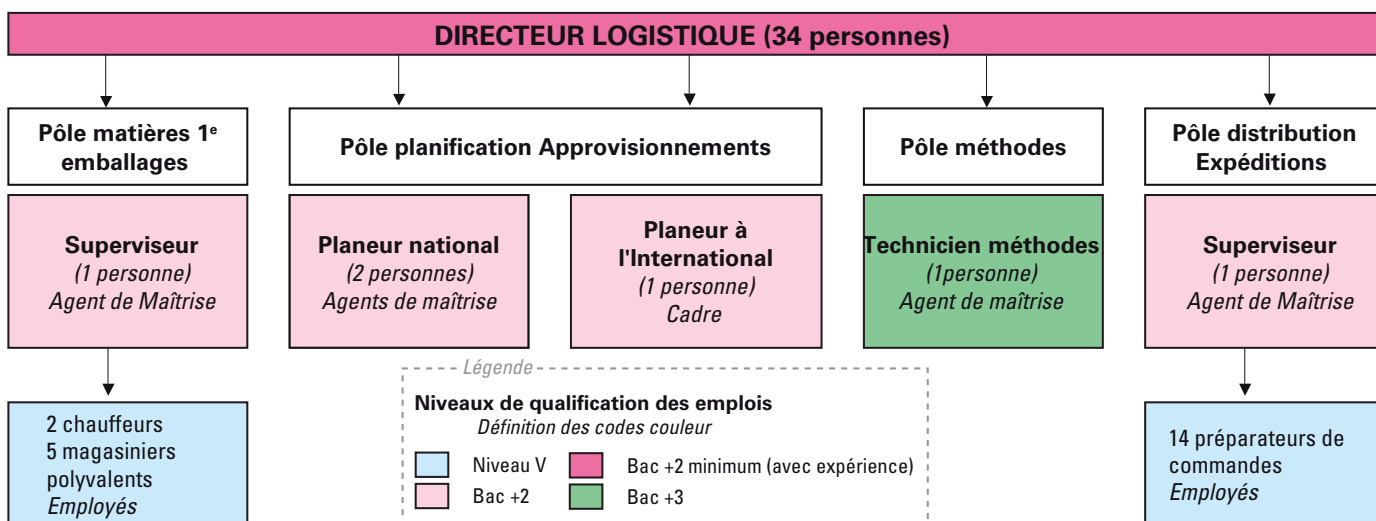
Ainsi, la nouvelle organisation aboutit à l'introduction du concept de supply chain par :

- Une globalisation de l'activité du responsable de gestion de production nommé "directeur logistique" et l'intégration des expéditions sous sa responsabilité ;

- Le développement de synergies par notamment une redistribution de postes de production vers la fonction logistique: trois postes de préparateurs de commandes ont ainsi été pourvus ;

- La mise en place du "picking", opération qui consiste à prélever les quantités par référence pour une commande donnée. Cette action est particulièrement sensible car toute erreur engendre un litige avec le client destinataire ;

- La priorité donnée aux métiers de la logistique (préparateurs de commandes) dans le plan de formation de l'entreprise.



### LES SOUS FONCTIONS DE LA SUPPLY CHAIN

Elles comportent quatre pôles dont deux rassemblent des métiers similaires :

- **Approvisionnements:** planeurs national et à l'international ;
- **Méthodes:** technicien méthodes ;
- **Matières premières et emballages:** magasiniers et chauffeurs ;
- **Distribution, expéditions:** préparateurs de commandes.

**Le planeur national (technicien approvisionnement)** assure l'ensemble des approvisionnements matières premières et emballages et la disponibilité des produits finis compte-tenu du portefeuille de commandes. Cette mission requiert un lien étroit et une bonne communication avec les autres fonctions planning/production notamment pour établir un plan d'approvisionnement en fonction du plan de production hebdomadaire.

**Le planeur international (chef de projet)** propose des quantités de produits à approvisionner dans les magasins des sites étrangers appartenant au groupe. Sa mission consiste à assurer la disponibilité des produits sur les différents marchés tout en assurant un niveau de stock prédéfini proche de zéro.

**Le technicien méthodes** définit, décrit et améliore les gammes de fabrication des produits industriels à partir d'un dossier technique établi par le service développement. Notamment, il évalue les coûts de production et les temps d'exécution des tâches pour en déterminer des temps prévisionnels de fabrication et veille à l'adéquation entre capacités de production et charge de travail.

De la réception des matières premières et emballages à l'expédition des produits finis, **les superviseurs** encadrent du personnel polyvalent (magasiniers ou préparateurs de commandes). Les commandes en provenance des hôpitaux ou des pharmacies doivent être satisfaites dans le respect d'un engagement à J +2.

## UNE ENTREPRISE DE LA METALLURGIE :

### “Migrer du statut de société de production/distribution à celui de société de services”.

Activité du groupe : assemblage et distribution de transmissions hydrauliques et pneumatiques.

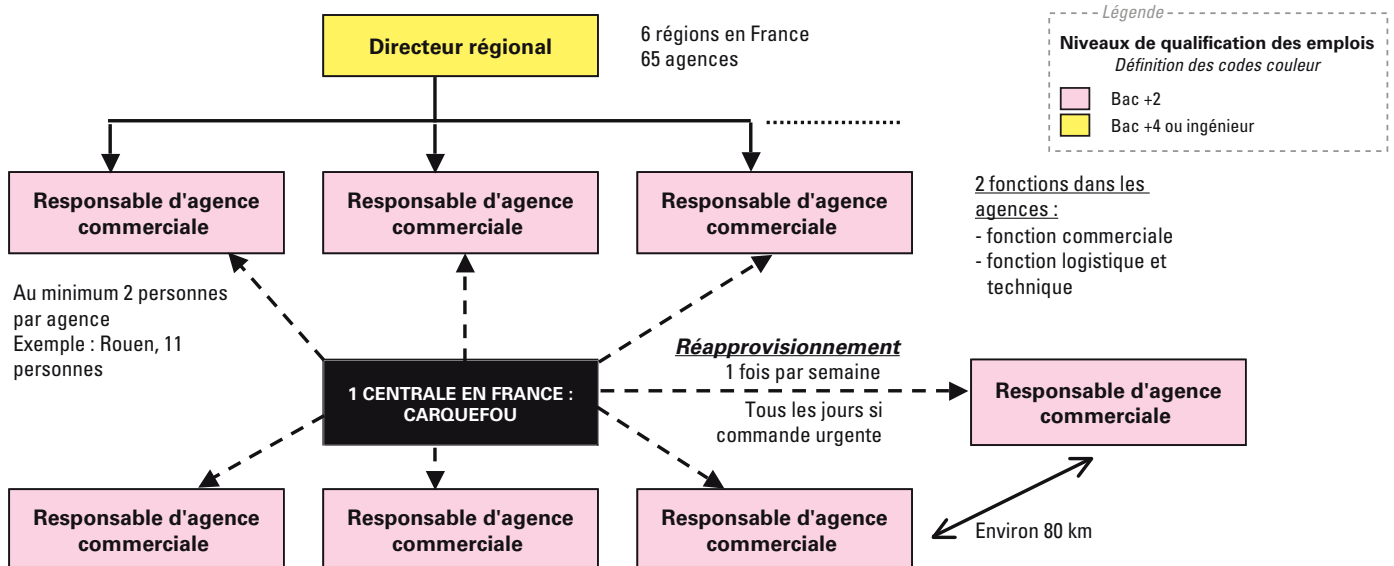
La société “SM” voit son origine remonter à 1981, date de sa création dans la périphérie nantaise. En 1994, l’entreprise intègre un groupe multinational italien leader sur son marché et qui représente quelque 70 % de ses approvisionnements. “SM” dessert environ 10 000 clients dans des secteurs très diversifiés. Positionnée sur le marché de la rechange, elle propose seize grandes familles de produits centrées sur le flexible et ses accessoires.

Outre les livraisons directes aux clients dans des délais rapides, le siège assure un approvisionnement hebdomadaire de chacune des 60 agences de l’entreprise disséminées sur le territoire français. Ces

agences constituent une des spécificités de “SM” qui, dès l’origine, s’est inscrit à contre-courant des habitudes du secteur en multipliant les points de vente et d’assemblage de flexibles. A Nantes deux agences, implantées au sein des deux principales zones d’activités de l’agglomération, respectivement Carquefou (siège social France) et St Herblain, desservent la clientèle locale. Dotées chacune d’un stock de tuyaux et d’embouts, ces agences disposent en outre de machines (presses à sertir, tronçonneuses, dénudeurs) permettant la réalisation de flexibles équipés à la demande des clients.

Dès l’origine le choix a été fait de se démarquer par la valeur ajoutée apportée au produit grâce à une offre globale et un service personna-

lisé de proximité. Il s’agit pour les responsables “de migrer du statut de société de production/distribution à celui de société de services. Il faut aller vers le client en proposant non seulement les produits mais aussi les services associés”. Cette volonté d’apporter du service et une large gamme de produits à travers un réseau professionnel de proximité est désormais devenu un objectif primordial du groupe. Celui-ci s’emploie à développer un réseau de proximité à l’échelon international, à l’instar du modèle français, sous la marque “FM”. En 2007, le réseau “FM” est constitué de plus de 100 agences réparties en France (65 actuellement, objectif 80 agences d’ici 2010), l’Europe de l’Est et l’Argentine.



La centrale assure le pilotage de la logistique de l’ensemble des agences implantées sur le territoire national. Sur les 25 000 références proposées au catalogue, elle dispose d’un stock permanent de 16 000 références. Outre un atelier d’assemblage/dépannage, un atelier de petite production permet de satisfaire la demande du client. Les agences disposent d’un stock permanent de 2 000 à 3 000 références.

L’objectif d’optimisation du service et des coûts de la supply chain repose sur la recherche d’un stock le moins profond possible. Pour chaque famille de produits un stock de sécurité est fixé compte-tenu des risques acceptés par l’entreprise. En fonction d’un certain nombre de paramètres (historique des ventes, saisonnalité...), une cellule de prévision des ventes injecte chaque mois dans le système informatique agence/agence, produit/produit les

prévisions de ventes sur les douze mois à venir. A partir de l’état du stock actuel et des besoins estimés, un stock projeté est calculé et sert de référence au déclenchement des réapprovisionnements.

Cette méthode de gestion a permis de réduire le niveau des stocks de plus de 20 % en cinq ans.

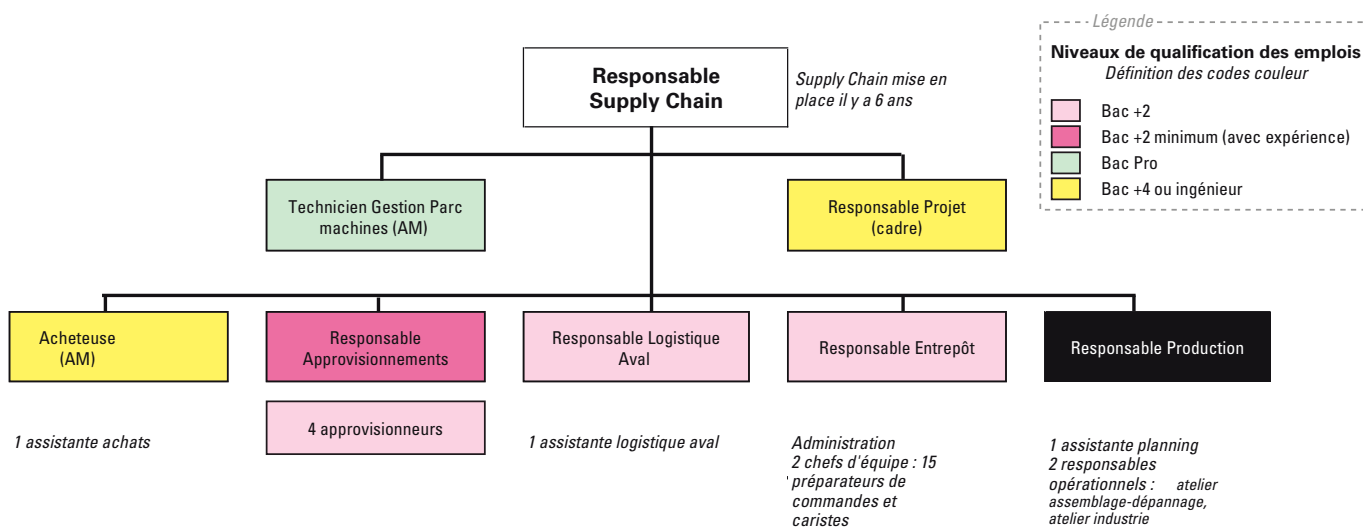
Le taux de service c’est à dire la part des produits livrés à temps, dans les références et en quantités requises est passé de 70 % à 91-

92 % en 5 ans.

En complément du pilotage exercé depuis la Centrale, deux fonctions sont assurées dans les agences :

- **Commercial sédentaire** : téléphone, accueil clients, devis, facturation, gestion de l’agence ;
- **Technicien magasinier** : préparation des produits pour les clients, conception et assemblage de flexibles à la demande du client, réception des produits...

## L'ORGANISATION DE LA SUPPLY CHAIN AU NIVEAU DE LA CENTRALE



Sur un effectif de 100 personnes la supply chain emploie 34 personnes. La performance de la supply chain repose sur un système d'information qui doit être actualisé en permanence. Un service informatique composé de 4 personnes assure le développement et le suivi des applications informatiques.

**Le responsable supply chain** dépend hiérarchiquement du directeur général et commercial. Il assure le pilotage de la logistique du groupe aux niveaux national et international en liaison avec un correspondant en Pologne et un correspondant en Argentine.

**Les fonctions achats et "production"** sont ici intégrées à la supply chain ce qui met en évidence une forte interdépendance entre les différentes sous-fonctions et la dimension stratégique de la logistique. En réalité, outre l'atelier d'assemblage, l'atelier de production a pour vocation de répondre aux demandes particulières des clients. Le but n'est pas un objectif de compétitivité-prix mais plutôt la recherche d'une prestation de service de qualité rendue au client.

**La fonction achat** concerne tous les produits standards du catalogue mais également les produits hors exploitation (bureaux, téléphonie, informatique...). L'acte d'achat consiste avant tout en une préparation du dossier : connaissance de l'entreprise à laquelle on s'adresse, du produit, du marché. Il s'agit ensuite d'apporter les arguments et de convaincre le fournisseur qui lui-même a ses propres contraintes.

**La fonction approvisionnements est stratégique** au sein de la centrale et du groupe plus largement. L'approvisionneur respecte les engagements de l'acheteur, il n'a pas la faculté de négocier. Le responsable approvisionnements est en charge des approvisionnements sur l'entrepôt central. En coordination avec le responsable supply chain, il définit les politiques de stockage des articles : niveau de stock en fonction de la catégorie des produits, taux de service, gestion des pénuries... Avec son équipe il gère l'encours des commandes auprès des différents fournisseurs. En collaboration avec ceux-ci, il recherche l'optimisation de la chaîne d'approvisionnements : échange de fichiers, optimisation des conditionnements, stockage... L'appréciation des résultats se fait notamment sur les niveaux de stocks atteints, la qualité du stock, les taux de service et l'amélioration permanente du service.

**La logistique aval** (2 personnes) se charge de la gestion des stocks de chacune des 65 agences sur le territoire national et s'occupe des relations avec les transporteurs. Notamment, elle les informe des quantités à transporter...

**Le responsable entrepôt** assure les fonctions classiques d'un entrepôt : réception, gestion des stocks, préparation des commandes et une fonction packaging c'est-à-dire personnalisation de certains produits.

**Le responsable de production** assure la gestion de production. Avec son équipe il réalise tous les assem-

blages commandés par les clients via le service commercial dans le respect des délais de livraison et de quantité imposés. Sa performance est mesurée sur la qualité et la productivité mesurée selon deux critères : le chiffre d'affaires réalisé par heures travaillées, le nombre de flexibles assemblés par heures travaillées.

**Compte-tenu de son profil, bac +5 et plusieurs expériences au sein de l'entreprise, le responsable de production assure en outre la fonction d'adjoint au responsable supply chain.**

**Le technicien gestion parc machines** (agent de maîtrise) est spécialisé en électro-mécanique. Il assure la maintenance des équipements de la centrale et de l'ensemble des agences. Il conseille les nouvelles agences en matière d'équipements.

**Le responsable projet**, cadre expérimenté de formation commerciale, travaille en étroite collaboration avec le responsable supply chain sur divers projets (déménagement, mise en place de la radio fréquence dans l'entrepôt...).



## UN EQUIPEMENTIER AUTOMOBILE

### L'esprit lean entreprise...

Activité: leader mondial dans la conception et la fabrication de transmissions pour l'industrie automobile.

Le groupe emploie 21 000 personnes réparties sur 49 sites dans 31 pays. En France, l'effectif de 1 000 personnes se répartit sur quatre sites implantés au Nord du pays. L'usine mère pour les opérations françaises se localise en Sarthe et emploie 700 personnes.

Partenaire privilégié de l'industrie automobile mondiale, l'usine de production a pour objet de transformer des matériaux de base (acier) en composants qui, une fois assemblés, constituent une transmission. Ces transmissions sont livrées sur des sites d'assemblage de véhicules automobiles français, européens et mondiaux.

Concevoir et produire une automobile de manière modulaire (les modules sont des macro-composants, des blocs physiquement compacts: une transmission par exemple) permet notamment de raccourcir les délais de mise sur le marché, réduire les coûts de conception et de production, améliorer la qualité des composants livrés... Depuis les années 90, les relations d'approvisionnement dans l'industrie automobile ont été marquées par un accroissement de l'externalisation à l'image

du système japonais reconnu pour ses bonnes performances en la matière. Les restructurations industrielles impulsées par l'adoption de la modularité a conduit à placer les équipementiers de premier rang au cœur du système automobile<sup>3</sup>. Il en résulte pour les équipementiers, premiers fournisseurs des constructeurs, un rôle croissant mesuré tant en part dans la valeur ajoutée qu'en termes de responsabilité technologique, notamment de recherche et développement et de conception. Cette situation agit sur les modes de gestion et le niveau d'exigences en compétences.

En l'occurrence, l'organisation de la production de l'entreprise repose sur les principes de gestion d'entreprise dite "lean". L'école de pensée "Lean" (production au plus juste) lie la performance (productivité et qualité) à la souplesse (réactivité industrielle). La "lean entreprise" (entreprise flexible) doit être capable de reconfigurer en permanence l'ensemble de ses processus pour s'adapter aux besoins des clients en perpétuelle évolution.

Le système de production en "**juste à temps**", premier concept essentiel de ce mode de gestion, consiste à déclencher la production après réception des commandes (flux tirés). Ainsi, le niveau des stocks est réduit voire nul comme dans le cas présent; le risque étant le manque de réactivité du système. Cette technique du "juste à temps" et donc de production en flux continu et tirés engendre une obligation de changement rapide d'outils et une **intégration logistique**. En outre, la **qualité**, deuxième concept, s'obtient par la performance de l'équipement en temps normal et le contrôle c'est à dire la capacité du processus à repérer les pièces mauvaises immédiatement (arrêt au premier défaut). Dans ce contexte, le rôle du management est de trouver comment la production en flux tiré avec arrêt au premier défaut et amélioration continue des postes de travail peut s'appliquer dans n'importe quelle situation de production. Le challenge quotidien du manager est de maintenir sa zone en situation de juste à temps. Il doit rester perpétuellement concentré sur les problèmes immédiats et les résoudre de manière à produire à tout moment avec des niveaux de stock minimum.

L'interdépendance entre la gestion de production et l'organisation logistique est ici manifeste.

### L'ORGANISATION DE L'USINE

Outre l'administration, l'organisation de l'usine repose sur 5 composantes:

- Ressources humaines,
- Service Logistique: Supply Chain,
- 5 Unités de Production (UP): une par produit (tulipes, cloches, arbres, tripodes) plus une pour l'assemblage,
- Service Qualité,
- Service Technique.

Au sein de cette organisation, le responsable supply chain, directement rattaché au directeur d'usine, assure un rôle de coordination et de soutien aux différentes fonctions du site de production (commerciale, production et approvisionnements). Après de lui, dix responsables mettent en œuvre toutes les actions et processus nécessaires au bon fonctionnement des UP.

Chaque sous-fonction constitue un maillon au sein d'un ensemble organisé. Le dysfonctionnement de l'un engendre des perturbations sur l'ensemble de la chaîne. Les compétences requises relèvent du domaine de la logistique mais aussi de la gestion de production et du domaine commercial.

#### L'entreprise fonctionne avec Zéro stock.

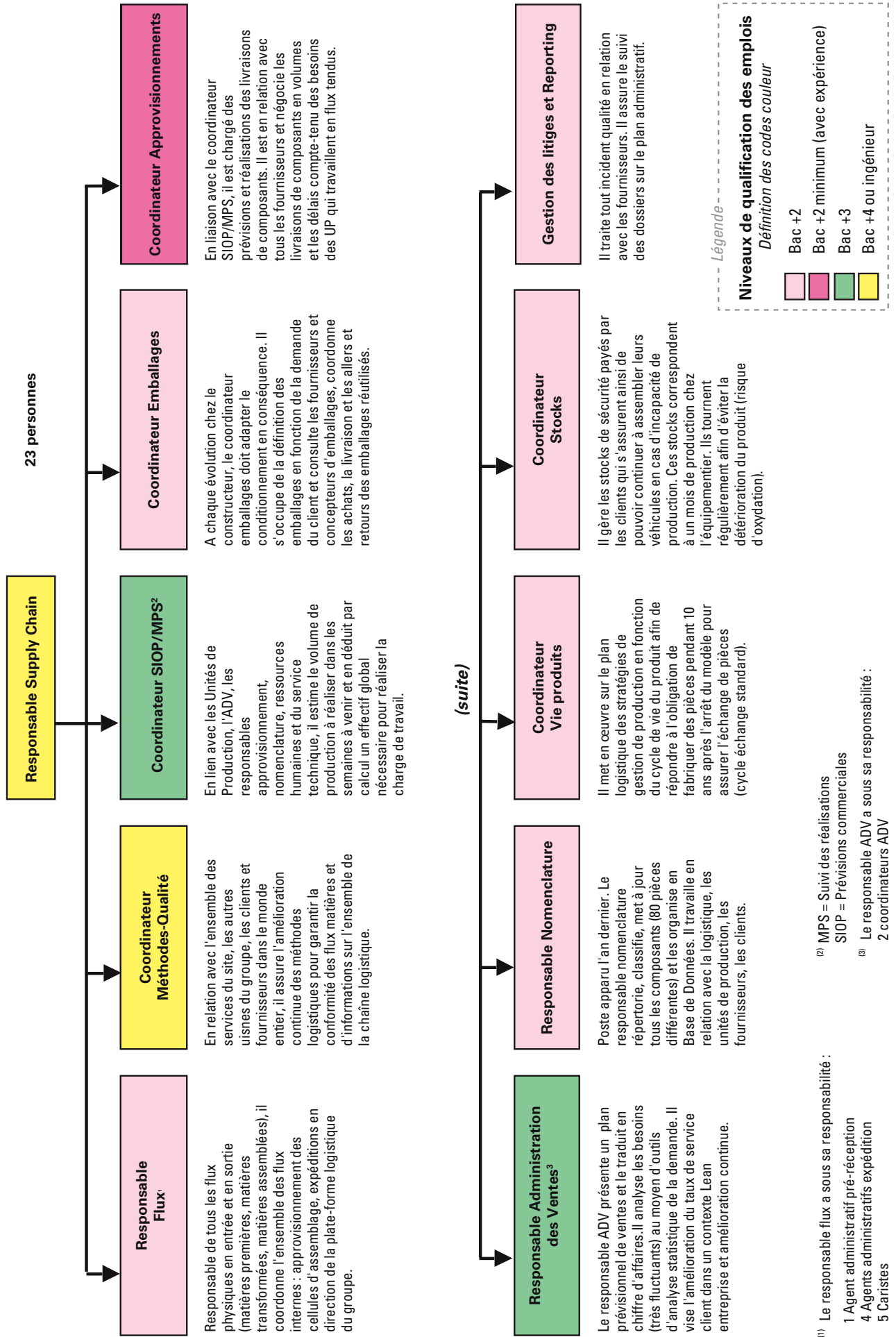
##### Flux global:

- 50 camions par jour en provenance de 120 fournisseurs principalement d'Europe (1 500 références);
- 30 camions quittent l'entreprise vers 50 sites à travers le monde (1 000 références).

**Livraisons:** clients internes (usines du groupe: éléments de transmissions) et clients externes.

- Sur le territoire français: 16 sites de production,
- Sur le territoire européen: 24 sites,
- Sur les autres continents: 15 sites (Amérique du Sud, Etats Unis, Asie...).

## Un équipementier automobile : organisation de la supply chain



# L'ACTIVITE LOGISTIQUE AU SENS DE LA CCN DU TRANSPORT

## L'accord du 21 novembre 2001...

L'essor de la fonction logistique est indéniable et la définition même du cadre de la prestation logistique au travers un accord, relativement récent (2001) et à valeur juridique, suffit à démontrer son développement et la place croissante qu'elle occupe dans les organisations.

En effet, un accord en date du 21 novembre 2001 élargit le champ d'application de la Convention Collective Nationale des Transports routiers et des activités auxiliaires du transport et l'ouvre aux entreprises exerçant des activités de prestations logistiques. Dans ce cadre, la fonction logistique<sup>5</sup>:

- "a pour finalité la satisfaction de besoins de nature externe ou interne et exprimés ou latents aux meilleures conditions économiques et pour un niveau de service déterminé;
- correspond à la réalisation d'un ensemble d'opérations indispensables pour amener le produit du fabricant à l'utilisateur, c'est à dire réceptionner, stocker, peser, em-

baller, contrôler, trier, préparer des commandes (en vue de rassembler plusieurs pièces) et gérer des stocks."

Néanmoins, "n'entre pas dans la fonction logistique, ainsi définie, l'assemblage de pièces dans l'objectif de parvenir à un produit fini."

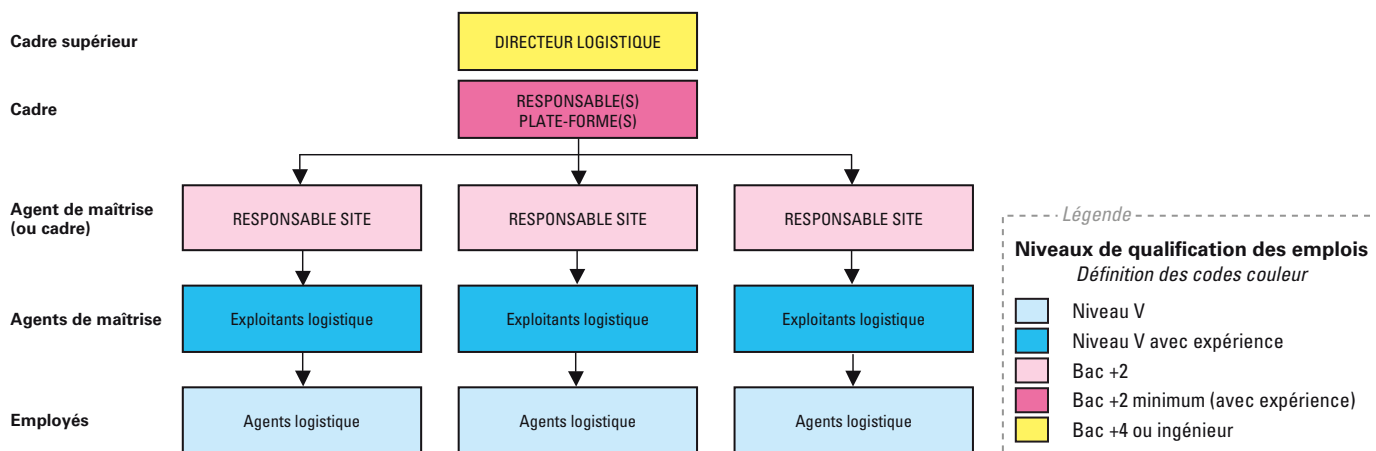
Dès lors, sont soumises aux dispositions de cette CCN, les entreprises "exerçant à titre principal, pour le compte de tiers, une activité de prestations logistiques sur des marchandises qui ne leur appartiennent pas et qui leur sont confiées, c'est à dire :

- L'exploitation d'installations logistiques d'entrepôts et de magasins y compris à caractère industriel, sans incursion dans le processus de fabrication, de production et/ou de négoce;
- La gestion des stocks;
- La préparation de commandes de tous types de produits ou de marchandises;
- La manutention et les prestations logistiques appropriées sur marchan-

dises en vue de leur mise à disposition des réseaux de distribution;

- L'organisation et l'exploitation des systèmes d'information permettant la gestion des flux de marchandises et l'échange de données informatiques."

La prestation logistique ainsi définie englobe des fonctions et métiers couramment exercés dans des entreprises relevant de divers secteurs d'activités notamment les entreprises ayant une vocation commerciale. Ainsi, les plates-formes logistiques, véritables plaques tournantes qui massifient et organisent les flux de marchandises peuvent être également le lieu de valorisation du fret comme la finition du produit, le reconditionnement ou la préparation de commandes. De fait, devant la complexification et l'ampleur que prend en leur sein l'activité logistique, de plus en plus les entreprises traditionnellement rattachées au secteur transport cherchent à distinguer dans leur organisation l'activité transport de l'activité logistique.



La configuration classique couramment mise en place s'organise autour de cinq niveaux d'emplois :

- **Le directeur logistique**, fonction à dimension nationale, assure l'animation et le management de toutes les équipes logistiques. Il a une vocation commerciale et technique et dispose d'une autonomie financière.
- **Le responsable plate-forme** gère et optimise dans toutes ses dimensions (technique, commerciale, financière, humaine, sociale) plusieurs entrepôts ou plates-formes. Il conseille et apporte son expertise à sa hiérarchie et aux opérationnels.
- **Le responsable de site** dirige et anime le personnel d'exploitation. Il est responsable de l'hygiène et de la sécurité des collaborateurs, des matériels de la marchandise et des locaux. Il optimise les moyens tant humains que matériels et fait des propositions en vue d'améliorer la qualité, la rentabilité et la sécurité.

**L'exploitant logistique** (ou chef d'équipe) peut gérer une équipe de 6 personnes. Il réceptionne l'arrivée des marchandises, informe le destinataire final

et le client: il assure l'interface avec le client.

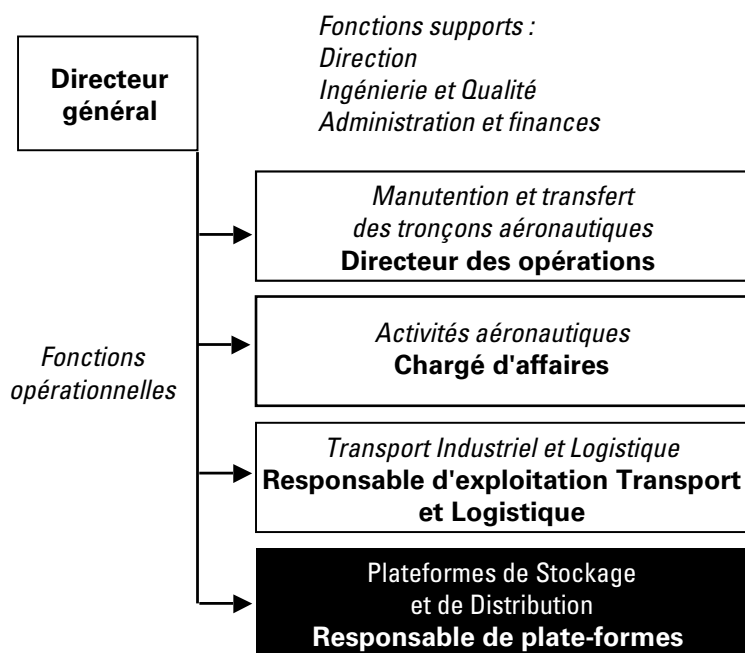
**Les agents logistiques** sont organisés en équipes (de 2 à 6 personnes). Il assurent des

fonctions polyvalentes: magasinier, cariste, préparateur de commande.

# UNE ENTREPRISE SPECIALISEE EN PRESTATIONS LOGISTIQUES

## Une organisation très liée aux prestations assurées

Activité : logistique portuaire et logistique industrielle.



Une entreprise jeune : créée en 2003.

4 domaines d'activité.

95 % du chiffre d'affaire concentré sur un nombre restreint de clients (3 à 5 clients importants très locaux).

Une volonté des dirigeants de l'entreprise de rester prestataire direct des clients.

Des marchés de plus en plus importants intégrant des processus logistiques qui vont de plus en plus loin dans la chaîne logistique.

L'objectif de l'entreprise est de couvrir les besoins logistiques de l'amont et de l'aval et offrir aux clients des prestations complètes en logistique.

L'entreprise évolue sur la zone géographique de St Nazaire là où précisément plusieurs grands groupes de renommée internationale occupent une place prédominante en matière d'activité industrielle et d'emploi.

Une plate-forme logistique trimodale (fer, route, fluvial/mer) créée en 2002 regroupe une quinzaine d'entreprises partenaires qui offrent différentes prestations logistiques (caisserie bois et emballage industriel, gestion de stock et préparation de commandes...). Le développement du partenariat apparaît en effet, aux yeux des responsables de l'entreprise, comme un élément essentiel pour répondre à la demande locale.

Par ailleurs, l'ensemble des acteurs économiques et politiques (CCI Nantes/St Nazaire, Etat, Région communauté d'agglomération) se mobilisent pour le soutien et le développement de l'activité industrielle locale au travers notamment le pôle de compétitivité industrielle EMC2 (Ensembles Métalliques et Composites Complexes). Ce pôle d'excellence regroupe, outre les membres fondateurs (5 industriels

implantés localement), des acteurs de la Recherche & Développement, des PME et des organisations professionnelles. L'ambition est de "consolider et développer en Pays de la Loire un espace d'excellence et de classe mondiale pour la France en matière de recherche et d'application industrielle dans le domaine des ensembles métalliques et composites complexes.". Notamment, en matière d'innovation, une des quatre grandes missions dévolues à ce pôle, consiste à "**transformer des idées nouvelles en produits ou en processus nouveaux voire en méthodes manageriales nouvelles...**".

Peut-on voir dans le processus d'externalisation de la fonction logistique mis en place localement une concrétisation de l'innovation des méthodes manageriales? L'objectif de réduction de 15 à 20 % du budget alloué chaque année à la logistique conduit l'industriel Aker Yard à externaliser l'ensemble de sa logistique et la confie à un groupement de trois entreprises constitué pour l'occasion. Le groupement de ses différents prestataires va lui permettre de "**bénéficier d'une offre globale plus compétitive et éviter la dilution des responsabilités en la confiant à un seul et même sous traitant**". Ainsi, la globalisation des

prestations sur la base d'un partenariat à long terme va permettre d'accélérer les flux au service de "l'entreprise élargie" et éliminer les ruptures de responsabilité.

Le concept "*d'entreprise élargie*", nouveau modèle d'entreprise, repose sur un ensemble d'entreprises indépendantes liées par des objectifs et des valeurs partagés. Elles travaillent pour des clients communs et/ou pour un produit/marché, sous la conduite d'un décideur stratégique (chef de file : Aker Yard en l'occurrence) qui assure la cohérence de l'ensemble. Ce changement implique notamment :

- Une nouvelle culture de la relation client-fournisseur : intensité des liens, adoption de stratégies de collaboration approfondie pour rester compétitif (alliances, partenariat, fonctionnement en réseau, externalisation...);
- Des modifications dans l'organisation du travail qui nécessitent d'être flexible, réactif, compétitif.

Ces changements impliquent des efforts importants de la part des entreprises mais aussi des salariés qui doivent s'adapter en permanence à ces mutations.



L'activité s'oriente vers une intégration de plus en plus poussée. Le logisticien est un intégrateur de solutions, pilote d'une chaîne de sous-traitance. Deux exemples :

- **Activité réalisée in situ chez le client :** suivi du parcours des pièces de la coque métallique des navires :

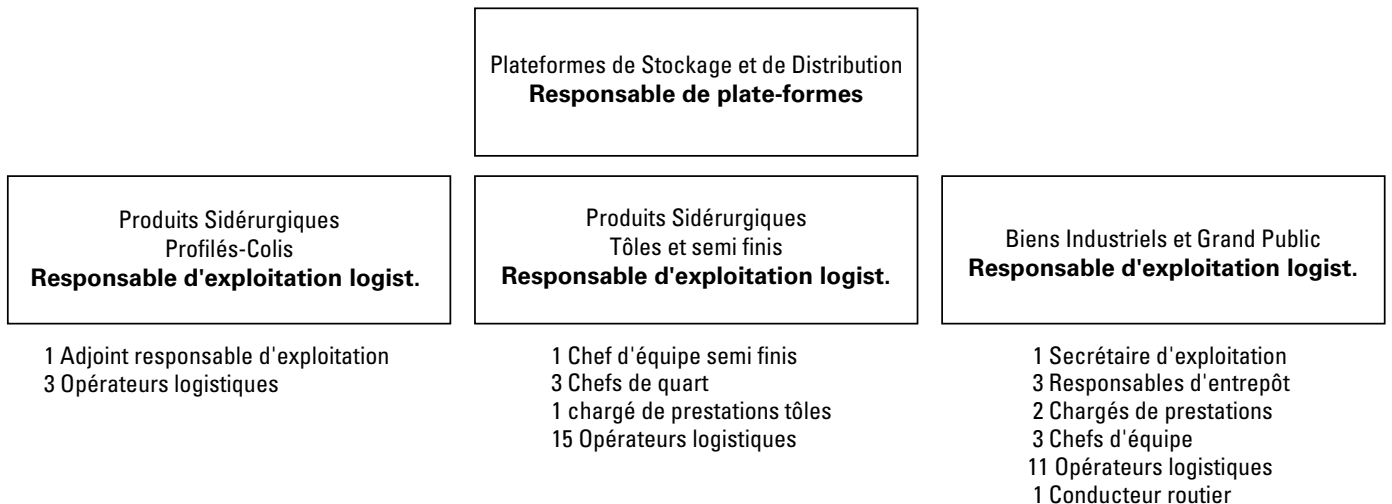
*Matières premières :* approvisionnement, stockage, préparation de la matière et distribution en juste à temps aux différents ateliers des chantiers.

*Produits semi-finis :* transport à l'intérieur du site d'atelier en atelier.

- **Prise en charge de moteurs montés et assemblés à la sortie de l'atelier chez le fabricant.**

Le logisticien assure les activités de finition : peinture, emballage, préparation et chargement des moteurs sur les quais.

Ainsi, la préparation du moteur (peinture, emballage) est intégrée aux opérations logistiques. L'atelier de l'usine de fabrication se consacre entièrement au montage et à l'assemblage du moteur, cœur de son métier.



*La nouvelle organisation mise en place en janvier 2008 est liée au démarrage d'une nouvelle activité in situ chez le client.*

En collaboration avec la direction générale, **le responsable plate-formes** coordonne 3 pôles d'activité. Il intervient sur trois domaines :

- développement commercial : prospections, réponse à des appels d'offre, coordination de projets ;
- encadrement et organisation ;
- pilotage financier : il est le garant de la rentabilité économique de la plate-forme.

**Chaque responsable d'exploitation** est cadre et gère un centre de profit. Il dispose donc au sein de l'entreprise d'une unité autonome (pas d'entité juridique) dotée d'un compte d'exploitation et dégage un résultat. Il intervient sur les mêmes domaines que le responsable de plate-formes mais pour son pôle d'activité simplement.

**Le responsable d'entrepôt** (agent de maîtrise) est un opérationnel qui gère son activité en autonomie mais

ne dispose pas de l'indépendance financière : il raisonne en unités d'œuvre, en heures de travail, en mètres carrés... Il intervient sur différents domaines : relations clients, facturation, management de personnel, gestion du matériel, optimisation de l'entrepôt et peut être amené à gérer des projets pour faire évoluer son activité. Ce poste évolutif et à responsabilités (responsabilité de la marchandise des clients, des moyens matériels, sécurité des opérateurs...) est **accessible uniquement avec de l'expérience**.

Personne de terrain, de dialogue, réactif et concret **le chef d'équipe** forme les opérateurs. Il s'assure de la bonne exécution du travail, selon les procédures prescrites. C'est un opérateur qui a fait ses preuves. Il a acquis une certaine sagesse, une certaine maturité, un certain savoir qui lui permet d'accéder à la fonction d'encadrement d'une équipe.

**Le chef de quart** est un opérateur qui travaille en équipe (3X8) et assure, en l'absence de chef d'équipe la nuit, la fonction d'encadrement. Il est en contact avec le client, il distribue les tâches aux deux ou trois personnes qui l'accompagnent. Il n'organise pas et ne planifie pas le travail mais il en a la responsabilité la nuit.

**Le chargé de prestations** est un opérateur spécialisé. Il est en contact avec le client.

**Les opérateurs logistiques** effectuent les opérations de réception de marchandises, stockage et préparation de commandes, chargement et expédition. On distingue différents niveaux : les chauffeurs, les opérateurs spécialisés qui travaillent sur des machines et ceux qui travaillent sur outil informatique (Word, Excel).

## UNE STRUCTURE DES EMPLOIS CENTRÉE SUR DES QUALIFICATIONS DE NIVEAU V... ET III

Préalablement, il convient de rappeler que la région Pays de la Loire est la 3<sup>e</sup> région industrielle de France, le tissu industriel y est donc particulièrement développé. Par conséquent, les observations émanant des représentants du secteur industriel ont fait l'objet d'une grande attention.

### **Une structure des emplois dominée par des emplois requérant un premier niveau de qualification (niveau V).**

Il s'agit bien d'emplois qui requièrent un minimum de qualification même si bien souvent, dans un contexte de pénurie de personnel maintes fois souligné, les employeurs recrutent des personnels sans qualification qu'ils forment ensuite à l'interne.

Par ailleurs, l'analyse du GFE transport souligne une bonne insertion professionnelle des jeunes sortant avec un niveau V dans la filière logistique.

### **En terme de profil de recrutement, les formations "logistique" de niveau IV très rarement citées par les responsables rencontrés.**

Lorsque les formations de niveau IV ont été évoquées (rarement), il s'agissait de souligner un besoin de compétences relevant davantage du domaine du tertiaire administratif (bureautique, comptabilité gestion, anglais).

Il apparaît très nettement que les jeunes sortant avec un niveau IV en logistique s'inséreront sur des emplois pour lesquels la formation de niveau V trouve sa place.

### **L'anglais, une pratique incontournable. Mais la connaissance linguistique est devenue insuffisante, l'approche des diversités culturelles et la compréhension des différences culturelles s'avèrent indispensables.**

### **Des emplois où le management opérationnel occupe une place importante et pour lesquels les employeurs attendent un niveau de compétences qu'ils classent au minimum au niveau III.**

Le management opérationnel prend la forme d'actions concrètes et repose notamment sur des compétences techniques mais pas uniquement. L'entreprise vit dans un environnement turbulent (intensité de la concurrence, adaptation perma-

nente pour assurer la réussite de l'entreprise...). Les problématiques sont toujours complexes et multidimensionnelles. Le système d'organisation des entreprises repose sur un pilotage transversal, les frontières entre les "services" sont moins étanches. Dans ce contexte, les différents acteurs doivent être à même de comprendre et d'intégrer les attentes des autres responsables pour participer au développement de l'entreprise.

Le manager opérationnel est un acteur expérimenté qui a fait ses preuves. Élément essentiel du déploiement de la stratégie de l'entreprise, il doit être à même de se l'approprier, de comprendre les décisions stratégiques pour jouer pleinement son rôle d'acteur du changement en mobilisant son équipe.

### **L'exigence minimum d'un niveau III de qualification pour accéder aux responsabilités.**

Si l'accès aux responsabilités est ouvert aux titulaires d'un niveau III de qualification, il requiert néanmoins le plus souvent une expérience professionnelle. En matière de GPEC<sup>6</sup>, la volonté de promouvoir le personnel en place est affirmée tout en restant attentif à l'équilibre recrutement interne/recrutement externe.

### **Les responsables rencontrés s'accordent pour la plupart à plaider en faveur "moins de spécialisation, plus de qualification".**

L'entreprise s'engage à former en interne le spécialiste à ses besoins spécifiques.

### **Les stages en entreprise en fin de formation sont de plus en plus souvent apparentés à une première expérience professionnelle.**

Pour conclure, il convient de signifier que si le parcours scolaire ou étudiant s'interrompt au moment de l'entrée dans la vie active, il se prolonge par un parcours professionnel en construction tout au long de la vie. En effet, l'émergence de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et plus généralement l'engagement en 2002 du processus de réforme du système de formation professionnelle<sup>7</sup> résultent notamment de la reconnaissance :

- du rôle majeur de la possession d'un diplôme pour l'insertion durable d'une part,
- de la nécessité de sécuriser les parcours professionnels d'autre part.

Ainsi, la réforme vise au travers deux objectifs essentiels :

- à consacrer le rôle fondamental de l'individu dans la construction de sa qualification et de ses compétences afin de renforcer le lien "entre formation professionnelle et progression professionnelle".
- à reconnaître l'ensemble des moyens par lequel une personne développe ses compétences notamment en situation de travail.

Dans ce cadre, le rôle de l'entreprise offrant une situation de travail "apprenante" est clairement reconnu. En certifiant l'expérience, en la sanctionnant par la même certification professionnelle que celle acquise par les différentes voies de formation, la VAE est un outil essentiel de sécurisation des parcours.

**Christiane Aubrée, SEPP**

## Méthodologie adoptée

L'objectif de ce travail était de :

- Définir les emplois de la logistique et leur positionnement au sein de l'organisation de l'entreprise ;
- Repérer les attentes des entreprises en terme de compétences et niveaux de qualification.

Trois étapes ont permis d'aboutir à cette étude :

1 - Analyse du Groupe Formation Emploi "transport logistique".

*Publication CARIF OREF "la relation formation emploi en Pays de la Loire "ÉDITION 2007 pages 45 à 66.*








*Cette analyse souligne notamment la nécessité d'élucider la définition et le contenu des emplois de la logistique dans son ensemble.*

2 - Enquête auprès des établissements scolaires qui dispensent des formations en logistique et recueil des coordonnées d'entreprises ayant accueilli des stagiaires.

3 - Enquête de terrain avec retranscription intégrale des entretiens enregistrés.

- 16 entreprises ont accepté de répondre à la demande d'entretiens.
- 20 entretiens ont été réalisés auprès de responsables supply chain, responsables plates-formes logistiques, chefs d'entrepôts, DRH.

--- Légende ---

Niveaux de qualification des emplois	
Définition des codes couleur	
	Niveau V
	Niveau V avec expérience
	Bac +2
	Bac +2 minimum (avec expérience)
	Bac Pro
	Bac +3
	Bac +4 ou ingénieur

<sup>1</sup> Une firme est dite **multinationale** lorsqu'elle réalise un investissement direct à l'étranger, c'est-à-dire une prise de participation significative dans le capital d'une entreprise étrangère, lui donnant un certain contrôle sur les décisions de la firme.

<sup>2</sup> **Chaîne de valeur** : ensemble de produits (biens ou services) et de producteurs concourant à la desserte d'un marché. Elle permet de :

- voir comment chaque activité contribue à l'obtention d'un avantage compétitif.
- d'évaluer les coûts qu'occasionnent les différentes activités.

<sup>3</sup> Dans la pyramide des fournisseurs dite "à la japonaise", les équipementiers se situent au premier rang, les fournisseurs au deuxième rang et les sous-traitants se positionnent au troisième rang.

<sup>4</sup> Le "**juste à temps**" est une technique qui permet aux biens d'arriver sur le site précisément au moment où ils sont nécessaires, ce qui permet de réduire les niveaux de stock et par là-même les investissements et frais qui y sont rattachés.

<sup>5</sup> **Source** : Convention Collective Nationale des Transports routiers et activités auxiliaires du transport ; Avenant relatif à l'élargissement du champ d'application de la CCN signé le 21 novembre 2001.

<sup>6</sup> **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences.

<sup>7</sup> Loi de modernisation sociale de 2002 créé le droit à la validation des acquis de l'expérience (VAE). L'accord national interprofessionnel signé en décembre 2003 puis la loi du 4 mai 2004 sur "la formation professionnelle tout au long de la vie et le dialogue social" renforcent la capacité des individus à développer leur qualification tout au long de leur vie.