

**4- EMPLOI ET CROISSANCE DU MARCHÉ
DE LA PRESTATION LOGISTIQUE**

Comme nous l'avons vu, l'émergence de la logistique ces 15 dernières années a considérablement modifié l'organisation des firmes. Elle a induit ou accompagné des mouvements de centralisation / délocalisation, des réorganisations du travail... Elle est surtout devenue une activité centrale offrant aux firmes, industrielles et commerciales, un vecteur nouveau de compétitivité, de positionnement concurrentiel par l'obtention d'un haut niveau de service mais à des coûts maîtrisés (niveau de service obtenu grâce à la flexibilité, à la réactivité par rapport au marché et non plus par l'existence de stocks pléthoriques).

Le caractère stratégique de la logistique s'est donc traduit dans l'organigramme des entreprises par l'apparition de directions logistiques ou de responsabilités logistiques au plus haut niveau de la hiérarchie.

Parallèlement, son nouveau statut d'activité à part entière requérant des compétences, des outils et des infrastructures spécifiques a favorisé le recours à des spécialistes capables d'offrir tout à la fois des coûts inférieurs aux coûts réalisés en interne, une souplesse de gestion (notamment de gestion du personnel) et une optimisation des circuits, des méthodes de stockage, des procédures de gestion des stocks...

En cela, l'émergence de la logistique, à l'intérieur des entreprises, qui demeurent les principaux acteurs comme centre de décision, de génération ou de réception des flux a conduit à la création d'un véritable marché de la prestation logistique assurée par des opérateurs, notamment issus du transport, qui ont su prendre acte des modifications intervenues dans les sphères commerciales et industrielles et modifier leurs propres organisations, qualifications et compétences.

Malgré ces mutations, la logistique n'a pas encore aujourd'hui le statut d'activité au sens INSEE du terme. Elle reste un domaine dont les coûts représentent de 10 à 15 % du PIB (de 700 à 1 000 milliards de francs) et qui restent internalisés pour leur immense majorité (sans doute à plus de 70 %), seul le transport, qui constitue la partie la plus banalisée de la logistique, est majoritairement externalisé.

La logistique n'est un marché que pour sa fraction que les entreprises industrielles et commerciales choisissent d'externaliser. Le marché de la prestation logistique représenterait ainsi en Europe, pour la seule distribution, de 100 à 150 milliards de francs. Les prestataires se positionnent en général sur les services logistiques d'interface, c'est-à-dire les flux mettant en jeu deux acteurs (ex. : 1 producteur - 1 distributeur), contrairement à la logistique interne (de fabrication), ne mettant en jeu que l'industriel.

4.1. L'émergence des prestataires logistiques

L'émergence des prestataires logistiques est liée, historiquement, à la volonté des entreprises de se désengager d'activités périphériques pour se concentrer sélectivement sur d'autres, jugées essentielles. Au même moment, l'offre s'est élargie pour faire face à la demande. On peut ainsi déceler plusieurs origines :

- le secteur des transports, sans doute le plus important puisqu'il a généré un grand nombre de prestataires ;
- le secteur industriel, avec les filiales logistiques de grands groupes ;
- le secteur du service aux industries.

4.1.1. Origine des prestataires

Les prestataires issus du transport

Lorsque les entreprises industrielles et commerciales engagent, dans les années 80, une stratégie de recentrage sur leur activité principale, elles génèrent, de fait, un nouveau marché, celui de la prestation logistique. Leurs exigences ne se restreignent plus à de simples opérations de transport. Elles incluent des opérations de stockage, tenue de stocks, préparation de commandes...

Fournisseurs "traditionnels", les transporteurs trouvent naturellement dans cette extension du marché des opportunités de développer leur activité en élargissant leur offre vers des prestations plus sophistiquées, à plus forte valeur. Ils sont ainsi les premiers "partenaires" des entreprises produisant des biens de grande consommation lorsque celles-ci, agissant alors en précurseurs, externaliseront la logistique de leurs produits finis.

Tous les transporteurs n'ont certes pas bénéficié des mêmes potentialités pour pénétrer le marché de la prestation logistique. Aujourd'hui, ce sont sans doute les transitaires et les messagers qui apparaissent comme les prestataires les plus puissants, en disposant d'une forte maîtrise des flux et des organisations.

Les transporteurs de lots complets apparaissent globalement moins dynamiques. Certains d'entre eux, toutefois, ont acquis une forte maîtrise logistique et proposent des prestations complètes parfois très sophistiquées (exemple : Faure et Machet avec Mars et avec Docks de France).

Les prestataires filiales de grands groupes industriels

Ce cas de figure ne concerne que les entreprises dont l'activité génère des flux importants, qui permettent une externalisation par le biais d'une filiale. CAT du Groupe Renault et Gefco du Groupe PSA en sont les exemples les plus marquants. Leaders de la logistique en France, ils restent toutefois spécialisés et une part majeure de leurs prestations s'effectue en direction de leur maison mère malgré l'ouverture à une clientèle de plus en plus large. Il faut également noter la Satem, prestataire interne du Groupe Unilever, racheté par Danzas en 1985.

Enfin, un nouveau type de prestataires de statut "mixte", semble voir le jour avec la conclusion d'alliances logistiques entre industriels et transporteurs. La joint-venture Calberson-IBM, Logic Line a ouvert la voie ⁽¹⁾. Spécialisée dans la logistique hi-tech, et notamment dans la prestation pour le secteur de l'informatique-bureautique, Logic Line bénéficie des compétences et des réseaux des deux fondateurs. Elle dispose en outre, avec IBM, d'un client important, le géant informaticien étant devenu depuis l'actionnaire dominant.

□ Les prestataires issus du service aux industries

Il s'agit, pour l'essentiel, d'entreprises disposant à l'origine d'un savoir-faire complémentaire à la logistique (emballage industriel notamment) et qui ont élargi leurs compétences. Elles occupent aujourd'hui une place dominante dans la logistique industrielle (Tailleur Industrie, Lhotellier ou France Manutention).

4.1.2. Compétences et prestations offertes

Plutôt que de parier sur une totale polyvalence, la plupart des prestataires logistiques ont tendance à se spécialiser. Pour cela, ils raisonnent dans une logique de segmentation du marché, soit de nature organisationnelle, soit de nature technico-commerciale.

4.1.2.1. Compétences par segment "organisationnel" de marché

L'origine des prestataires permet de comprendre leur positionnement et notamment leur positionnement sur les segments "organisationnels" de marché. On distinguera quatre grands segments qui reprennent les différents sous-systèmes des entreprises :

- le segment amont ou d'approvisionnement,
- le segment fabrication,
- le segment aval ou de distribution,
- le segment SAV et para-productif (documents, prototypes, échantillons).

S'il existe certaines similitudes, chaque segment correspond globalement à des organisations, contraintes ou exigences particulières. Ainsi, alors que la logistique aval correspond à des prestations relativement banalisées, la logistique de fabrication demandera des compétences de type industriel que n'ont pas tous les prestataires :

- **Les transporteurs** (messagers ou spécialistes des lots complets) se situent davantage en logistique aval avec des clients industriels et/ou distributeurs. De par leur spécificité géographique (Heppner) ou technique (Faure et Machet, Dubois ou le Semam), certains d'entre eux interviennent également en amont.
- **Les transporteurs express** interviennent principalement en logistique de SAV et para-productive pour des raisons qui tiennent aux exigences de délais émises par ces secteurs. Au-delà des délais, leur prestation peut-être plus personnalisée (livraisons des concessionnaires automobiles la nuit...).

⁽¹⁾ Cette entreprise fait l'objet d'une fiche.

- **Les prestataires intégrés** (FDS, Danzas) sont plus particulièrement présents en logistique aval où ils occupent une place dominante. Quelques uns ont toutefois une plus grande envergure et interviennent tant en amont qu'en aval, voire en logistique industrielle. Calberson est sans doute le cas le plus représentatif de cet élargissement de l'offre.
- **Les filiales des groupes industriels** semblent généralement compétentes sur l'ensemble des segments avec des prestations qui se sont adaptées aux divers besoins de leur groupe (puis des clients extérieurs).
- **Les prestataires de services industriels** sont généralement présents sur plusieurs segments, mais pour un nombre restreint de branches industrielles clientes.

COMPETENCES DES PRESTATAIRES PAR SEGMENT ORGANISATIONNEL DE MARCHÉ

	Transporteurs lots complets	Messagers	Express	Entreposeurs	Prestataires intégrés- transitaires	Filiales de groupes industriels	Prestataires de services industriels
Amont	SNCF Faure et Machet Giraud	Heppner			Calberson Dubois Kuhne et Nagel	Gefco CAT	Lhotellier Tailleur
Fabrication	SNCF Giraud				Calberson United Trans- port	Gefco CAT	Tailleur Lhotellier
Aval	Bourgey-Montreuil N. Dentressangle Faure et Machet Giraud SNCF Darfeuille	Heppner Ducros Bourgey-Montreuil Darfeuille Sernam Grimaud Stockinter	TAT Express	Stockalliance	Calberson FDS Daher Danzas Dubois Exel Groupeco Kuhne et Nagel United Trans- port	Gefco CAT	France Ma- nutation Tailleur Lhotellier
SAV et para- productif		Ducros * Sernam * Heppner *	DHL * Federal Express * TNT * UPS * Jet Services * TAT Express * Chronopost *		Calberson	Gefco CAT	Tailleur France Ma- nutation

* Ces prestataires peuvent en outre intervenir dans tous les autres segments de façon plus ponctuelle.

4.1.2.2. Les compétences par segment technico-commercial

On peut distinguer plusieurs segments de marché dont les caractéristiques relèvent en même temps de la nature du produit et du canal de distribution :

- **la logistique de grande distribution de type alimentaire.** De nombreux prestataires, de taille diverse, se positionnent sur ce marché, et notamment ceux issus du transport. Globalement, les prestations y sont assez standardisées. Si elles ne nécessitent pas un savoir-faire très spécialisé, elles requièrent *a contrario* une bonne maîtrise technique ;
- **la logistique de grande distribution spécialisée.** Elle concerne notamment des prestataires-messagers qui interviennent pour la distribution de produits tels que le bricolage, l'ameublement, le textile, les articles de sport ;
- **la logistique des produits de santé - hygiène - beauté,** nécessitant des services de distribution fins et très fragmentés ;
- **la logistique de l'électroménager TV/hifi.** Ce sont, pour l'essentiel, des prestataires présents en grande distribution qui y occupent une place importante et entre autres ceux qui disposent de capacités de stockage suffisantes ;
- **la logistique des produits de haute technologie,** aussi bien en approvisionnement, qu'en distribution ou en SAV, impliquant un savoir-faire spécifique et une culture industrielle du prestataire ;
- **la logistique des pièces détachées automobiles.** Compte tenu des exigences de délai et de régularité très fortes, elle concerne plus généralement des prestataires de type messagers, et bien sûr les filiales de PSA et de Renault ;
- **la logistique des produits industriels manufacturés.** Marché particulièrement hétérogène, il inclut des prestations banalisées et des prestations sophistiquées. En ce sens, il intéresse des logisticiens d'origine différente ;
- **la logistique des produits pondéreux.** Les principaux prestataires sont les spécialistes du lot complet. Ils interviennent donc pratiquement tous.

4.1.2.3. *Les prestations offertes*

La palette des prestations logistiques est relativement large. Par souci de simplification, on retiendra trois catégories principales :

- les prestations amont et aval banalisées. Elles concernent principalement le transport, le stockage, la gestion des stocks et des opérations de type préparation de commandes ;
- les prestations logistiques les plus élaborées ou "zone de forte compétence logistique". Elles comprennent des prestations sophistiquées en amont (mise en chaîne, gestion des ordres d'approvisionnement, facturation), en aval (opérations de fin de production, reconditionnement, copacking, mise en service...), en maintenance et en SAV (refurbishing...).

4.2. La diversification technique de l'offre

La diversification technique semble être une tendance majeure du plus grand nombre d'entreprises. Elle peut revêtir plusieurs formes :

- Les entreprises qui centrent leur développement sur le transport comme le messager Ducros, Bourgey Montreuil, la SNCF ou les intégrators, se dotent progressivement des compétences logistiques de base (moyens de stockage, prestations diverses) pour enrichir leurs prestations. Ducros apparaît ainsi comme un spécialiste de la logistique des parfums ou des disques avec une offre intégrant la livraison des produits et des PLV le même jour sur toute la France dans le cadre de grande campagne de promotion.
- A l'opposé certains prestataires logistiques se dotent ou envisagent de se doter de nouvelles activités de transport qui font défaut dans leur politique d'offre. Il s'agit le plus souvent de la messagerie.
- Des prestataires, comme CAT ou France Manutention se développent dans des secteurs proches de leur métier de base en déclinant leurs prestations classiques (c'est le cas de CAT dans l'aéronautique avec l'Aérospatiale).
- Un nombre important d'entreprises tente d'élargir leur activité à d'autres secteurs que ceux où elles sont compétentes. Il en est ainsi de FDS qui tente de se lancer dans la logistique industrielle et qui a déjà obtenu des marchés. On notera également la percée de Tailleux et de Stockalliance sur le secteur pharmaceutique et parapharmaceutique. Le plus souvent cette diversification s'accompagne d'une segmentation marketing de l'offre servant une communication sur le thème de l'adaptation des prestataires aux besoins des clients. Stockalliance présente ainsi trois réseaux distincts servant trois grands types de branches dont les exigences, contraintes et organisations internes sont différentes :
 - GMS,
 - Techno, produits de haute technologie,
 - Protect, produits protégés.

Par contre Gefco et CAT, logisticiens industriels tentent de se renforcer en logistique de grande distribution.

- CAT et Norbert Dentressangle notamment, développent leur capacité d'expertise pour proposer des prestations par filières ou branches (Norbert Dentressangle développe le concept de plates-formes avancées).
- Le sixième segment du marché de la logistique, le segment "écologique" de gestion de flux des équipements usagés, emballages et déchets, semble être un secteur de diversification pour de grands groupes comme Calberson avec sa filiale CLER (Calberson Logistique Environnement et Revalorisation) et Gefco qui a créé Gefbox en vue de récupérer les contenants dans l'industrie automobile.

D'autres entreprises ont des stratégies délibérément non axées sur la diversification et axent leur politique sur un développement intensif autour de leur métier de base. Il s'agit en général d'entreprises qui privilégient la rentabilité.

Ainsi, Danzas et Faure et Machet souhaitent rester dans la grande distribution où ils estiment que le marché va s'accroître et où ils élargissent leur offre, de même que Dubois se développe dans la distribution spécialisée et la messagerie pour compenser la baisse de l'activité douanes. Giraud n'envisage pas de développer sa gamme de prestations, mais d'accroître son activité en valorisant son image de prestataire logistique multiservices.

Il n'y a que de rares prestataires qui affichent leur ambition de devenir des logisticiens universels compétents sur tous les segments de la logistique et dotés des capacités techniques et matérielles pour y parvenir.

Seul Calberson annonce clairement cet objectif et semble réunir les moyens adéquats même si son avenir au sein de Géodis rend toute prospective aléatoire. Novalliance avec Stockalliance, Mory et Transalliance semblait également, jusqu'en 1995, aller dans le sens d'une offre élargie. Il faudra sans doute attendre les premiers résultats de sa politiques de rationalisation engagée début 1996 pour connaître sa position définitive.

4.3. Les implantations et les compétences géographiques

4.3.1. *Localisations en France*

La localisation des sites logistiques des prestataires et notamment de ceux issus du transport est extrêmement difficile à analyser dans la mesure où nombreux sont les groupes qui n'explicitent pas l'activité de chacun de leurs sites.

On pourra toutefois noter qu'au delà du nombre de sites et des m² d'entrepôt certains prestataires présentent des spécificités géographiques. Seuls les très grands acteurs sont présents sur l'ensemble du territoire.

IMPLANTATIONS DES ACCTEURS 1994

	Nbre de sites	Nbre de sites logistiques	m2 d'entreposage	Vocation territoriale
CAT	(12)		(80 000)	Surtout présent dans le Nord
DAHER	(16)		nc	Sud et Ile-de-France
Danzas	149	13	260 000	France
Darfeuille	(13)		(35 000)	Rhône-Alpes
Debeaux	(37)		(80 000)	Rhône-Alpes
Ducros	nc	nc	nc	France
Exel		27	108 000	nc
Faure & Machet		7	209 000	Nord-Est
Gefco	60	nc	nc	France
Giraud	(32)		(62 000)	France
Grimaud	37		110 000	Ouest
Hepner	33	17	150 000	Est
Norbert Dentressangle	54		200 000	France
Mory	nc	nc	nc	France
Stockalliance		29	500 000	France
Dubois	110		800 000	France
FDS		34	460 000	France
Calberson	220	nc	900 000	France
Sernam	84		380 000	France
Tailleur	84		303 000	France
United Transport		(13)	(140 000)	Sud-Ouest

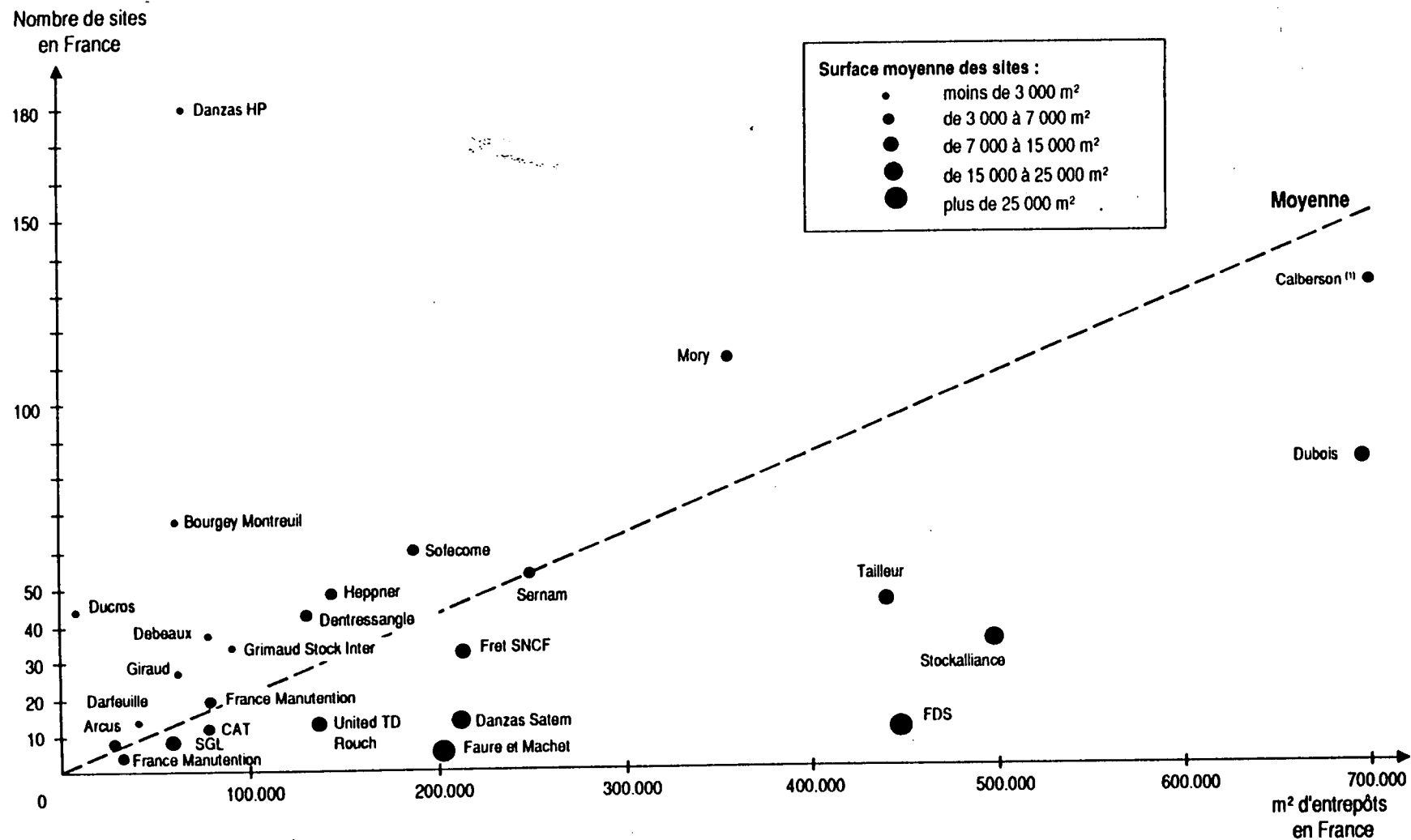
() Données 1992

Le nombre de site est une donnée indicative qui doit être rapprochée de la taille moyenne des sites.

	m2 / sites
Danzas	20 000
Heppner	8 800
Stockalliance	17 300
FDS	13 530
Tailleur	10 450

Danzas et Stockalliance apparaissent ainsi comme les deux prestataires (pour lesquels l'information sont connue) qui gèrent des sites de grande taille. Heppner et, dans une moindre mesure, Tailleur préfèrent des surfaces plus petites.

NOMBRE DE SITES ET SURFACE D'ENTREPOSAGE DES PRESTATAIRES LOGISTIQUES (1991)



(1) Nombre de sites hors messagerie

4.3.2. Localisations en Europe

Si tous les prestataires se tournent vers l'Europe peu y sont véritablement présents. Certes, les prestataires issus du transport disposent d'implantations à l'étranger mais le plus souvent pour leur activité transport-messagerie.

FDS, Stockalliance, Tailleur qui s'imposent comme de véritables gestionnaires de flux n'ayant pas d'activité autonome de transporteur sont absents ou très peu présents en dehors des frontières nationales.

CAT	Espagne / Grande Bretagne Allemagne / Portugal Belgique	en propre
Danzas	16 pays d'Europe	en propre
Darfeuille	nc	nc
Ducros	Suisse /Andor Royaume-Uni / Italie Espagne / Benelux Allemagne	en propre
Exel	nc (implantation du groupe)	
Faure et Machet	nc	
Gefco	Espagne / Royaume-Uni Italie / Benelux Allemagne / Suisse Portugal	en propre
Giraud	Grande-Bretagne / Belgique Italie / Espagne	en propre
Grimaud	Belgique / Pays-Bas Espagne	partenariat
Heppner	Allemagne Belgique	en propre + partenariat
Norbert Dentressangle	Italie / Espagne Belgique / Grande-Bretagne	
Mory		
Stockalliance		
Dubois	Belgique	en propre
FDS	implantation du groupe	
Calberson	15 pays en Europe	en propre et partenariat interne au groupe
Sernam		
Tailleur		

4.4. Les effectifs : le rôle de régulateur social des prestataires

4.4.1. Données générales

Le statut diversifié de l'essentiel des prestataires présents, notamment sur le segment du transport pur, brouille considérablement l'analyse de leurs effectifs dans la mesure où ceux-ci ne sont que très rarement, voire jamais, ventilés par branches d'activité.

Si l'étude des emplois totaux ne revêt, par conséquent, qu'un caractère indicatif elle permet toutefois de dégager quelques tendances :

- de 1992 à 1994, les prestataires-transporteurs de notre échantillon (pour lesquels les données sont renseignées) ont connu, au global, une croissance de leur effectif (9 %) alors que parallèlement le chiffre d'affaires a baissé (- 6,86 %).

D'importants écarts à la moyenne existent toutefois :

- à l'exception de Calberson les grands messagers ont enregistré des baisses d'effectifs (CAT, Danzas, Ducros, Heppner, Sernam) liées notamment à leur activités transport et / ou douanes. Ces baisses ont été par ailleurs supérieures à la baisse du chiffre d'affaires voire ont accompagné une croissance de l'activité ce qui signifie qu'ils ont tous engagé des politiques de réduction de leurs coûts et de gains de productivité qui ont concerné le personnel ;
 - Calberson, Dubois, Grimaud ont enregistré des hausses d'effectifs supérieures à la croissance du chiffre d'affaires liées notamment aux rachats de concurrents (ex. : reprise de Transcap par Dubois).
- si on s'intéresse aux prestataires n'offrant pas de prestations transport autonome, les résultats sont plus positifs avec une augmentation des effectifs nettement supérieure à celle du chiffre d'affaires.

Ces augmentations illustrent deux phénomènes :

- des créations pures d'emplois,
- des reprises de personnel dans le cadre d'obtention de nouveaux dossiers (reprise du dossier à un concurrent ou plus souvent passage à l'externalisation logistique de firmes industrielles et commerciales ⁽¹⁾).

(1) Industrielles dans une plus forte mesure, la logistique des distributeurs demeurant encore fortement internalisée.

EVOLUTION DES EFFECTIFS

	1992		1994			Evolutions 1994/1992	
	CA (en milliards)	Effectif	CA (en milliards)	Effectifs	Surfaces	CA en %	Effectifs
Calberson	8,2	8 789	6,6	12 114	800 000	-19,51	37,83
CAT	4,8	1 650	4,6	1 572		-4,17	-4,73
Danzas	4,5	5 000	4,3	4 641	260 000	-4,44	-7,18
Darfeuille	0,42	696	0,52	990	16 000	23,81	42,24
Dentressangle	1,7	2 833	2,2	3 632	200 000	29,41	28,20
Dubois	3,6	1 392	2,1	3 051	800 000	-41,67	119,18
Ducros	1,5	3 802	1,55	2 000		3,33	-47,40
Exel *			0,85	2 100	108 000		
Faure & Machet	0,37		0,57	1 372	209 000	54,05	
FDS *	0,76	800	0,78	1 100	460 000	2,63	37,50
Gefco	7,3	5 036	7	5 111	108 000	-4,11	1,49
Giraud	2,2	3 909	2,4	4 096		9,09	4,78
Grimaud	0,67	1 400	0,66	1 500	110 000	-1,49	7,14
Heppner	1,3	1 735	1,3	1 591	150 000	0,00	-8,30
Mory	3		2,7	3 628		-10,00	
Sernam	4,6	6 400	4,7	6 000	380 000	2,17	-6,25
Stockalliance *	0,45	700	0,41	740	500 000	-8,89	5,71
Tailleur *	0,82		0,85	1 500	303 000	3,66	
Total (données renseignées)	42	44 142	39,12	48 138		-6,86	9,05

* Prestataires dont la logistique est l'activité essentielle voire unique.

Les entretiens menés auprès de grands prestataires représentatifs de grands sous segments du marché (FDS, pour la GMS, Tailleur pour la logistique industrielle, Stockalliance qui apparaît comme un acteur "moyen-grand" diversifié et Logic Line issu d'un département logistique interne) montrent une similarité des processus de croissance des effectifs quelle que soit la spécificité de l'activité :

- reprise de personnel suivant l'article L122-12 du Code du Travail ou de plus en plus souvent après licenciement qui abolit l'obligation de maintien de salaires ;
- créations pures d'emplois découlant soit d'une croissance globale de l'activité, soit de nouveaux besoins, soit de besoins liés à un nouveau dossier et non pourvus par les reprises de personnel (en raison notamment du refus du transfert par le personnel concerné dépendant dans leur entreprise de conventions collectives plus favorables, bénéficiant d'accords d'entreprises...).

Ce processus de croissance révèle deux points essentiels :

- le rôle "créateur" d'emplois des prestataires,
- mais surtout leur rôle de régulateur social lors des externalisation et en conséquence le rôle "d'amortisseur" des impacts sociaux liés l'abandon par les industriels et les entreprises commerciales d'un pan entier de leur activité ; rôle appuyé par la réglementation (L122-12).

• En 1994, Tailleur reprend la logistique d'un laboratoire de produits cosmétiques et 22 salariés. Après optimisation 11 personnes sont en fait nécessaires pour ce dossier et des reclassements internes sont effectués chez le prestataire.

En corrolaire, il montre combien l'externalisation est significative (outre d'une optimisation logistique, obligation de résultat pour le prestataire) d'un transfert de la gestion du personnel et de l'importance de la croissance pour les prestataires qui veulent pérenniser leurs effectifs alors même que leur clientèle est volatile.

Les exemples suivant montrent que quel que soit la spécificité des prestataires et de leurs clients, le processus d'externalisation et, parallèlement, de reprise du personnel s'effectuent le plus souvent de manière similaire.

• En 1991, lorsque FLS et ATL reprennent l'activité distribution de Digital, ainsi qu'une partie du personnel, le dossier porte sur une prestation complète : stockage-préparation de commandes. En 1993, Digital choisit de limiter ses stocks en Europe et le nouveau contrat passé avec les prestataires ne porte plus que sur la fonction de transit.

La pérennisation des effectifs des prestataires est donc entièrement conditionné par l'obtention de nouveaux contrats.

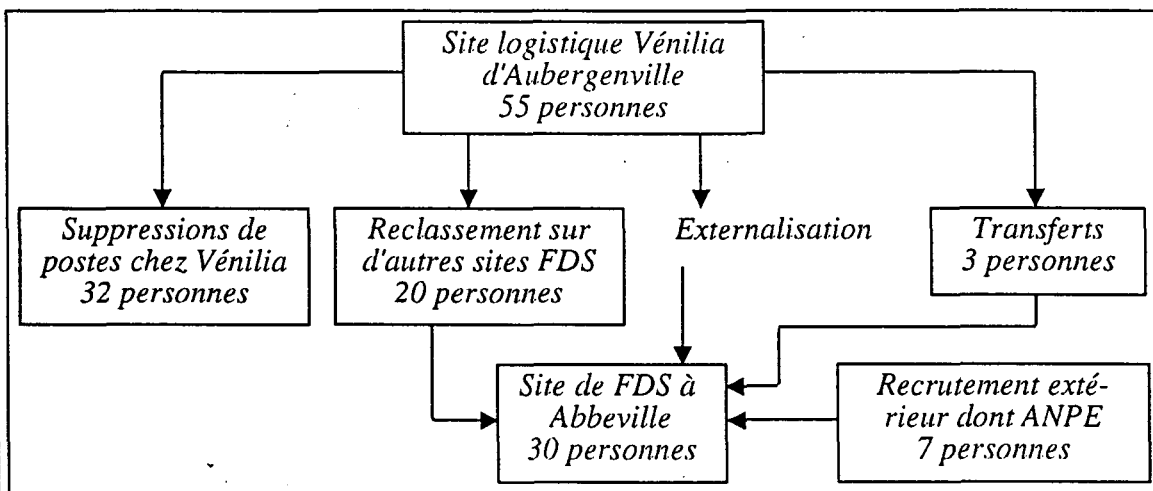
- Exemple : reprise de la logistique Vénilia par FDS

Jusqu'en 1994, Vénilia traitait en propre sa distribution à partir de son entrepôt d'Aubergenville employant 55 personnes. En 1994, le fabricant de papier peint (groupe Solvay) fait le choix du recours à FDS après appel d'offre.

FDS décide de traiter le dossier à Abbeville (à côté du site de fabrication) avec un effectif de 30 personnes et s'engage à reprendre 23 personnes jusque là employées par Vénilia :

- 3 personnes ont accepté le transfert ;
- 20 personnes ont été reclassées sur d'autres sites FDS et notamment sur une plate-forme du prestataire à Aubergenville ;
- 20 postes à pourvoir sur le dossier Vénilia ont été recrutés à l'extérieur (cellule ANPE).

PROCEDURE VENILIA



- Le même processus s'applique (avec toutefois une reprise totale du personnel) pour la reprise de la logistique Bull par Tailleur.

95 (sur 100 au départ) salariés sont ainsi transférés vers le prestataires et 10 personnes. Tailleur sont "mutées" sur le dossier Bull. Enfin quelques CDD sont recrutés à l'extérieur.

- En 1994, Stockalliance obtient le dossier X, industriel de la cosmétique, qui choisit d'externaliser sa logistique.

A cet effet, le prestataire construit un entrepôt de 23 000 m² à Orléans et reprend 23 salariés. Afin que ces derniers acceptent le transfert et la mobilité géographique qu'il induit (l'industriel n'était pas à Orléans), Stockalliance propose une embauche aux conjoints.

□ Dans le même temps si on observe bien des reprises de personnel par les prestataires celles-ci ne doivent pas masquer l'apparition de soldes négatifs lors des transferts dont une part notable est due à la faible productivité de la logistique avant l'externalisation et, par conséquent, à des besoins en hommes plus faibles chez les prestataires qui ont une obligation d'amélioration de la logistique de leurs clients.

- A la création de Logisud, 85 personnes sont transférées d'IBM Montpellier vers le prestataires. Avant cela 185 personnes étaient nécessaires pour des volumes certes supérieurs mais surtout avec une productivité faible.

4.4.2. Structure des effectifs

L'analyse de la structure des effectifs n'a pas été réalisée que sur un nombre restreint de prestataires.

VENTILATION DES EFFECTIFS PAR CSP (en pourcentage)

	Cadres	Agents de maîtrise / techniciens	Employés / ouvriers
Calberson	7	15,5	77,5
FDS	nc	nc	nc
LLO	17,3	9,6	73,1
Stockalliance	20	8,0	
Tailleur	9,1	15,3	75,6*

* dont employés : 17,7
ouvriers : 57,9

La catégorie employés / ouvriers est de loin la catégorie dominante. Les emplois d'opérateur de saisie constituent une part non négligeable de cette catégorie. Avec un nombre important de magasiniers, préparateurs, manutentionnaires, le stockage et la préparation de commandes constitue donc les deux activités requérant le plus d'emplois à "faible qualification". Malgré l'automatisation, l'activité d'exécution demeure créatrice d'emploi.

Les taux d'encadrement varient dans une fourchette de 7 à 20 %. Stockalliance et Logic Line Operations présentent le taux d'encadrement le plus élevé. Calberson et surtout Tailleur sont proches de 10 %.

La catégorie agent de maîtrise / techniciens représente de 9,6 à 15,5 % des effectifs. Il est intéressant de noter la part notable des techniciens notamment chez les prestataires offrant des prestations pointues pour des branches à haute technologie (intégration de logiciel...).

Avec 9,6 % LLO apparaît comme une exception et avoue des besoins importants en techniciens face à l'élargissement de son offre vers une prestation complète.

4.4.3. Le recours au CDD et à l'intérim

Au-delà des effectifs CDI, il faut noter l'importance du recours aux CDD et à l'intérim pour des raisons qui tiennent à la saisonnalité.

On note, en outre, que pour nombre d'acteurs la "flexibilisation" des emplois constitue une sécurité face à la volatilité de la clientèle et concourt, au final, à la pérennisation des emplois fixes : la perte d'un client se traduit souvent par la baisse de l'intérim permettant des reclassements internes.

Saisonnalité :

LLO, gère la distribution de IBM qui réalise 20 % de son chiffre d'affaires sur les trois dernières semaines de l'année.

RECOURS AU CDD ET A L'INTERIM

	CDD	Sous-traitance	% des emplois "précaires" par rapport à l'effectif total
FDS	nc	nc	recours important
LLO	140	50	30
Stockalliance	nc	nc	recours important
Tailleur	468		30,6

Outre les CDD et l'intérim on notera :

- l'utilisation de la sous-traitance (notamment auprès de Tailleur pour LLO) ;
- l'utilisation d'un personnel de "chantiers" chez Tailleur, personnel mobile pouvant être amené à travailler sur l'ensemble des sites en fonction des pointes d'activité.

4.5. Les besoins en termes de qualification

Les prestataires employant un nombre important d'ouvriers, les besoins concernent prioritairement des emplois peu qualifiés. S'il n'existe pas de réelle difficulté de recrutement, l'ensemble des prestataires interrogés note toutefois une évolution des compétences requises : minimum d'expérience de saisie informatique, d'utilisation des nouveaux outils (transtockeur, chariot filoguidés...). Les politiques de certification ISO menées par l'ensemble des prestataires renforce également ce phénomène.

Si quantitativement, les embauches concernent surtout des emplois peu qualifiés les véritables besoins des prestataires et leurs difficultés de recrutement concernent :

- les postes de techniciens,
- les postes d'encadrement intermédiaires et tous avouent un sous dimensionnement sur ces compétences.

Ce sont donc surtout des bac + 2 à bac + 4 qui sont recherchés avec la difficulté du manque d'expérience et l'attachement de nombreux prestataires à la culture d'entreprise.

Dans ce cadre plusieurs d'entre eux ont mis en place des structures de formation en interne et / ou ont engagé des partenariats avec des universités dispensant notamment des enseignements "transport et logistique".

	Formation interne	Externe
FDS	Formation pépinière ⁽¹⁾ d'un an	Aix Marseille (GOL), ESC Tours
LLO	nc	nc
Stockalliance	oui	AFT-IFTIM ou universités
Tailleur	nc	université (DUT), BTS, écoles de commerce

(1) Voir fiche.

L'appréciation de la logistique comme une démarche d'optimisation globale, la vision émergente des prestataires comme de réels gestionnaires de flux, l'évolution de leur offre vers des prestataires intégrant à la fois des opérations logistiques banalisées et des opérations à forte valeur ajoutée ont considérablement modifié les besoins de ces derniers en termes de qualification.

Dans une moindre mesure les emplois d'ouvriers ont été touchés par ces mutations avec une légère élévation du niveau minimum de formation requis mais ce sont surtout les fonctions de gestionnaires de stocks, chefs de quai, chef d'exploitation et techniciens qui sont concernés.

En outre, l'utilisation accrue de l'informatique tant dans l'organisation interne (gestion des stocks, gestion des emplacements, gestion des tournées...) que dans les relations clients fournisseurs (remontée d'information, traçabilité, suivi des envois, EDI...) a poussé les prestataires à se doter de nouvelles compétences.

En ce sens, le passage d'un statut de transporteur à celui de véritable prestataire (et non à celui de transporteur-entrepoteur) suppose une capacité d'embauche, de renouvellement relatif du personnel, d'élévation des qualifications donc plus globalement de modification de la culture d'entreprise ouverte à peu d'acteurs.

5- CONCLUSION

Selon les responsables de France Distribution System, en 1995 :

- en Grande-Bretagne, 60 % de ce qui est externalisable dans les entreprises est sous-traité auprès d'un prestataire ;
- en France, ce pourcentage serait d'environ 15 à 20 %.

Ces données montrent qu'il existe bien un potentiel de croissance pour les prestataires sur le marché hexagonal et que le secteur n'a pas encore atteint une phase de maturité.

De nouveaux développements sont sans doute à attendre sur des marchés où les prestataires ne sont que marginalement présents comme la distribution pharmaceutique ou, dans une moindre mesure, la grande distribution.

Toutefois, à notre sens, les véritables opportunités se situent moins dans l'apparition de nouvelles niches que dans la génération d'offres intégrées à la logistique des clients et recouvrant des prestations pointues, sur mesure, tant en termes de livraisons (livraisons dans des sas la nuit, livraisons en flux tendus sur les chaînes...) qu'en matière de préparation de commandes (préparation de configurations prêtes à l'emploi, reconditionnement, finitions de production...) ou encore de "pilotage informatique" (remontée d'informations sur les produits, nouvelles procédures de gestion des stocks, des emplacements, du suivis...).

Or aujourd'hui peu d'acteurs sont réellement à même d'offrir ce type de prestations. Les plus avancés apparaissent naturellement au sein des prestataires dits industriels avec notamment Tailleur Industrie. Toutefois, des acteurs agissant pour le compte d'industriels fournisseurs de la grande distribution comme Faure & Machet présentent également une offre originale intégrant de véritables opérations de production (production de chocolat dans les entrepôts Faure & Machet dédiés au groupe Mars). Parallèlement, une majorité d'intervenants n'assure qu'une prestation "basique" d'entreposage - préparation banalisée de commandes - distribution.

C'est surtout le cas de transporteurs qui constatent que la seule activité d'acheminement de marchandises, aux prix trop dégradés et au contexte concurrentiel malsain, présente peu de perspectives de rentabilité et qui orientent leur activité vers des prestations annexes du transport, mais fragmentées ou qui ne présentent pas un niveau d'intégration suffisant pour être qualifiées de prestations logistiques. Nombre de transporteurs, qui ajoutent "Logistique" à leur raison sociale sont dans ce cas, alors qu'ils n'ont que quelques milliers de m² d'entrepôts et qu'ils ne réalisent que quelques prestations à faible valeur ajoutée.

Cependant, malgré le niveau élémentaire de leur offre logistique, il n'est pas possible de les exclure de la chaîne des acteurs logistiques.

Les "vainqueurs de l'an 2000" seront toutefois ceux susceptibles de différencier leur offre et de la rendre plus adaptée aux besoins des clients, ce qui suppose une capacité financière et culturelle à se doter des compétences et des outils nécessaires.

De plus en plus, ce seront également les prestataires offrant une présence hors des frontières nationales qui se positionneront en leaders. L'existence d'implantations en Europe et dans le Monde, à la condition sans doute que celles-ci soient réalisées sous la forme d'un réseau intégré (informatiquement notamment), devient en effet nécessaire pour accompagner les politiques d'internationalisation de la production et de centralisation des stocks opérées par les entreprises industrielles et commerciales. Or, à ce jour, ces opérations s'effectuent surtout dans le Nord de l'Europe, la France étant peu appréciée par les industriels.

A notre sens l'eupéanisation, voire la mondialisation, des prestataires français devient un gage de préservation de leurs marchés nationaux, d'obtention de nouveaux marchés en France donc de pérennisation ou de croissance de leurs effectifs et, bien sûr, l'obtention de marchés étrangers pouvant être négociés à partir de la France.

Le passage à une logistique européenne pour un industriel peut être en effet significatif du transfert de l'ensemble de son activité (nationale et internationale) chez un même prestataire. L'absence de couverture internationale pour les prestataires français peut donc être synonyme non seulement de la non obtention du marché étranger, mais aussi, de la perte d'un marché domestique qu'ils traitaient jusqu'alors.

Cependant, les industriels, pour des raisons qui tiennent à une relative faiblesse de l'offre ou plus souvent à une démarche stratégique, semblent encore fragmenter leur externalisation :

- ils lancent couramment deux appels d'offre : un concernant la prestation logistique et un concernant le transport ;
- le nombre relativement faible de prestataires présents sur l'ensemble du territoire conduit souvent au choix, d'au moins, deux partenaires ayant chacun un territoire spécifique.

Exemple :

- *La logistique de Cora est externalisée auprès de deux prestataires : Faure & Machet pour l'Ile-de-France et l'Est ; FDS pour le Nord et également l'Est.*
- *Digital a externalisé sa logistique auprès de deux prestataires un pour la province, l'autre pour l'Ile-de-France.*
- *En 1993, Rank Xerox externalise sa distribution "équipements" auprès de Calberson pour l'Est, auprès de Tailleux pour l'Ouest.*

- l'activité logistique peut également être scindée par produits, chaque produit nécessitant des compétences et des circuits différents et étant régi par des contraintes particulières. Cette situation se rencontre fréquemment dans le secteur informatique, où la logistique "équipements" et la logistique "pièces détachées" sont confiées à des partenaires différents, mais également dans la grande distribution où les entrepôts produits frais / surgelés sont externalisés auprès de prestataires spécialisés.

Ce processus fragmentaire d'externalisation, qui garantit une certaine forme d'indépendance des entreprises donneuses d'ordres, révèle, par ailleurs, leur volonté de rester totalement maîtresses de leur logistique et les craintes qu'elles formulent sur les aspects de confidentialité et surtout de transparence. Il est donc possible de faire deux constatations, parfois opposées aux idées communément admises :

- **à de rares exceptions (prestataires dont l'offre s'intègre totalement à la logistique des clients), les prestataires demeurent des exécutants des stratégies des entreprises clientes.** Celles-ci sont souvent peu enclines à modifier leur organisation interne pour s'adapter à l'optimisation mise en place par les prestataires. Cela conduit à des situations où l'aval (sous-traité) est optimisé mais doit gérer des ruptures, des rythmes irréguliers, des dysfonctionnements du fait d'une mauvaise organisation en amont (logistique de production et d'approvisionnement internalisée) ;
- si l'optimisation des flux physiques est essentielle, elle est insuffisante pour se prévaloir du statut de prestataire qui découle, de plus en plus, d'une capacité à optimiser les flux d'informations et à les retransmettre aux clients.

Malgré les vicissitudes de l'externalisation, on peut dire que le marché de la logistique est globalement en croissance et que les prestataires logistiques sont des entreprises plutôt en expansion, bien que les conditions rigoureuses imposées par les clients, notamment en matière de prix, rendent cette activité modérément rentable.

Bien qu'en développement, la prestation logistique est peu créatrice d'emplois. Si les transporteurs qui développent quelques prestations annexes au transport de façon isolée peuvent certes créer des postes de travail spécialisés (manutentionnaires, préparateurs, employés de saisie), ceux-ci ne constituent généralement qu'une proportion marginale du collectif de travail essentiellement axé sur le transport.

Les prestataires logistiques que nous avons particulièrement étudiés connaissent, en fait, des évolutions de l'emploi assez diverses, qui dépendent beaucoup du devenir de quelques gros clients, d'autant plus que ceux-ci s'avèrent assez "infidèles" et font jouer très fortement la concurrence et peuvent même réinternaliser la logistique. C'est ainsi que des grands prestataires comme Tailleux, bien qu'ayant gagné de gros contrats, équilibrent tout juste leurs effectifs sur 3 ans, le reste de l'activité étant stagnant ou en recul selon les régions.

Cependant, le solde global des emplois du "petit monde" des prestataires logistiques est globalement positif, d'une part, parce que les entreprises ont plutôt tendance à augmenter leurs effectifs (ex. : FDS) et, d'autre part, parce qu'apparaissent de nouveaux acteurs, le plus souvent créés en partenariat avec des industriels clients (Logic Line, Logisud...).

Mais cette croissance de l'emploi est, en fait, un trompe l'oeil. En effet, la croissance des effectifs des prestataires est, pour l'essentiel, le résultat de transferts d'emplois en provenance des services des clients qui externalisent leur logistique. Ce transfert, en général, opéré dans un cadre légal (L122-12) est, la plupart du temps, une clause essentielle du contrat de partenariat entre le client et le prestataire qui prend en charge sa logistique. **Cette pratique de reprise du personnel, qui a pour objectif d'amortir les impacts sociaux de l'externalisation, fait donc du prestataire retenu un outil important de régulation de l'emploi.**

Ainsi, le prestataire qui reprend la logistique de son client vise évidemment à obtenir des gains de productivité et une baisse des coûts par rapport à la logistique internalisée. Lorsqu'il y parvient il doit donc gérer un effectif excédentaire (souvent autour de 50 %) en regard des tâches à accomplir, alors qu'il s'est engagé à conserver le personnel repris pendant une période déterminée (souvent 3 ans).

Les prestataires logistiques ont donc des réserves de capacité non négligeables qui font qu'ils n'ont pas forcément besoin d'embaucher pour assurer la croissance normale de l'activité (hors contrats d'externalisation). Leurs effectifs progressent donc assez modérément.

Le bilan des emplois supprimés chez les donneurs d'ordres et ceux transférés ou créés chez les prestataires, n'est ainsi guère positif, ce qui est logique dans la mesure où l'externalisation de la logistique des chargeurs vise à des baisses de coûts et à des gains de productivité, donc à une réduction des facteurs de coût et, en premier lieu, de l'emploi.

Parallèlement, la plus grande maîtrise logistique des industriels induit le développement d'emplois décisionnels ou technologiquement évolués (stratégie, planification, direction logistique, informatique et traitement de données) dans le cadre de directions logistiques structurées. **On assiste donc à un renversement de la structure des emplois logistiques des chargeurs avec une croissance, modeste, des emplois très qualifiés et une hémorragie d'emplois d'exécution, récupérés, le plus souvent, par les prestataires, le solde étant évidemment très négatif.**

Le seul secteur qui ait vu globalement les emplois logistiques s'accroître de façon sensible, est celui de la grande distribution à dominante alimentaire dont les principales entreprises se sont dotées, en même temps qu'elles construisaient un véritable outil de maîtrise logistique, de moyens opérationnels puissants, très majoritairement gérés en propre.

On peut estimer que la logistique des grands distributeurs emploie au moins 20 000 personnes, particulièrement en zone péri-urbaine.

Cependant, même si le développement des entrepôts et plates-formes des distributeurs a engendré un courant certain de créations d'emplois, il n'est pas sûr que le bilan global soit très positif dans la mesure où le développement de la logistique des distributeurs s'est fait au détriment de la logistique d'autres acteurs (industriels et surtout grossistes) dont le rôle dans la grande distribution est beaucoup plus faible que pour la distribution traditionnelle. Un bilan même approximatif n'est cependant pas possible, d'autant que ces acteurs n'ont pas été étudiés du point de vue de leur évolution logistique.

Au final, si la logistique n'est pas un gisement d'emplois significatif, l'émergence de ces nouveaux acteurs que sont les prestataires logistiques a donné naissance à un nouveau type d'activité et de métiers. Toutefois ces intervenants, dont la raison d'être est d'assurer de nouveaux gains de productivité à leurs clients dans la gestion de leurs flux, fondent leur activité sur la flexibilité de leur outil et de leur collectif de travail. Devant assurer des prestations pour lesquelles la charge est inégale d'une période à l'autre de l'année ou du mois, voire de la semaine, ils tentent ainsi de développer toutes les méthodes de travail flexible (voire précaire) pour assurer la partie variable de l'activité. C'est ce qui explique le fait que le taux d'intérimaires soit très élevé, représentant en moyenne 30 % de l'effectif total employé.

Cette flexibilisation, facilitée par le recours à des prestataires (les marges de flexibilisation sont beaucoup plus faibles pour le personnel des entreprises clientes, beaucoup mieux protégés par les accords collectifs), a donc, à l'évidence, été un vecteur de précarisation de l'emploi, surtout pour les catégories les plus modestes, d'autant plus fort que les pratiques des entreprises clientes ne favorisent pas la stabilité de l'activité et valorisent surtout la baisse de coûts logistiques.

La logistique, malgré l'image plutôt positive qu'elle revêt est, on le voit, porteuse d'une double réalité :

- **positive, techniquement et organisationnellement avancée pour les entreprises qui en conservent la maîtrise stratégique, mais générant peu d'emplois ;**
- **et plutôt "contrastée" chez les prestataires qui, à côté de tâches qualifiées de conception et de management développent encore beaucoup d'emplois assez peu qualifiés (même si un minimum de qualification, par exemple dans la maîtrise de l'outil informatique, s'impose de plus en plus) et souvent précaires.**

Il ne semble donc pas que la logistique soit un gisement d'emplois suffisant pour jouer significativement un rôle dans la résorption du chômage, sauf ponctuellement et localement.

6- MONOGRAPHS

CHARGEUR

SKF

1. Présentation générale

SKF France est la filiale française de SKF AB, premier fabricant mondial de roulements dont le siège est à Göteborg en Suède.

Avec un chiffre d'affaires Monde (200 pays) de 25 milliards de francs, le groupe SKF détient 20 % du marché mondial du roulement.

SKF France (5 milliards de francs, 21 % du marché) assure une activité de représentation du groupe sur le territoire national et agit donc en qualité de négociant.

En outre, SKF France produit (usine de St Cyr sur Loire) et vend, en France et à l'étranger, une gamme de produits spécifiques :

- roulements à billes de moyennes dimensions,
- roulements de roues (pour l'automobile),
- produits spéciaux pour l'automobile.

Elle assure, enfin, la distribution mondiale des produits fabriqués par ses filiales en France :

- Société Vendéenne de Roulements,
- Société Briarde de Roulements.

2. Organisation logistique

Jusqu'en 1994, la logistique française de distribution des produits SKF était structurée autour :

- des magasins internationaux (Tours en France, Göteborg en Suède, Turin en Italie, Scheinwurt en Allemagne) dont la vocation était de distribuer, à l'international, les productions nationales ;
- des magasins nationaux ; 18 au total dont Clamart pour la France ;
- des flux directs pour les volumes importants et les urgences.

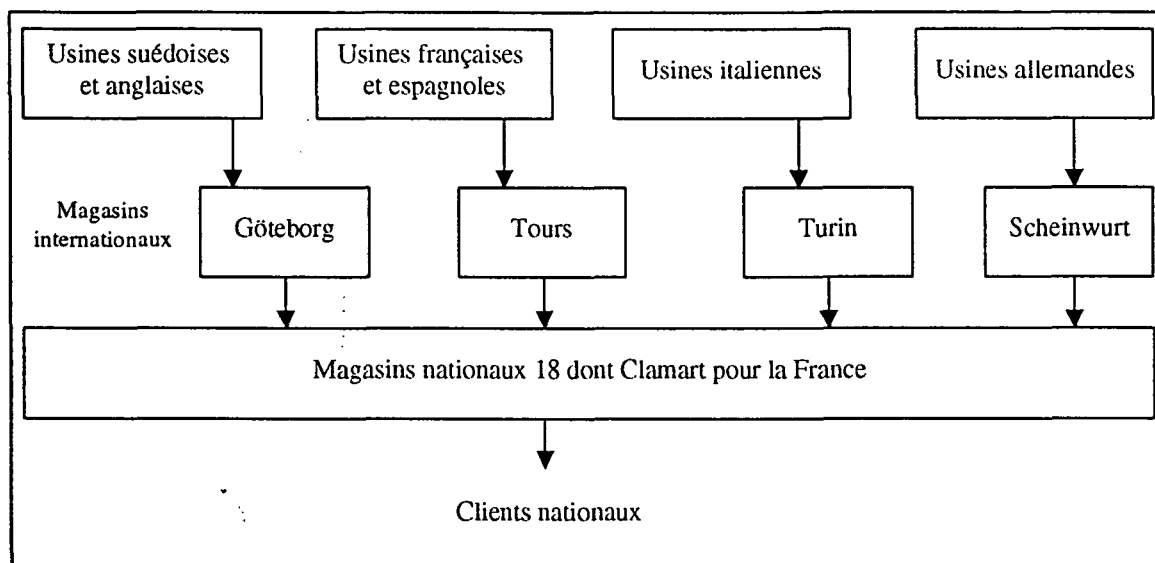
ROLE DES DIFFERENTES STRUCTURES

Magasins internationaux	Magasins domestiques	Flux directs
Distribuent les produits nationaux en Europe. Livrent les différents magasins nationaux (y compris leur magasin domestique).	Livrent les clients. Alimentés par les différents magasins internationaux.	Gros volumes, urgences.

Dans cette configuration, le site national de Clamart était alimenté par les différents magasins internationaux :

- Tours, lui-même alimenté par les usines françaises de St Cyr, Fontenay et Thommery et par l'Espagne ;
- Göteborg (Suède) alimenté par les usines de production suédoises et anglaises ;
- Turin (Italie) alimenté par les sites de production italiens ;
- Scheinwurt (Allemagne) alimenté par les usines allemandes.

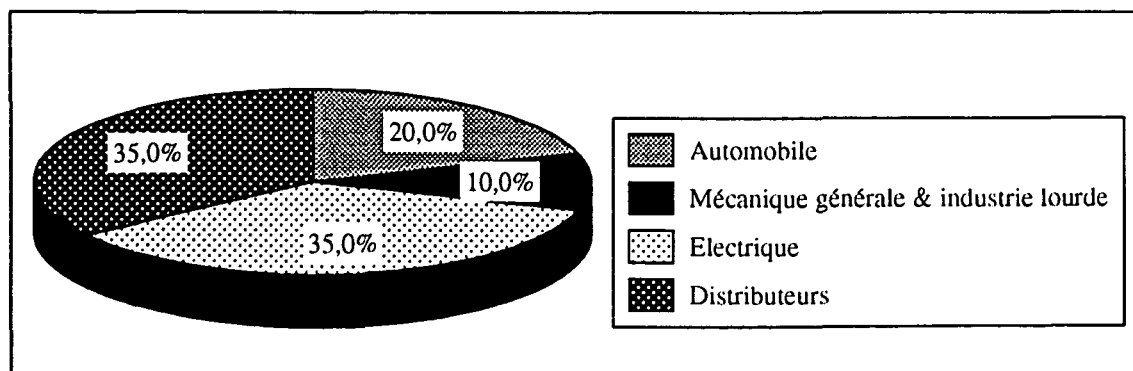
SCHEMA D'APPROVISIONNEMENT DES MAGASINS NATIONAUX



En aval, le magasin de Clamart distribuait l'ensemble des produits du groupe :

- en France métropolitaine (85 % des flux) et Dom Tom,
- en Afrique du Nord,
- en Afrique francophone.

VENTILATION DU MARCHÉ PAR GRANDS SECTEURS



Sur les 20 000 références SKF, Clamart détenait de 8 000 à 10 000 références dont :

- environ 5 000 suivies en permanence et réapprovisionnées automatiquement ;
- environ 5 000 non suivies en raison de leur faible taux de rotation et pour lesquelles la commande du client était répercutée en usine ou sur un magasin international. Dans ce cadre la livraison s'effectuait, en fonction des volumes et du degré d'urgence, directement de l'usine ou du magasin international vers le client ou par transit sur Clamart (1 semaine).

Les 10 000 références non détenues par Clamart étaient, de la même manière, livrées, en direct ou non, selon les volumes et l'urgence.

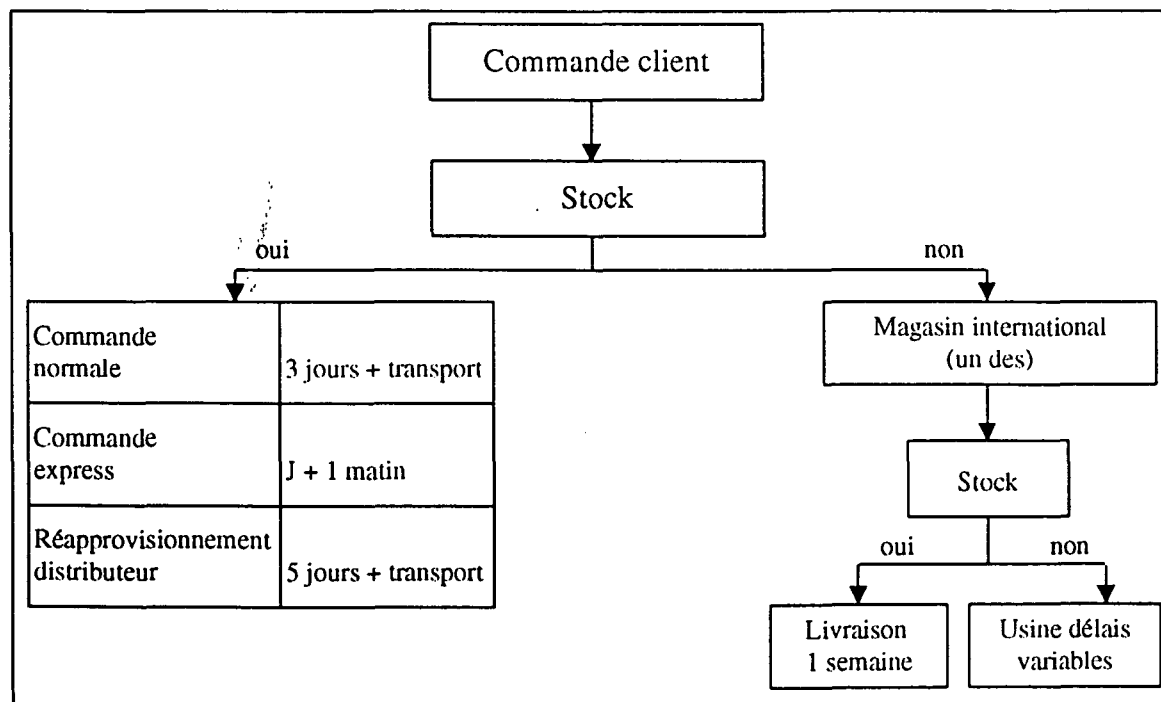
Les délais offerts variaient selon les situations :

La commande était en stock :

- commande normale non urgente : 3 jours de traitement + transport,
- commande express : livrée en J + 1,
- commande d'un distributeur donc de réassort : 5 jours de traitement + transport.

La commande n'était pas en stock :

- elle était transmise à un magasin international et livrée dans un délai moyen d'une semaine ;
- elle n'était pas en stock au magasin international et devait donc être transmise à l'usine concernée.



De la même manière, les exigences des clients sont variables :

- certains clients, quel que soit le secteur, exigent des rendez-vous de livraison et imposent une date et une heure ;
- les distributeurs disposent généralement de stocks et sont donc plus demandeurs de délais fiables que de délais réellement très courts ;
- les constructeurs demandent très souvent des pièces en urgence et sont prêts à changer de fournisseurs si les délais ne leur conviennent pas ;
- le secteur électrique formule quant à lui des exigences importantes en matière de délais mais planifie ses commandes.

3. Réorganisation à l'échelle de l'Europe

En 1994, SKF France décide de réorganiser ses circuits logistiques. Cette mutation s'inscrit dans une démarche de centralisation des stocks à l'échelle de l'Europe conduite par la direction suédoise.

La stratégie consiste à substituer aux magasins domestiques un seul magasin de distribution à vocation européenne (EDC), situé en Belgique néerlandophone, alimenté par les quatre magasins internationaux et alimentant lui-même des hubs nationaux.

L'objectif est donc de bénéficier d'économies d'échelle et d'augmenter la disponibilité des produits par regroupement de l'ensemble des références en un lieu unique.

Le second axe est de développer les relations directes magasins internationaux / clients pour 20 % des lignes et 80 % des volumes.

La nouvelle organisation se structure donc autour :

- des **magasins internationaux** dont le rôle est à la fois d'alimenter le magasin européen et de livrer en direct les constructeurs (automobile, industrie lourde, électrique, mécanique) ;
- le **magasin de distribution européenne** situé en Belgique qui fonctionnait déjà pour certains pays.

Ce dernier a pour rôle la distribution de produits du groupe à l'échelle de l'Europe vers les clients distributeurs, les petits flux et l'export. Il a donc principalement en charge les flux diffus demandant un groupage.

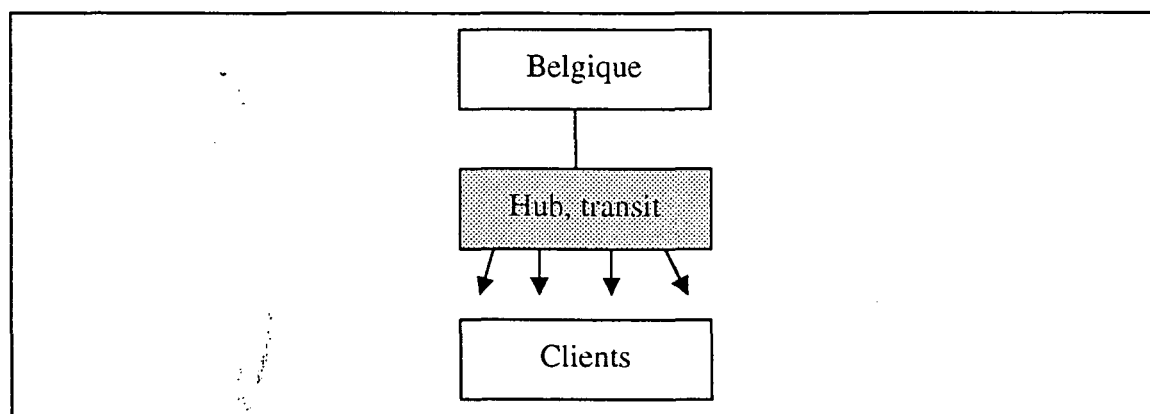
Magasins internationaux	Magasins européens
Livrent le magasin européen. Livrent les gros flux et les constructeurs 20 % des lignes 80 % des volumes	Livrent les petits flux, les distributeurs, utilisateurs et l'export. Alimenté par les magasins internationaux 80 % des lignes 20 % des volumes

La conception (à plat) du magasin doit permettre d'accélérer la préparation des commandes réalisée en continu. Par ailleurs, **le magasin européen ne prépare que des commandes groupées par zones géographiques.**

Dans le cadre des livraisons via la Belgique chaque territoire national est donc pourvu d'un **hub** qui assure :

- le **dispatch client par client** des commandes groupées préparées par EDC ;
- l'**optimisation des transports** avec des flux massifs en amont (sur les distances longues) et des flux plus diffus en aval des hubs (sur des distances plus courtes) ;
- l'**organisation des tournées de livraisons.**

LE ROLE DU HUB



Le hub français (situé sur l'ancien site de Clamart) est sous-traité auprès d'un transporteur.

Un des objectifs du projet consiste à réduire les délais :

- grâce aux **livraisons directes des magasins internationaux** vers les constructeurs ;
- grâce à une **meilleure conception du magasin européen** et une préparation en continue.

Les délais de livraisons via la Belgique seraient (objectif) de :

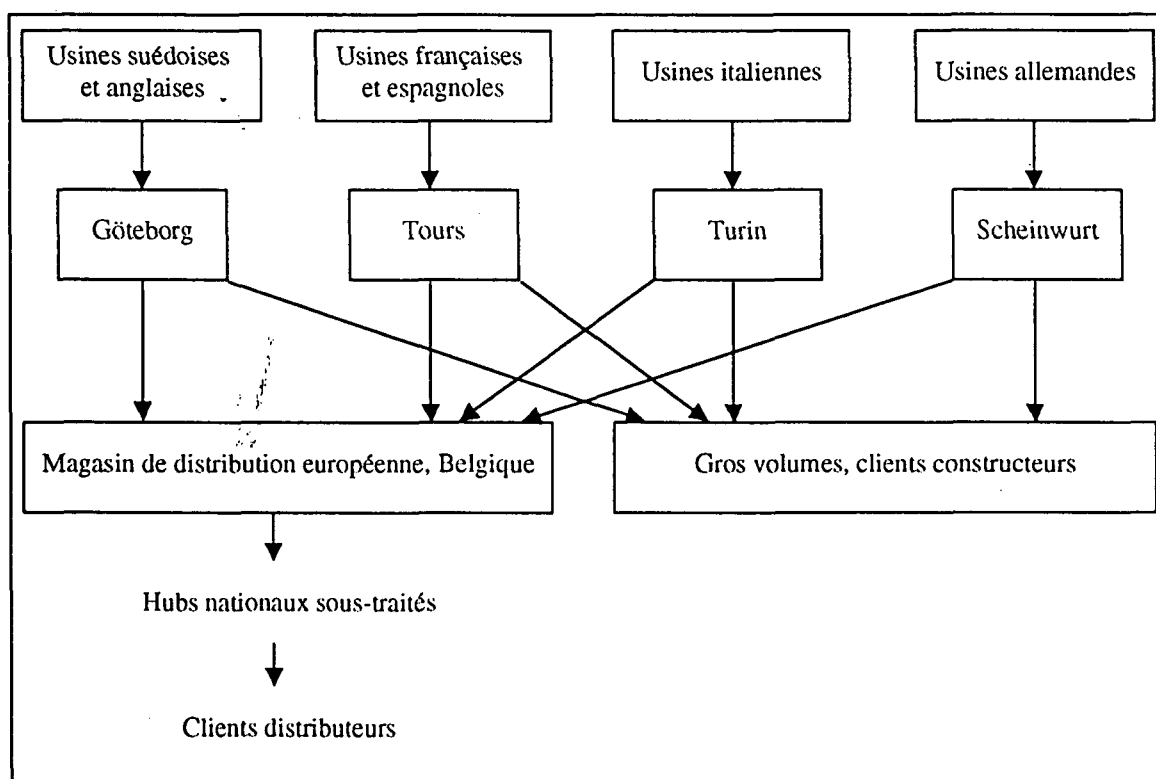
- J + 1 en express,
- 1 jour + transport pour les commandes normales,
- 3 jours (2 EDC, 1 sur le hub) + transport pour les distributeurs.

Les délais pour les livraisons directes seraient de :

- 1 à 2 jours en moyenne avec certaines livraisons réalisées en une demi journée.

Avant	Après
Express : J + 1	Express : J + 1
Normal : 3 jours + transport	Normal : 1 jour + transport
Distribution : 5 jours + transport	Distribution : 3 jours + transport
	Direct : 1 à 2 jours + transport

ORGANISATION EUROPEENNE : FLUX INDIRECTS (80 % des lignes, 20 % des volumes) ET DIRECTS



4. Impacts sociaux

Sur un effectif logistique total de 348 postes, 80 postes ont été supprimés soit une réduction de 23 % de l'effectif :

- 10 postes ont été proposés en Belgique,
- 5 postes ont été proposés chez le transporteur ayant repris Clamart (devenu hub national donc simple plate-forme de transit).

Parallèlement 180 postes logistiques ont été créés en Belgique néerlandophone.

A notre sens, cet exemple pose avec acuité le problème de la position de la France à l'intérieur de l'Europe. Les pays du Benelux lui sont en effet largement préférés dans le cadre des réorganisations logistiques à l'échelle de l'Europe ce qui limite fortement les effets compensatoires liés à l'augmentation des emplois dans les sites à vocation européenne.

Il montre également que les créations de postes chez les prestataires où dans les centres européens masquent en fait des transferts de personnel s'effectuant le plus souvent avec des soldes négatifs.

CHARGEUR

DIGITAL

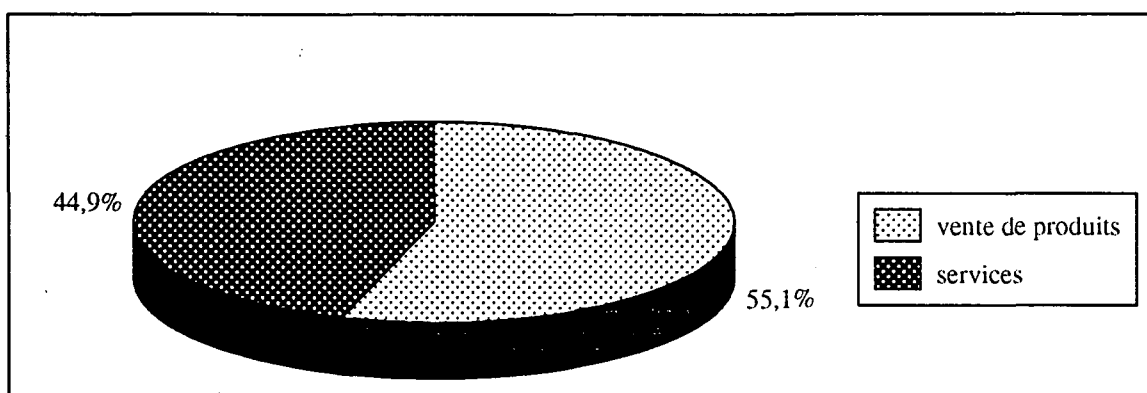
1. Présentation générale

Créée en 1957 par Ken Olsen, Digital Equipment Corporation est le quatrième groupe informatique mondial et le troisième américain (derrière IBM). Si son berceau est aux Etats Unis, le groupe n'y réalise qu'une part minoritaire et décroissante de son activité. Il a renforcé, par contre, son poids dans les 85 pays où il est implanté et notamment en Europe.

Avec un chiffre d'affaires Monde de 13,8 milliards de dollars, DEC est le leader mondial de la micro informatique.

La vente de services représente 44,9 % du chiffre d'affaires global. Cette part est en constante augmentation ; elle était ainsi de 37,1 % en 1990.

VENTILATION DU CHIFFRE D'AFFAIRES



En 1995, l'effectif de la "Corp" s'établit à 61 000 personnes.

En France, DEC a enregistré en 1995 un chiffre d'affaires de 4 milliards de francs en baisse de 16 % par rapport à l'année précédente. Les effectifs s'établissent à 2 300 personnes

La vente de produits a généré 51,4 % du chiffre d'affaires contre 44,1 % pour la vente de services (les 4,6 % restant correspondent à des services intra-groupe). Jusqu'à il y a 2 ans, la maintenance multi constructeurs était une entité importante en développement à l'intérieur de la vente de services. Aujourd'hui, et cette tendance apparaît comme une tendance lourde, le groupe enregistre une baisse de cette activité liée au downsizing (réduction de la taille) qui induit de moins en moins de maintenance sur les PC.

2. Organisation logistique et impact sur l'emploi

En 5 ans, la logistique de Digital en France a profondément évolué. Les mutations au nombre desquelles l'externalisation et la centralisation des stocks se sont effectuées par étapes.

ETAPE 1 : 1990

En 1990, Digital dispose d'une triple logistique et de trois réseaux distincts :

1- *Le réseau pièces détachées* qui constitue l'assistance aux techniciens. Il repose alors sur **un stock central localisé à Evry** et alimenté par **le centre européen de Nimègue** (aux Pays Bas). Le site d'Evry approvisionne des stocks régionaux localisés sur l'ensemble du territoire national répondant à l'obligation d'interventions rapides inhérente au service après-vente. Les techniciens, intervenant sur du parc DEC mais aussi sur du parc non DEC (autonomisation du SAV afin d'élargir la clientèle), les stocks régionaux et nationaux sont multi-constructeurs.

Le centre de Nimègue est lui même alimenté par les usines DEC et notamment les usines américaines ainsi que par des fournisseurs non DEC. Lorsque ces derniers sont français ils alimentent directement le site d'Evry.

2- *Le réseau produits finis* qui repose alors sur **un stock national localisé à Evry** alimenté par les usines du groupe (Ayr en Ecosse et Galway en Irlande pour l' Europe) et livrant les clients.

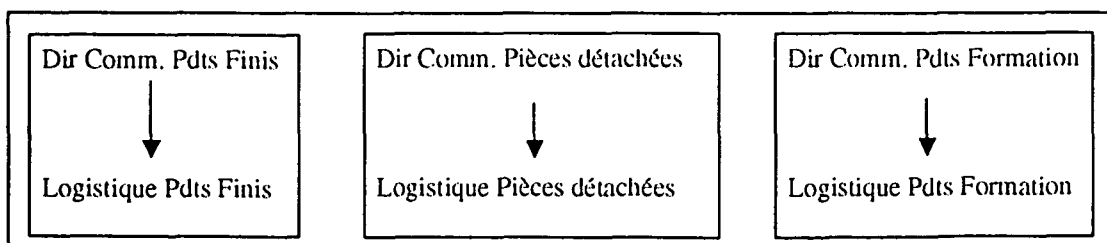
3- *Le réseau logiciels, formation, supports de cours...*

La logistique est intégrée aux trois directions commerciales. Si les réseaux se rejoignent sur le site d'Evry celui-ci demeure sous responsabilité séparée. La surface est également scindée en trois.

Chaque direction commerciale, donc chaque logistique, dispose ainsi de ses propres moyens :

- effectifs,
- transporteurs,
- surfaces.

ORGANIGRAMME : TROIS LOGISTIQUES REPORTANT AUX TROIS DIRECTIONS COMMERCIALES

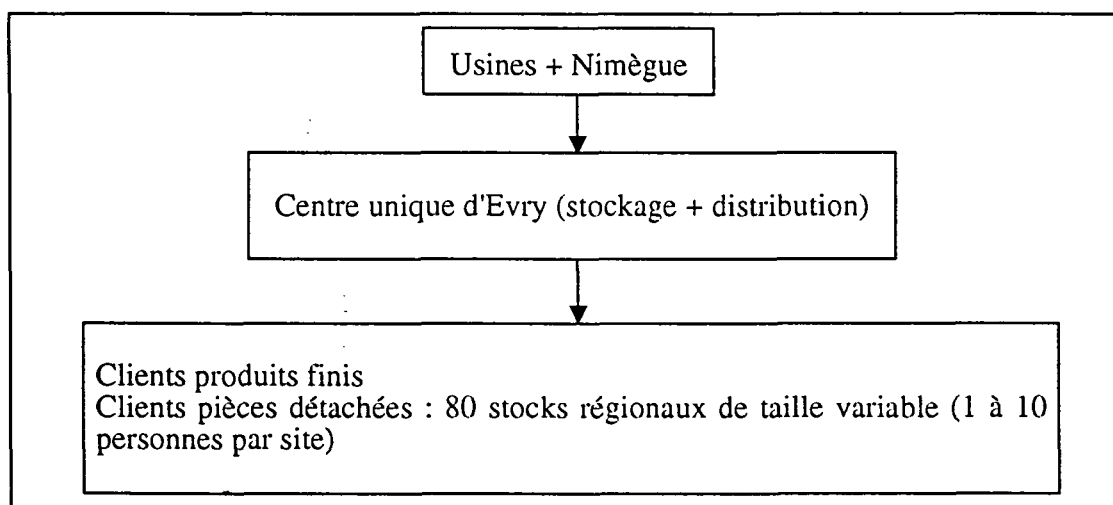


En 1990, le groupe décide de créer une **logistique intégrée** regroupant les trois anciennes organisations. La nouvelle configuration est structurée non plus par produit (pièces détachées, produits finis, formation) mais par fonction :

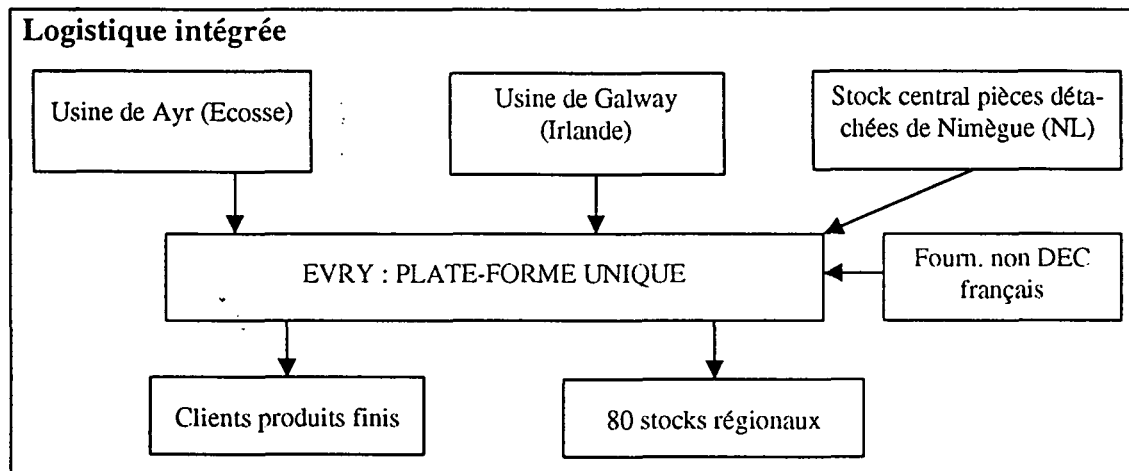
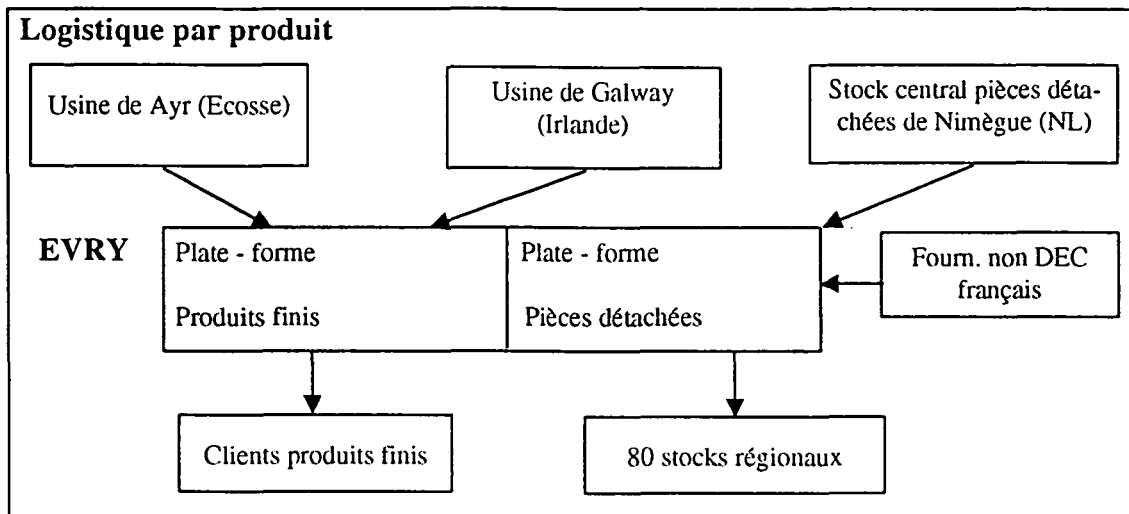
- import - export,
- stockage,
- planification, calcul des besoins,
- transport...

La réorganisation n'est pas assortie de suppressions d'effectifs en raison de reclassements internes.

LOGISTIQUE INTEGREE



SCHEMA RECAPITULATIF : SITUATION EN 1990, ETAPE 1



Impact sur les effectifs : aucun grâce à des reclassements internes

ETAPE 2 : 1991

En 1991, la santé financière de DEC se dégrade et le groupe entame une réflexion sur ses coûts logistiques. L'activité logistique est alors considérée comme une activité devant être rentable et non uniquement comme un centre de coût. Cette analyse induit trois grandes décisions :

- la concentration des stocks au niveau national,
- la mise en place des flux tendus pour les pièces détachées,
- la sous traitance des "opérations logistiques", Digital conservant la maîtrise de ses flux grâce à une structure interne : stratégie logistique, planification.

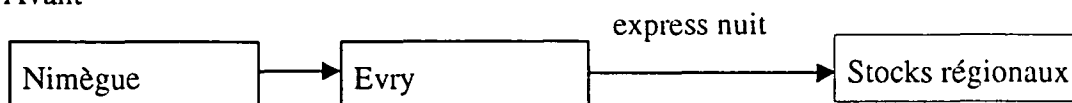
Cette seconde étape s'effectue elle - même par phases successives.

□ **Phase 1 : mise en place des flux tendus pour les pièces détachées**

L'évolution consiste à limiter les stocks régionaux et, en conséquence, à mettre en place une organisation rapide de réapprovisionnement à partir d'Evry qui, lui, conserve son stock (alimenté par Nimègue)

Mise en place du flux tendus

Avant



Après



□ **Seconde phase** : une analyse des coûts logistiques internes montre que ceux - ci sont bien au dessus du marché pour deux raisons essentielles :

- les salaires sont plus élevés avec en outre une convention collective (métallurgie) plus favorable aux salariés que la convention collective du transport public. En raison de formations, de réunions le nombre d'heures de travail effectives productives est inférieur de 25 % au "marché" ;
- les locaux coûtent chers.

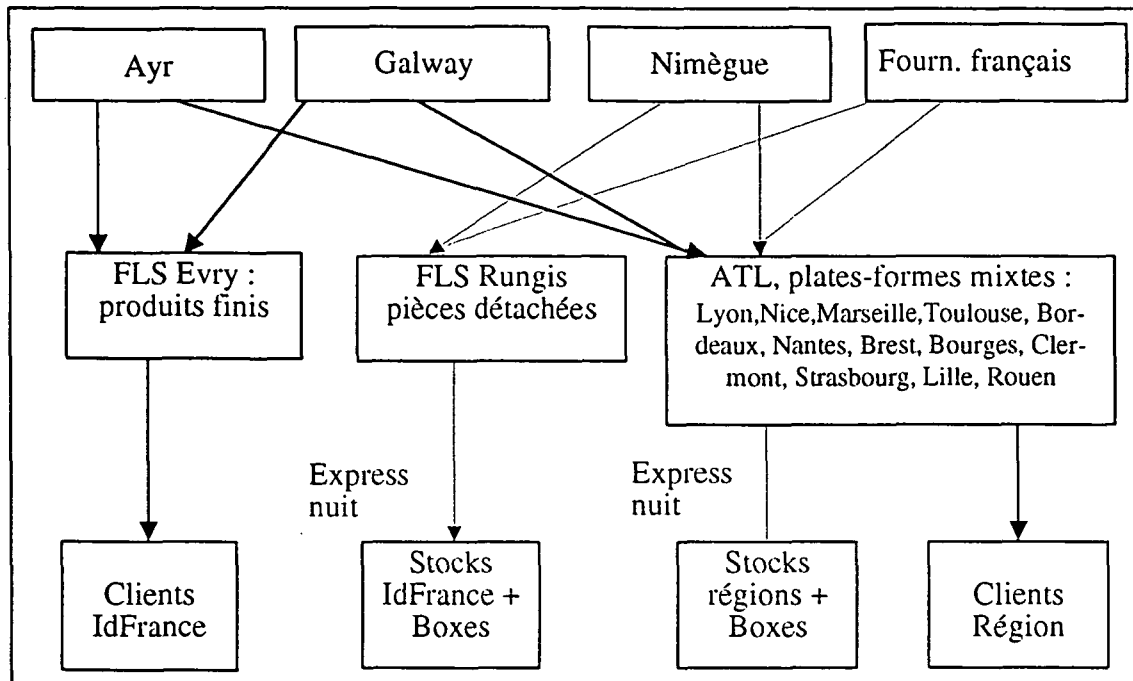
La décision de sous traiter est alors prise. Face à la difficulté de trouver un seul partenaire spécialisé sur les produits finis et sur les pièces détachées et présent sur l'ensemble du territoire français, l'activité est à nouveau scindée et confiée à deux prestataires :

- FLS (France Logistique Services) pour Paris avec une plate forme produits finis et une plate forme pièces détachées ;
- ALT (Atlantique Transports, groupe Jean René Doisteau) pour la province avec 12 plates-formes mixtes.

La reprise de personnel par les deux prestataires s'effectue sans recours au L 122.12, les prestataires refusant la condition du maintien de salaire pendant un an. Le groupe procède donc par licenciements assortis d'une indemnité devant couvrir le différentiel de salaire pendant 5 ans. Les prestataires choisis doivent, en outre, présenter une activité en croissance pour pouvoir, en cas de baisse d'activité DEC, conserver le personnel.

Sur les 300 personnes que compte alors l'effectif logistique, 150 sont concernées par le transfert. Seuls 20 % d'entre eux (30 personnes) l'acceptent.

ORGANIGRAMME APRES LA PHASE 2 : 1991



Flux de produits finis →
Flux de pièces détachées →

Impact sur l'emploi : suppression de 150 postes dont 30 repris par les prestataires

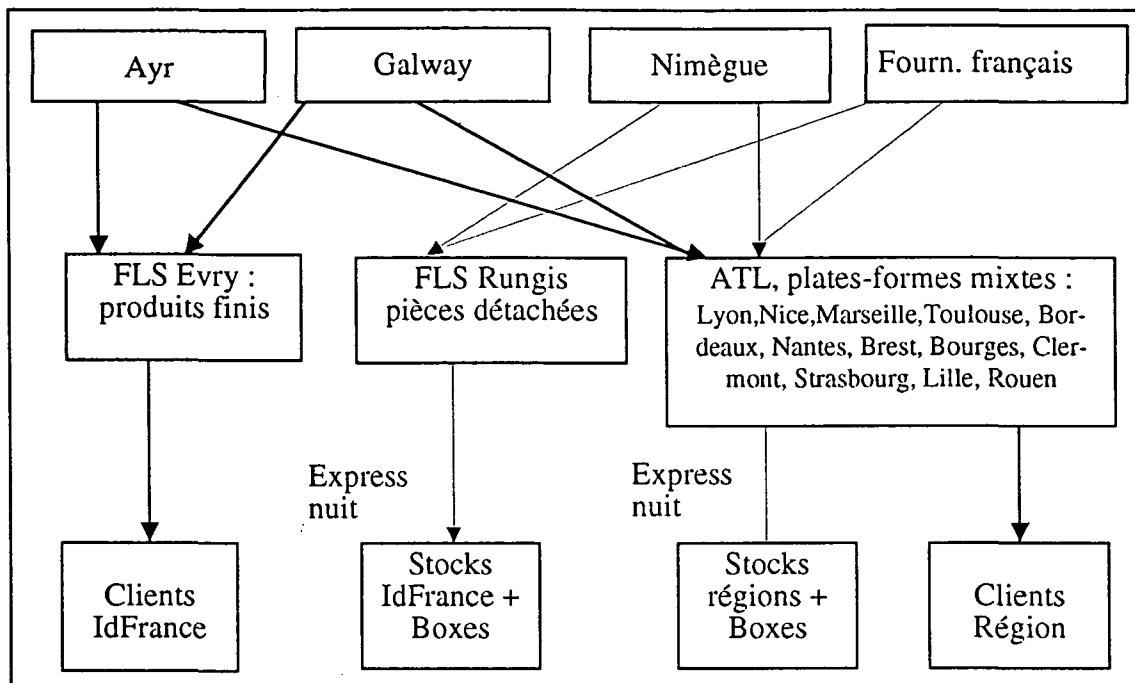
Au terme de cette étape, DEC ne conserve en interne que des effectifs logistiques alloués aux fonctions stratégiques, de planification et de calculs des besoins. Il ne dispose plus d'effectifs "d'exécution".

ETAPE 3 : 1992

La Corp décide de réduire les points de stockage en Europe de 22 stocks nationaux en 1991 à 4 en 1992. Certains pays acquièrent ainsi une responsabilité logistique vis à vis d'autres. La France devient ainsi le stock central pour :

- la France,
- l'Espagne,
- le Portugal,
- le Maroc.

ORGANIGRAMME APRES LA PHASE 2 : 1991



Flux de produits finis →
Flux de pièces détachées →

Impact sur l'emploi : suppression de 150 postes dont 30 repris par les prestataires

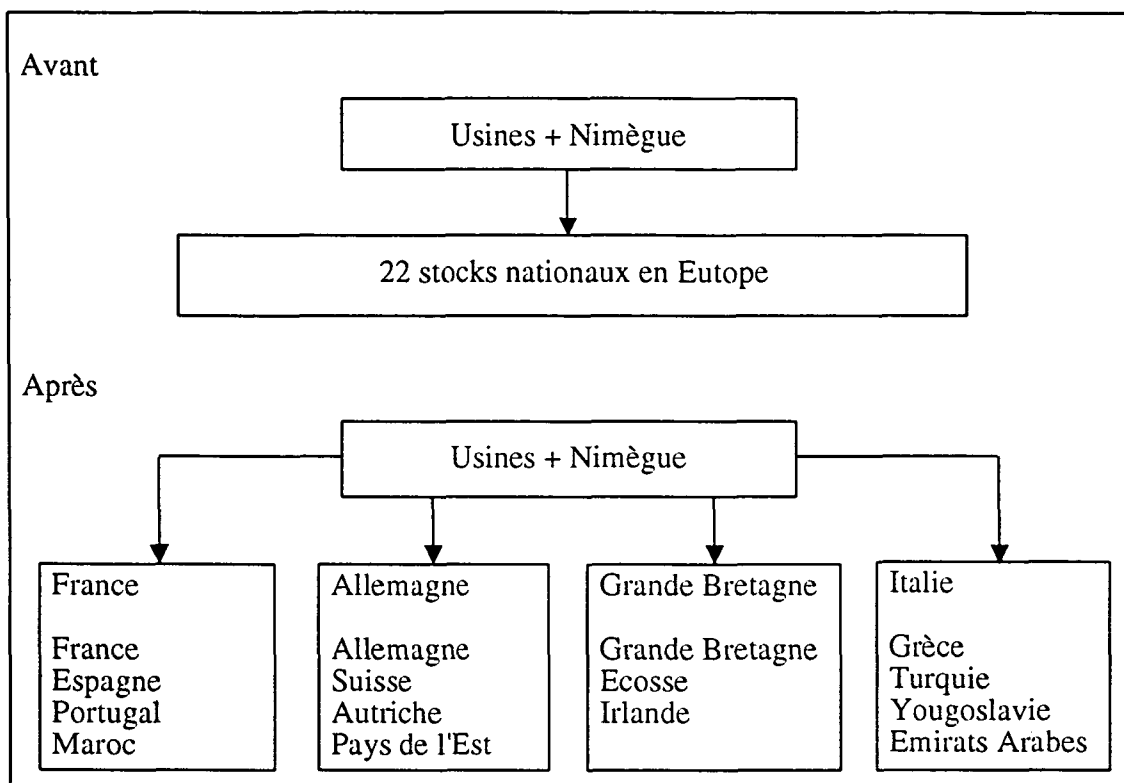
Au terme de cette étape, DEC ne conserve en interne que des effectifs logistiques alloués aux fonctions stratégiques, de planification et de calculs des besoins. Il ne dispose plus d'effectif "d'exécution".

ETAPE 3 : 1992

La Corp décide de réduire les points de stockage en Europe de 22 stocks nationaux en 1991 à 4 en 1992. Certains pays acquièrent ainsi une responsabilité logistique vis à vis d'autres. La France devient ainsi le stock central pour :

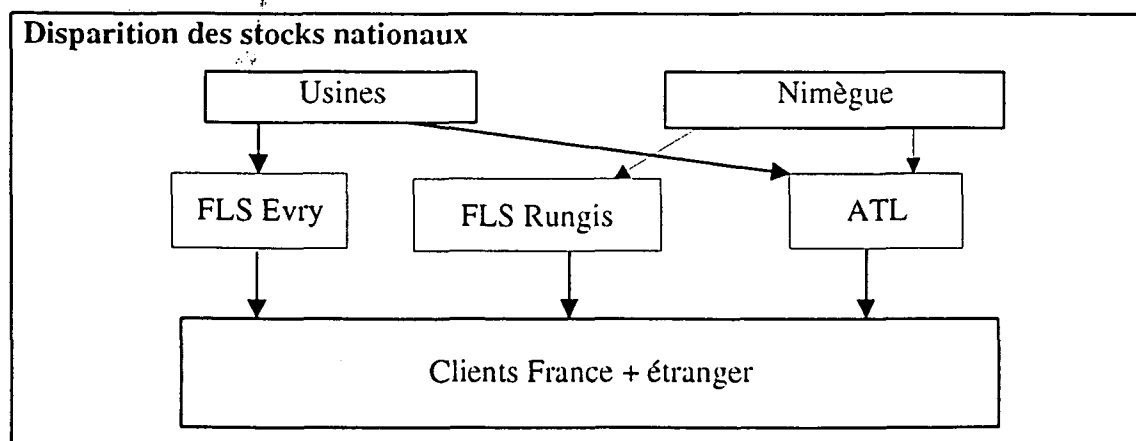
- la France,
- l'Espagne,
- le Portugal,
- le Maroc.

REORGANISATION EUROPEENNE AVEC REDUCTION DU NOMBRE DE SITES NATIONAUX



Les territoires commerciaux sont parfois différents des territoires logistiques ; l'Espagne est ainsi rattachée à la France pour la logistique et à l'Italie pour le commercial.

Outre la réorganisation à l'échelle de l'Europe, les stocks nationaux deviennent de simples plates-formes de transit sans stock. Cette évolution n'a pas d'impact sur les effectifs dans la mesure où DEC n'a plus en France d'effectifs d'"exécution". A l'inverse, ce sont les prestataires qui ont à gérer cette nouvelle situation soit par croissance (nouveaux dossiers) soit par suppressions de postes.



ETAPE 4 : 1993

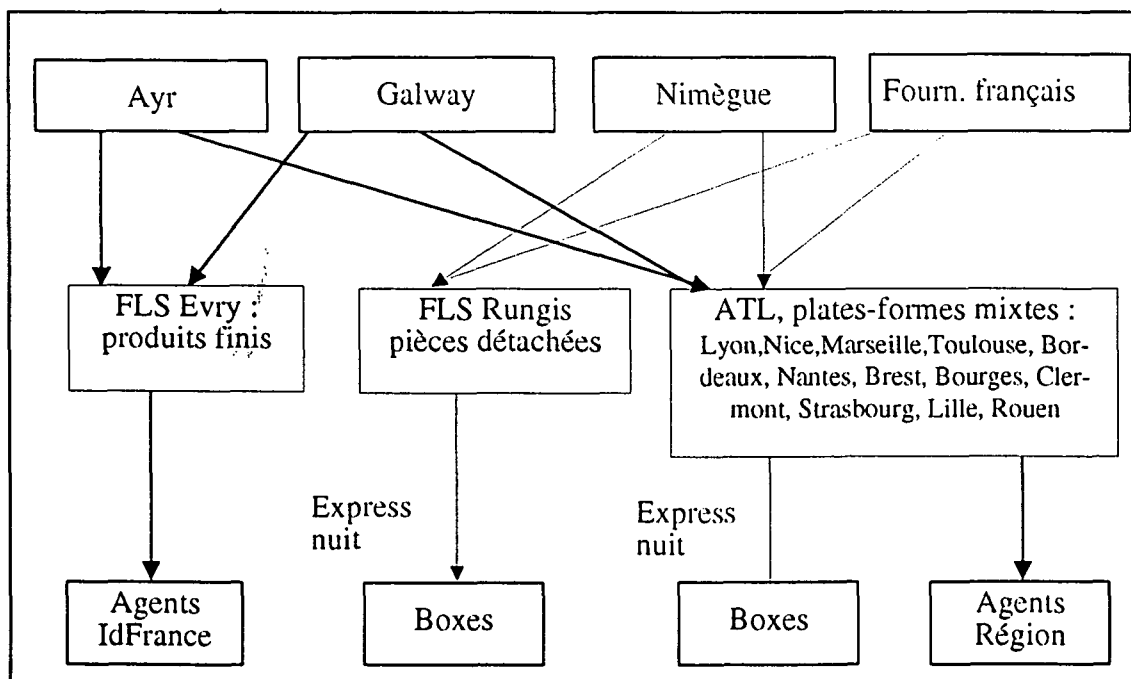
L'abandon de certains stocks nationaux induit une étape supplémentaire celle de la livraison "directe usine" avec transit national uniquement. Pour y parvenir :

- chaque pays reprend son autonomie logistique avec une plate forme de transit ;
- les usines sont restructurées avec un abaissement du cycle de fabrication qui tombe de 3 semaines à 48 heures quels que soient les produits (PC, mini, ordinateurs scientifiques). Seuls les ordinateurs scientifiques sur mesure (très rares) ont un cycle de production plus long. Par ailleurs, l'intégration des softwares qui, pour la France, se faisait à Evry est "rapatrié" en usines ;
- les plates formes de transit nationales ne livrant plus directement les clients mais des agents commerciaux.

Concernant les pièces détachées, les plates formes deviennent également des plates-formes de transit sans stock (Paris garde toutefois un stock pour les pièces à faible rotation et en matériels d'échange) et le nombre de stocks régionaux tombe de 80 à 40 dont 6 ont encore un magasin et 34 ne sont plus que des boxes. Ces points sont alors livrés la nuit dans des sas. Les transports entre Nimègue et les plates - formes de transit sont assurés par un transporteur hollandais.

La France conserve toutefois le choix de ses transporteurs pour les livraisons plates-formes / agents commerciaux mais mène une politique de réduction du nombre de partenaires transport (qui passe de 20 à 2 dont Heppner).

ORGANISATION EN 1993



ETAPE 5 : 1995 et projets

Depuis 1990, la Corp demandait à la France un objectif de résultat en chiffre d'affaires et en marges pour la logistique, devenue unique.

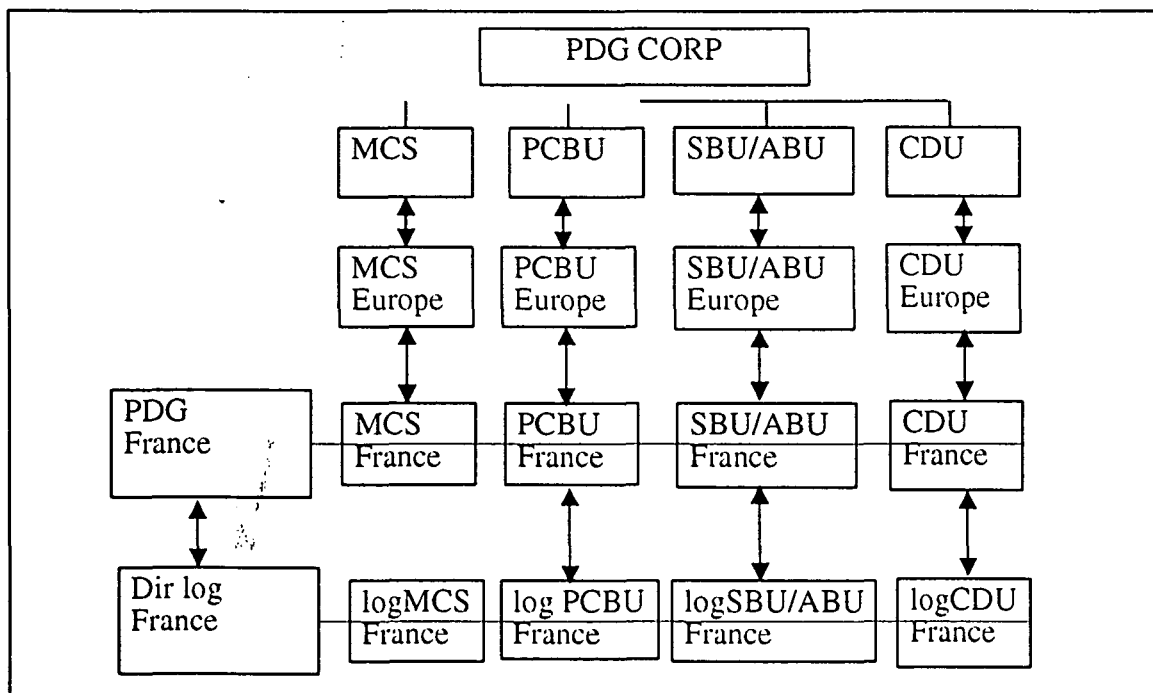
En 1995, elle décide que chaque ligne produit (produits finis, pièces détachées et formation) doit être rentable. Une réorganisation de l'organigramme est alors mise en place avec une structure en Business Units (BU) :

- MCS : vente de services,
- PC : vente de PC,
- SBU/ABU : systèmes et grands comptes,
- CDU : pièces, autres composants

Dans ce cadre, chaque responsable logistique BU reporte à la division BU Europe qui à la division BU Corp.

Le Directeur Général France n'a qu'une fonction horizontale de coordination des différentes BU et de contrôle de la cohérence avec la politique de la Corp. De la même manière, le directeur logistique France n'a également qu'une fonction de coordination.

ORGANIGRAMME 1995 (exemple de la France)



Avec l'organisation en BU, la Corp a choisi un seul transporteur pour chaque BU mais couvrant tout le territoire européen. Le transporteur choisi pour les BU, PC et services, est TNT.

Le choix d'un transporteur pour MCS n'a pas encore été fait mais un projet est en cours sur l'organisation des circuits pièces détachées.

En 1995, la France est approvisionnée par :

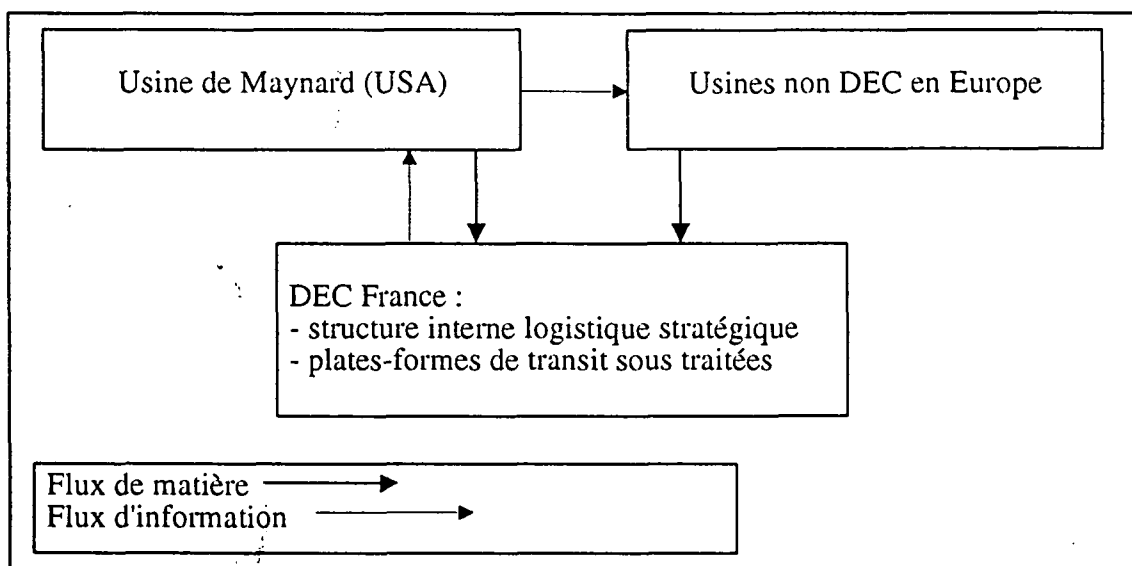
- Nimègue pour les pièces Digital : 50 % des pièces ;
- par des usines non DEC localisées notamment en France : 50 % des pièces.

Par ailleurs Nimègue est alimenté par les usines du groupe et notamment par l'usine de Maynard aux Etats Unis.

L'ouverture d'un appel à candidatures a montré que la Corp pouvait négocier des délais intéressants entre les USA et la France qui offriraient la possibilité de flux directs et limiteraient donc très largement le rôle de Nimègue. Cette situation est, en outre, accentuée par un recours plus important aux usines non DEC.

Les commandes seraient reçues par Maynard qui les répercuterait sur les usines non DEC. Le transport serait assuré par Circle

PROJET D'ABOLITION DE LA PLATE-FORME EUROPEENNE DE NIMEGUE



3. Evolution générale des effectifs et besoins en qualifications logistiques

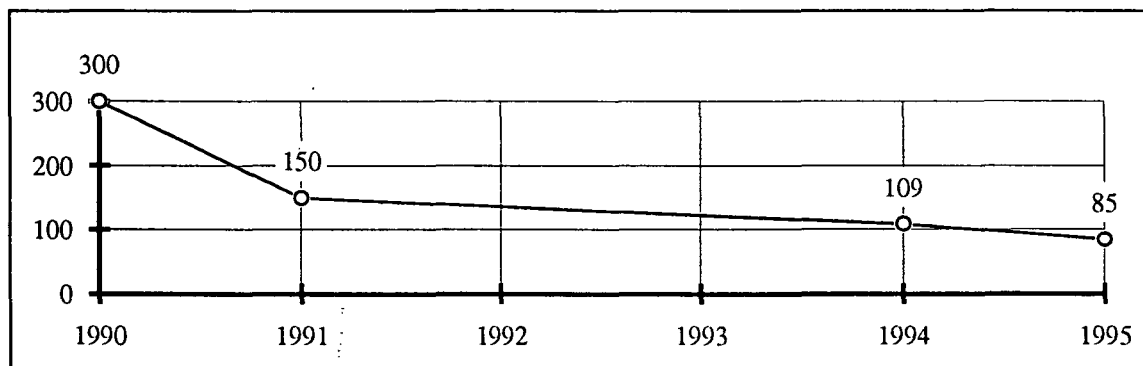
En 1994, les effectifs logistiques étaient de 109 personnes, ils sont de 85 en 1995.

L'ensemble des effectifs est alloué à des fonctions stratégiques.

Les qualifications actuelles sont :

- des DUT Logistique : 70 postes,
- des Ingénieurs Logistiques : 15 postes.

EVOLUTIONS DES EFFECTIFS



Au delà des effectifs de "pilotage des flux", une équipe de suivi clients a été mise en place, avec pour rôle de renseigner les clients sur leurs commandes.

Cette cellule est constituée de 150 personnes.

Aujourd'hui ces deux structures : "pilotage clients et pilotage des flux" sont encore en France mais l'europeanisation est en projet ou d'ores et déjà en cours :

- un centre d'appel européen (où les téléphonistes répondent en français pour les appels français) a été créé en Ecosse ;
- une cellule de pilotage des flux devrait également voir le jour en Grande Bretagne, Hollande ou Irlande.

Dans cette stratégie, la France est mal placée, les américains en ayant une image très négative (grèves, absentéisme, jours fériés...).

CHARGEUR

RANK XEROX

1. Présentation générale

En 1994, le groupe Xerox Corporation dégage un chiffre d'affaires de 15,1 milliards de dollars ⁽¹⁾ et se positionne comme le leader du photocopieur haut de gamme et, plus largement, de la gestion de documents (production et vente de photocopieurs, location d'équipements de reprographie voire mise à disposition de personnels...).

En 1993, ses activités de location et de services représentent près de 45 % de ses revenus contre 55 % pour la vente d'équipements.

L'effectif Monde s'établit à 87 000 personnes.

L'organisation mondiale de Xerox Corporation s'établit à partir d'un découpage en 4 zones géographiques, chacune desservie par une entité du groupe :

- US Customer Operations assure l'approvisionnement des Etats-Unis (Alaska compris) ;
- Americas Customer Operations est concentrée sur l'Amérique du Sud, l'Amérique Centrale et le Canada ;
- Rank Xerox Customer Operations couvre une partie importante de l'Europe, de l'Afrique et du Nord de l'Asie ;
- Fuji Xerox Co., Ltd destine son activité au Japon, à l'Asie du Sud-Est, à l'Australie et à la Nouvelle Zélande.

Pour assurer une forte progression au niveau de la technologie de ses produits, le groupe Xerox dispose de 7 centres de recherche dans le monde : deux aux Etats-Unis, un au Canada, un en Grande-Bretagne, deux au Japon et un en France.

La filiale française du groupe Xerox est leader du marché français en valeur, même si elle doit se contenter de la deuxième place derrière Canon, en volume. Comme le reste du groupe, elle se caractérise par une situation de leadership incontesté sur le très haut volume.

Outre les activités de distribution, la France compte également un centre de recherche (rattaché à l'entité européenne du groupe, Rank Xerox Limited) dans la banlieue de Grenoble et une usine située à Neuville en Ferrain dans le Nord.

En termes d'organisation commerciale, la France s'appuie sur une force de vente directe organisée par secteurs pour les grands comptes et sur une base géographique en province. S'y ajoute, depuis le début des années 1990, un réseau de **concessionnaires exclusifs** chargés de prospecter la clientèle de plus petite taille ou les zones de densité économique insuffisante pour justifier l'implantation d'une agence ou l'affectation d'un commercial.

(1) Eurostaf, "Marché français de l'équipement de bureau", 1994.

L'événement de l'année 1994 a été le démarrage de la **commercialisation des copieurs personnels dans le secteur de la grande distribution** : pour la première fois, les produits Xerox ont été vendus en grande surface, voisinant sur les linéaires avec les copieurs proposés par les concurrents. Cette nouvelle approche repose sur la volonté de la société de **capter de cette manière des premiers achats**, susceptibles d'être le creuset de renouvellements ultérieurs restant dans le giron de la marque.

En 1994, Xerox France a généré un chiffre d'affaires total de 7,21 milliards de francs pour un effectif de 5 000 personnes (incluant l'usine de Neuville en Ferrain et les ventes de papier). La société commerciale Rank Xerox (composante de Xerox France) a elle dégagé un chiffre d'affaires de 4,28 milliards de francs pour un effectif de 3 800 personnes.

2. La logistique aval équipements en France

La distribution des équipements et celle des pièces détachées font l'objet de deux circuits distincts ayant tous deux connus une restructuration en 1994.

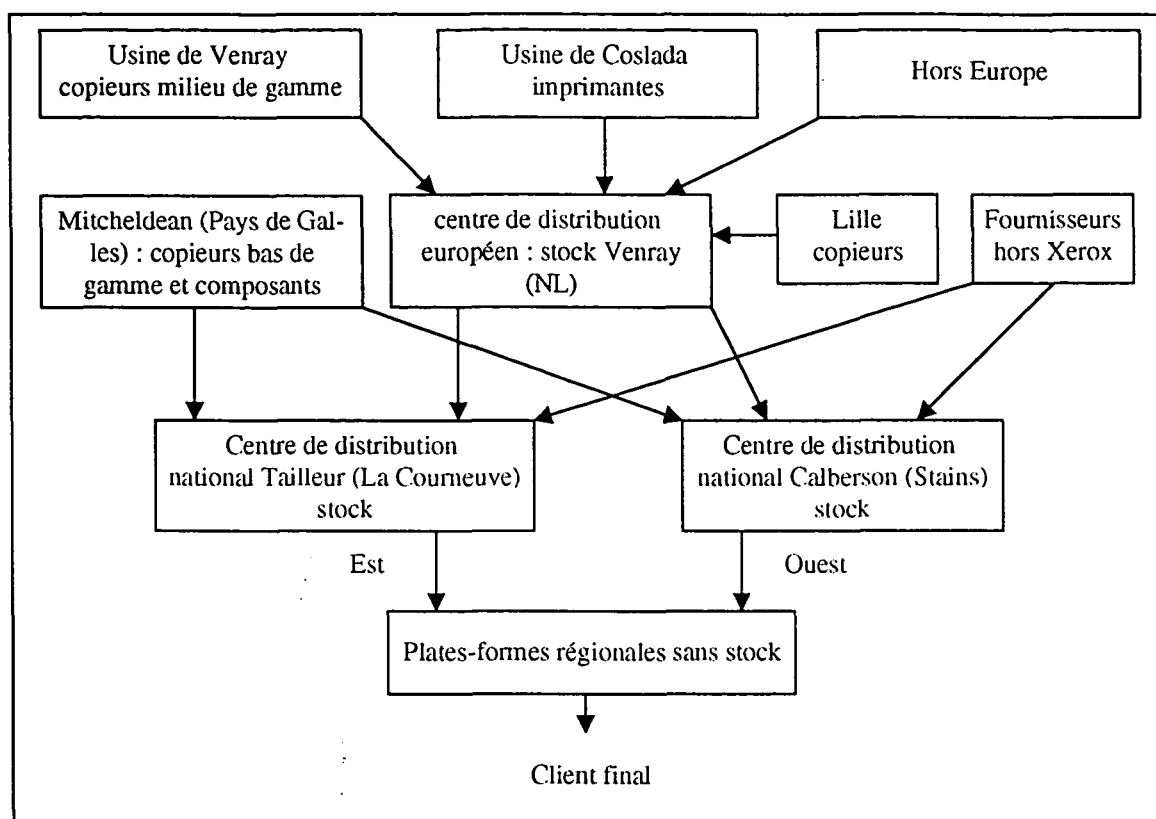
2.1. Circuit "équipements" en 1993

Jusqu'en 1993, la logistique aval "équipements" était organisée autour :

- d'un centre européen de distribution (CED), localisé à Venray (Pays-Bas), et alimenté par les usines européennes : Lille pour les copieurs, Coslada pour les imprimantes, Venray (Pays-Bas) pour les copieurs milieu de gamme ;
- de deux centres de distribution nationale (CD) alimentés par Venray, Mitcheldean (pour les produits customisés), et des fournisseurs non Rank Xerox et livrant à partir de leur stock 18 plates-formes régionales de transit. Les 2 CD étaient externalisés :
 - l'un, pour l'Est de la France, auprès de Tailleux (La Courneuve),
 - l'autre, pour l'Ouest de la France, auprès de Calberson (Stains).

Outre une activité distribution, les deux centres effectuaient du reconditionnement simple (refurbishing) et assuraient, le retour du matériel sur Venray pour destruction ou pour de grosses réparations.

- 18 plates-formes régionales.



Les transports en provenance de Venray sont assurés par Frans Maas. Les transports en provenance de Mitcheldean sont assurés par Dentressangle.

Les transports au départ des deux CD sont assurés par Calberson et par Tailleur.

Les équipements étaient alors livrés dans un délai de 5 jours à 3 semaines :

- l'équipement était en stock en France sur un des centres nationaux (25 % des volumes) et était livré en J + 4 à Paris, J + 5 en province ;
- l'équipement n'était pas en stock (85 % des volumes), la commande était alors transmise à Venray, livrée sur un des centres nationaux en 24 h puis livrée au client en J (jour de réception par le centre national) + 4 ou 5 ;
- la commande concernait un équipement "customérisé" en provenance de Mitcheldean et était livrée en 2 semaines à un centre national qui la réexpédiait 4 à 5 jours après.

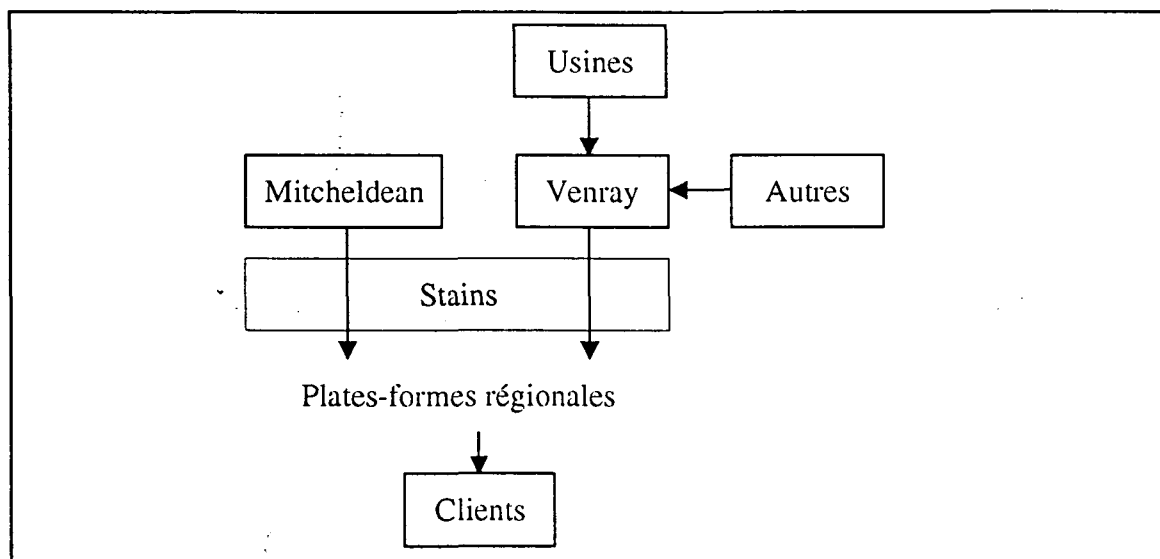
2.2. Circuit équipements en 1994

Fin 1993, Rank Xerox mène une politique de rationalisation et de réduction de ses stocks. Dans ce cadre, les circuits sont réorganisés. En France, les deux plates-formes sont regroupées à Stains qui est, dès lors, gérée conjointement par Calberson et Tailleur ⁽¹⁾ et qui ne conserve qu'une fonction transit (abolition du stock) et de reconditionnement.

Au-delà de la réduction des immobilisations, cette réorganisation doit permettre de créer une véritable interface informatique entre Vernay, Mitcheldean et les plates-formes régionales.

Celles-ci sont donc, dans ce nouveau schéma, alimentées par Venray et Mitcheldean via le réseau Calberson et Tailleur après transit sur Stains. Frans Mans effectue, pour sa part, les acheminements :

- Mitcheldean-Stains,
- Venray-Stains.



A terme, Stains ne devrait conserver qu'une fonction de reconditionnement. Les plates-formes régionales seraient alors livrées directement par Venray, Mitcheldean et Lille sans transit en région Parisienne.

⁽¹⁾ Le regroupement des 2 prestataires sur une seule plate-forme a permis de réduire les coûts de 7 %.

3. La logistique pièces détachées

La logistique pièces détachées est essentielle pour le groupe qui s'est très vite positionné, sur un marché concurrentiel (la bureautique), comme le spécialiste du service de qualité. La fréquence et les délais sont, sur ce segment, extrêmement discriminants dans la mesure où les clients n'acceptent que peu de délais pour les réparations (quelques heures pour certains contrats).

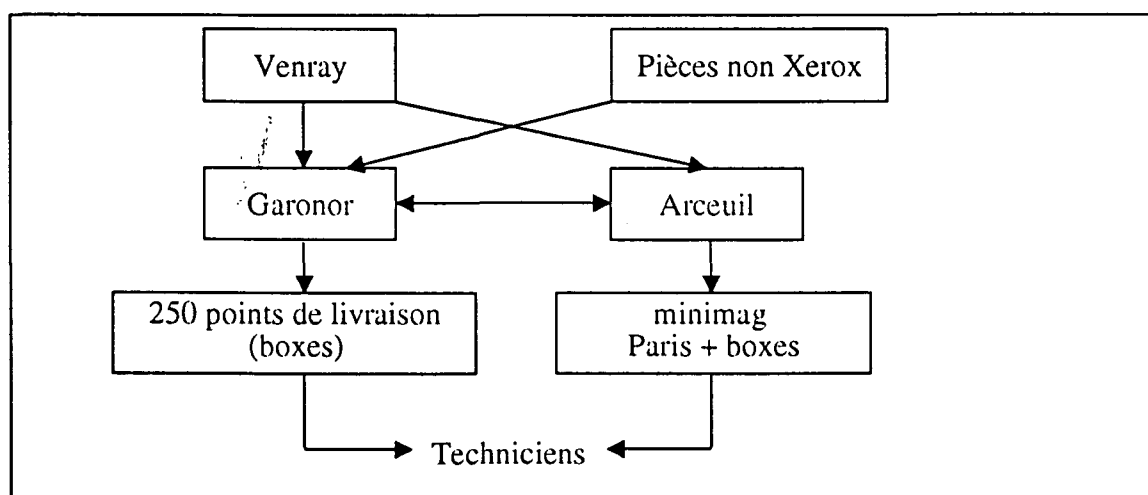
Enfin le service assure, à lui seul, 49,9 % du chiffre d'affaires contre 37 % pour la vente et 13,1 % pour les ventes "autres" (papier, consommables...).

3.1. Organisation en 1993

Au niveau européen, la logistique pièces détachées repose sur un centre de distribution européen : Venray (Pays-Bas) alimenté par les usines du groupe.

Au niveau national elle reposait, jusqu'en 1993, sur deux centres nationaux ayant une vocation géographique et fonctionnelle spécifique :

- Garonor, dédié à la province, assurait l'approvisionnement des lots voitures selon une fréquence bi-hebdomadaire ainsi que la gestion des express (livraison urgente des lots voitures). Garonor assurait également la fonction de magasin national pour les pièces non stratégiques (outillage) et les fournisseurs locaux. Il distribuait, en outre, les Dom Tom et traitait les retours de pièces renvoyées à Venray ;
- Arceuil, dédié à l'Ile-de-France, assurait l'approvisionnement des lots voitures (bi-hebdomadaire) pour la région parisienne et l'approvisionnement des "minimags Paris" utilisés par les techniciens en motos. Il assurait également une fonction de site national pour les pièces stratégiques impliquant une présence quasi permanente.

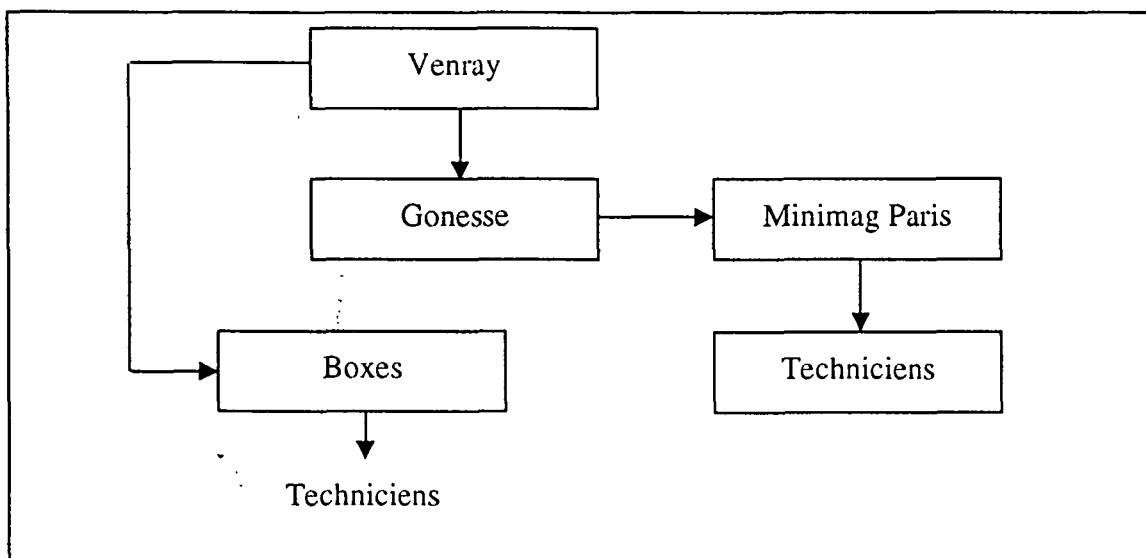


3.2. Réorganisation en cours

La réorganisation des circuits devrait s'effectuer par étapes :

- **étape 1** : regroupement du stock sur un seul site : Gonesse ;
- **étape 2** : à court terme, les lots voitures devraient être préparés par Venray et livrés directement via le réseau Jet Services ; Gonesse conservant la gestion des minimag ;
- **étape 3** : à plus long terme, une réflexion est engagée sur la livraison des express en direct de Venray.

REORGANISATION EN COURS (après les trois étapes)



4. Impact sur l'emploi

La centralisation et la réduction des stocks ont eu d'importants impacts sociaux.

En 1993, l'effectif logistique s'établissait à 122 personnes dont :

- 95 pour les pièces (77,8 % des effectifs logistiques) ;
- 27 pour les équipements dont la logistique était en grande partie externalisée (22,2 % des effectifs logistiques).

La réorganisation des circuits équipements n'a pas eu d'impact sur l'effectif Rank Xerox en raison de l'absence de personnel d'exécution. Ce sont donc les prestataires, qui ont vu leurs prestations réduites au simple transit-distribution qui ont du gérer, en interne, cette nouvelle situation.

Cet exemple met donc en avant leur rôle de régulateur social, rôle conditionné par leur croissance donc leur dynamisme commercial.

Le regroupement des stocks de pièces détachées sur Gonesse a, quant à lui, conduit à la suppression de 14 postes.

A terme, ce sont 40 postes qui pourraient être supprimés soit une baisse de 33 % des effectifs.

De 1990 à 1995, les réorganisations ont, par ailleurs, conduit à une réduction des coûts logistiques qui sont passés de 5 % à 3,3 % du chiffre d'affaires dont 1,9 % pour le transport.

PRESTATAIRE

**LOGIC LINE
OPERATIONS**

1. Présentation générale

Logic Line Opérations naît le 1 janvier 1993 d'un partenariat entre IBM et Calberson. Son capital est alors partagé entre ses deux actionnaires :

- Calberson : 51 %,
- IBM : 49 %.

A l'origine, Logic Line Opérations est donc une filiale Calberson. Six mois après sa création, IBM augmente ses parts et Logic Line Opérations devient une filiale IBM :

- IBM : 86 %,
- Calberson : 11 %,
- personnel : 3 %.

Si la création de la structure date de 1993, elle découle de réflexions plus anciennes :

1970/1980 : Pour la distribution de ses produits finis, IBM est organisé en **établissements de distribution localisés à proximité des aéroports**. En Ile de France IBM est ainsi présent : à Roissy, Orly et Orsay.

1981 : **Le constructeur décide de regrouper sa logistique de distribution sur une seule plate-forme. Le site de Evry-Lisses est choisi** pour son positionnement géographique : proche d'Orly et de Roissy et desservi par A6.

IBM dispose alors d'un terrain de 40 hectares dont il n'utilise que la moitié avec un magasin automatisé.

Le site a pour vocation de recevoir l'ensemble de la production mondiale d'IBM à destination du marché français et d'effectuer la distribution en France.

Il a également une vocation à l'export pour les production françaises destinées aux marchés étrangers.

En 1981, l'effectif sur le site est de 200 personnes dont 100 en magasin.

1990: IBM se porte mal et analyse ces centres de coût pour en faire des centres de profit.

Plusieurs éléments apparaissent alors :

- Evry dispose d'un savoir faire qu'il pourrait mettre au service d'autres clients ;
- l'établissement public qui gère le terrain demande à IBM d'utiliser les 20 hectares qu'il n'utilise pas ;

- IBM a une activité saisonnière. L'entreprise réalise en effet une part importante de son chiffre d'affaires en fin de quatrilles pour des raisons commerciales et 20 % de son chiffre d'affaires global est réalisé sur les 3 dernières semaines de l'année (quotas pour les commerciaux à rattraper, queues de budget des ministères...). **Il existe donc un important problème de sous-capacité puis de sur-capacité à gérer.**

IBM décide alors de filialiser sa distribution et de s'allier à un spécialiste de la logistique qui pourra amener un savoir faire et des clients nouveaux avec des pointes d'activité décalées. Avec la filialisation un nouvel entrepôt flexible est construit et livré en 1992. Il est apporté "dans la corbeille de mariage".

1/1/1993 :

Création de Logic Line Opérations

Juste avant la filialisation, l'effectif sur Evry est de 350 personnes (200 à sa création). Il a donc cru de 75 % en 13 ans. Certaines personnes refusent le transfert vers Logic Line Opérations significatif de pertes des avantages IBM. Ce mouvement de refus est d'autant plus important, qu'à sa création, Logic Line Opérations est une filiale Calberson et non IBM et est donc régie par la convention collective du transport public moins favorable que celle existant chez les constructeurs informatiques (métallurgie).

Des salariés partent alors que d'autres arrivent notamment de chez Calberson.

Fin 1993, l'effectif est de 280 personnes dont environ 230 IBM (120 sont partis) , 10 Calberson et environ 40 recrutés à l'extérieur.

Au total la création de la filiale a induit une réduction de 70 postes (-20 %) et une réduction de 34 % des postes "IBM" (gérée en partie par des reclassements internes).

Ces entrées de personnels extérieurs ou Calberson correspondent à des besoins nouveaux :

- des commerciaux, Logic Line Opérations désirant s'ouvrir à de nouveaux clients ;
- des ingénieurs d'affaires ;
- du personnel "administratif paie" ; jusque là Evry était gérée par IBM.

1993 :

Construction d'un nouvel entrepôt très moderne et flexible.

Calberson a amené des nouveaux clients :

1- **General Electric Medical System** (stock européen de pièces détachées) : Logic Line Opérations reprend du personnel General Electric (pas de L122-12). Jusqu'alors General Electric disposait de deux centres de distribution : un en Angleterre et un en France.

2 - **Dupont de Nemours** (imagerie médicale et plaques off set), Logic Line Opérations reprend du personnel (pas de L122-12).

1994 : IBM amène à sa filiale sa logistique pièces détachées jusque là traitée par Tailleur Industrie, Logic Line Opérations reprend le magasin et du personnel Tailleur.

IPC, Photo Service viennent chez Logic Line qui reprend du personnel.

1995 : Reprise du dossier Leasa Metric avec 3 personnes reprises sur 8.

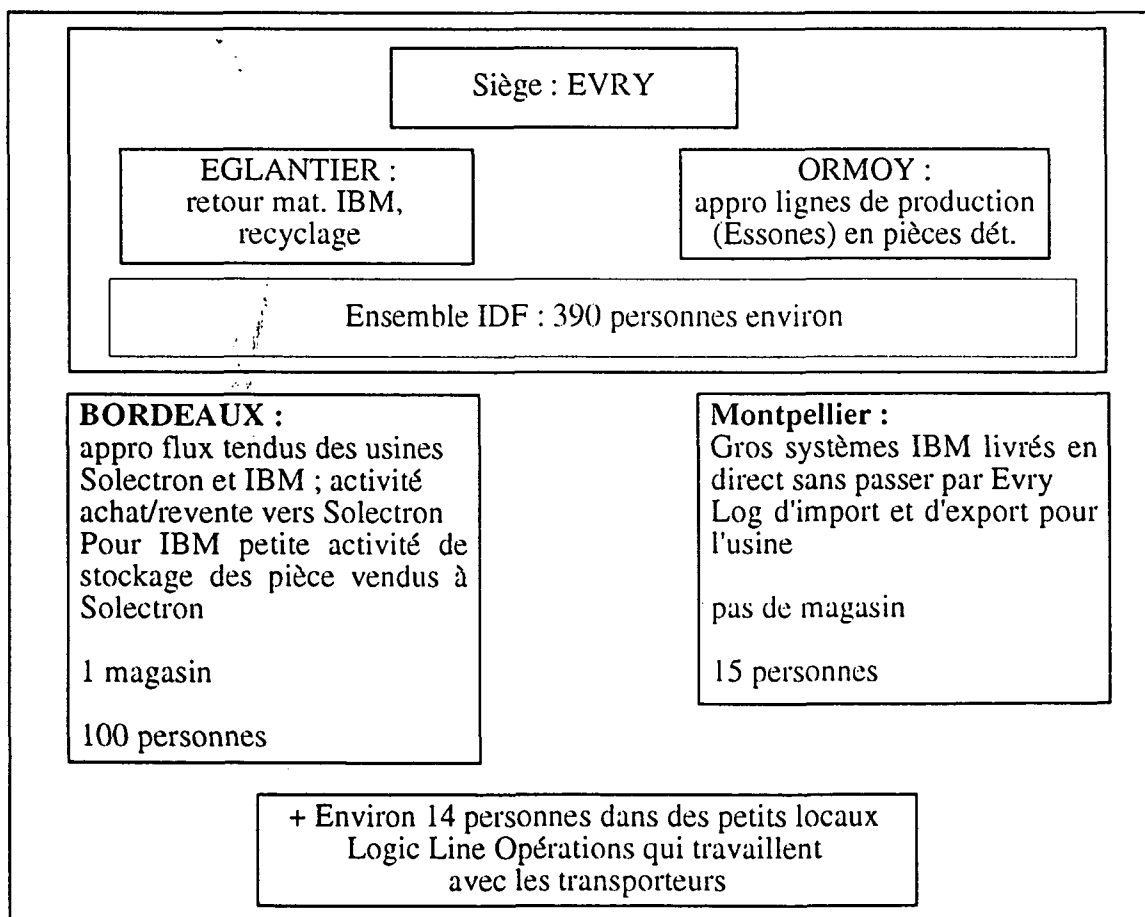
Activité Logic Line Opérations en 1995 :

L'activité IBM représente à ce jour 80 % du CA . L'objectif est d'atteindre une répartition 50 IBM / 50 autres.

Prestations :

- organisation, ingénierie,
- flux amont : achats / approvisionnement de sites de production,
- import / export et douanes (sous-traitées),
- entreposage, stockage, gestion des stocks,
- gestion et préparation de commandes,
- conditionnement et personnalisation,
- transport et livraison (sous-traités),
- reconditionnement, démantèlement,

ORGANISATION GEOGRAPHIQUE (effectifs courant 1994)



2. Les effectifs

Si la création de LLO a conduit à une réduction des effectifs, depuis ceux-ci ont crû régulièrement. En 2 ans (93-95), la croissance a été de 127 % et en 1994, Logic Line Opérations était le premier créateur d'emplois de l'Essonne avec un effectif de 445 personnes.

Cette croissance est notamment due aux reprises de personnels.

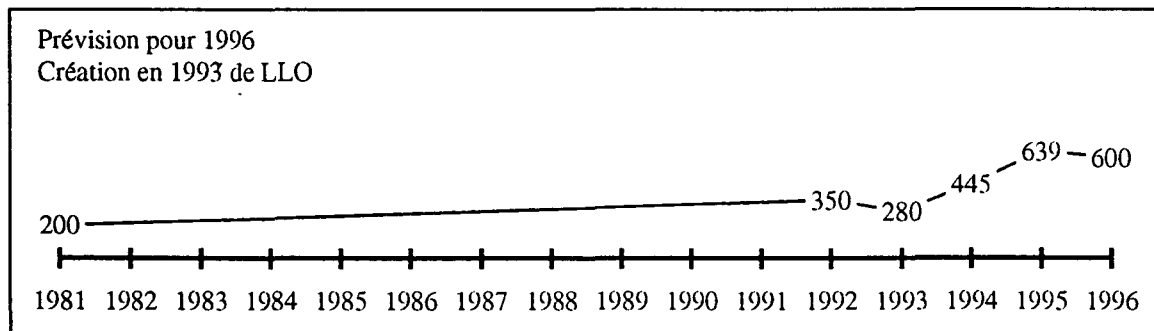
Dans le cadre de reprise de dossiers à la concurrence ou d'externalisation, des reprises de personnel ont, en effet, eu lieu ; sans toutefois de recours à l'article L 122-12. Lors des transferts les soldes ont toujours été négatifs :

- refus du transfert vers Logic Line Opérations par les salariés concernés ;
- existence de compétences internes chez Logic Line Opérations qui limite le nombre de personnes à qui le transfert est proposé.

La croissance ainsi que le reprise de personnel a induit une augmentation générale de l'effectif même si sa répartition a évolué. Les effectifs "magasins" ont ainsi connu une réduction très importante avec l'automatisation :

- en 1981, il fallait 100 personnes au magasin,
- en 1995, l'effectif n'est plus que de 38 personnes.

SCHEMA CROISSANCE DES EFFECTIFS



Parallèlement à la croissance générale des effectifs, Logic Line Opérations a mené un plan d'adaptation, sans licenciement, mais avec des pré retraites qui a conduit à un renouvellement de son personnel. Ce plan avait pour but principal de réduire les coûts et d'adapter les anciens salaires aux normes du marché

Lors de la reprise des salariés IBM, celle-ci a, en effet, été réalisée, sous la convention métallurgie, plus avantageuse pour les salariés que celle du transporteur public (ou du travail du bois : convention d'un des concurrents les plus importants : Tailleur Industrie). Elle a donc été assortie de certaines conditions dont la plus importante : IBM acceptait de financer une partie du différentiel de salaire (donc de coût pour Logic Line) pendant 5 ans, à la condition que la filiale soit au niveau du marché en 1998.

Plusieurs étapes ont été mises en place pour parvenir à cet objectif :

- la première mesure prise a été de dénoncer tous les accords d'entreprise IBM (250) et de démarrer l'activité sans accord ;
- dans un second temps, une procédure de bench marking sur les salaires (facilitée par les reprises qui permettaient de connaître le prix des concurrents) a été enclenchée et a démontré que les salaires des non cadres étaient, de 21 %, supérieurs à ceux du marché. Cette constatation a induit une politique en trois axes :
 - politique d'embauche au prix du marché avec parallèlement des pré-retraites ;
 - politique de salaires : pas d'augmentation pour les salariés dont les salaires sont au dessus du prix du marché et compensations sous forme de primes de fin d'année ;
 - politique de dynamique du personnel : dynamique géographique mais surtout pré retraite ; le personnel concerné est du personnel ex. IBM donc cher.

En 2 ans, cette politique, la recherche de productivité et le re-ingéniering ont permis un rattrapage du coût de l'ordre de 7 %.

Parallèlement au plan d'adaptation, Logic Line a abaissé le niveau de recours à l'intérim et augmenter la sous-traitance sur les fonctions :

- de gardiennage, entretien ;
- mais aussi sur des fonctions logistiques. Logic Line Opérations dispose ainsi de personnels dans les usines IBM, mais une partie de cette activité est sous traitée à Tailleur.

En 1995 sur un effectif total de 640 personnes :

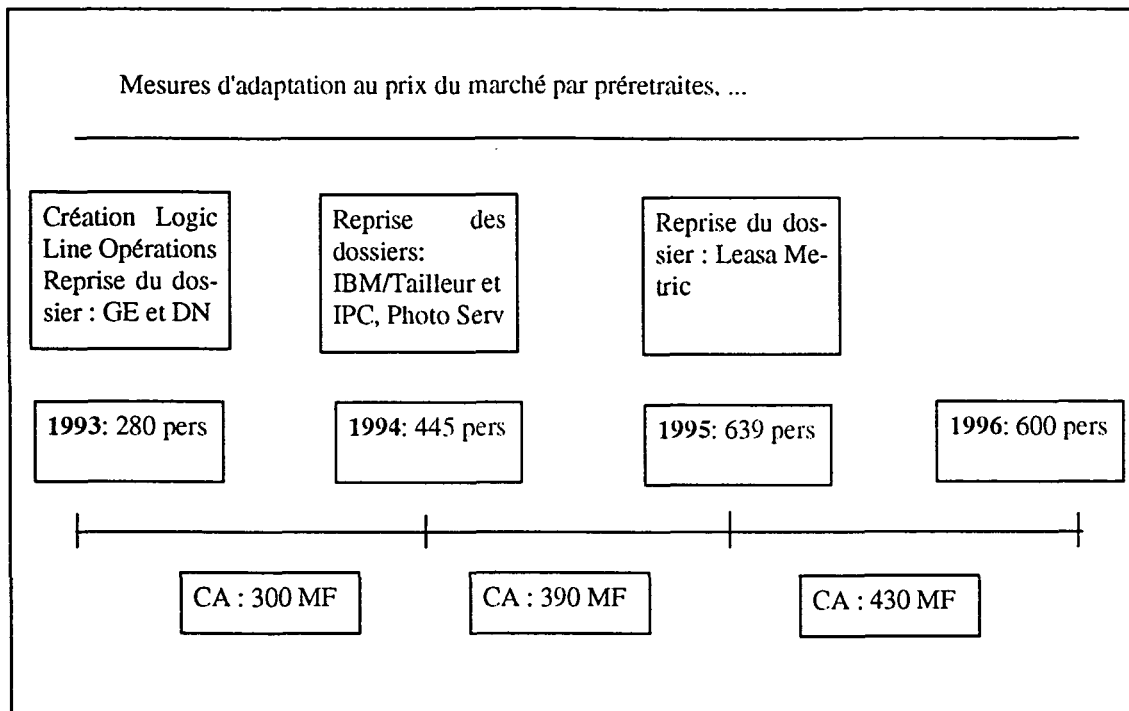
- 499 sont des effectifs réguliers,
- 140 sont sous contrats à durée déterminée,
- 50 sont "en sous-traitance".

L'objectif en termes d'effectif pour 1996 est de 600 personnes dont :

- 520 réguliers,
- 30 CDD,
- 50 sous traitants.

La réduction des effectifs serait motivée par des gains de productivité qui touchent notamment les emplois d'exécution.

EVOLUTION DU PERSONNEL ET DU CA



3. Les besoins en termes de qualifications

Au moment de la création, les besoins étaient ceux liés à des métiers nouveaux : commerciaux, ingénieurs d'affaires, administratifs paie, CAO.

Pour les commerciaux, les recrutements ont porté sur des personnes ayant une expérience professionnelle ; pour les ingénieurs d'affaires sur des jeunes diplômés à Bac + 5.

Aujourd'hui, les principaux besoins concernent des managers, des techniciens informatiques, des administratifs et des opérationnels parlant l'anglais.

En outre, Logic Line étant certifié ISO, des besoins de formation sont importants (formation = 2,5 % de la masse salariale).

Ces besoins nouveaux et notamment ceux concernant les techniciens sont révélateurs d'une évolution des prestations offertes qui s'apparentent de moins en moins à des prestations banalisées de stockage et intègrent de plus en plus de valeur ajoutée logistique.

Dans le cadre d'un accord IBM / EDF ; Logic Line Opérations reçoit ainsi du matériel du constructeur ainsi que d'autres fournisseurs (imprimantes). IBM vend une configuration complète qu'effectue Logic Line Opérations. Le prestataires :

- gère donc les stocks (prestation assez banale) ;

- mais réalise également la configuration (préparation de colis intégrant les divers matériels constituant la configuration, éventuellement intégration de logiciels...) et livre les clients.

4. Conclusions

L'exemple de Logic Line Opérations est extrêmement intéressant dans la mesure où il révèle :

- le rôle créateur d'emplois des prestataires et notamment d'emplois de techniciens ;
- les nouveaux besoins en formation liés aux procédures de certification qui concernent l'ensemble du personnel ;
- la difficulté liée au reprise de personnel et le double mouvement d'embauche d'un côté et de non reprise de l'ensemble des salariés affectés à la logistique des industriels de l'autre donc, l'apparition, au final, de soldes négatifs.

PRESTATAIRE

GROUPE TAILLEUR INDUSTRIE

1. Présentation générale

Le groupe Tailleur Industrie qui figure parmi les tous premiers prestataires logistiques français est assurément, et, de très loin, le leader en matière de logistique industrielle.

Créée au XIX^{ème} siècle (1872), avec pour métier d'origine l'emballage, la société Tailleur a progressivement investi les métiers du service à l'industrie (emballage, transferts industriels, gestion de stock, distribution) jusqu'à la maintenance industrielle : au début des années 90, Tailleur était avec sa filiale SARTEC le leader de la maintenance industrielle en France, activité qui a été abandonnée en 1993 (le groupe réalisait alors un chiffre d'affaires de 1,3 milliards de francs).

Actuellement, le groupe maîtrise complètement la panoplie des métiers de la logistique, qu'ils figurent parmi les activités historiques ou qu'ils aient été récemment créés. Son activité est totalement centrée sur la logistique depuis le retrait de SARTEC.

Réalisant un chiffre d'affaires de 950 MF et employant un effectif permanent de 1 550 personnes, Tailleur reste un groupe essentiellement français, puisque ses implantations à l'étranger se limitent à la Belgique et à l'Espagne.

2. Structure et organisation du groupe

Groupe pluri-disciplinaire, Tailleur, tout en identifiant ses marchés, a engagé une démarche de filialisation de ses activités.

Si les deux activités principales, emballage et gestion de stock restent intégrées à la maison-mère, la distribution, le transport industriel et les divisions dédiées à la sous-traitance pour un client principal (Logisud pour IBM et Europarts pour Bull) ont été filialisées, de même que des entreprises acquises récemment (Dubot dans l'emballage industriel).

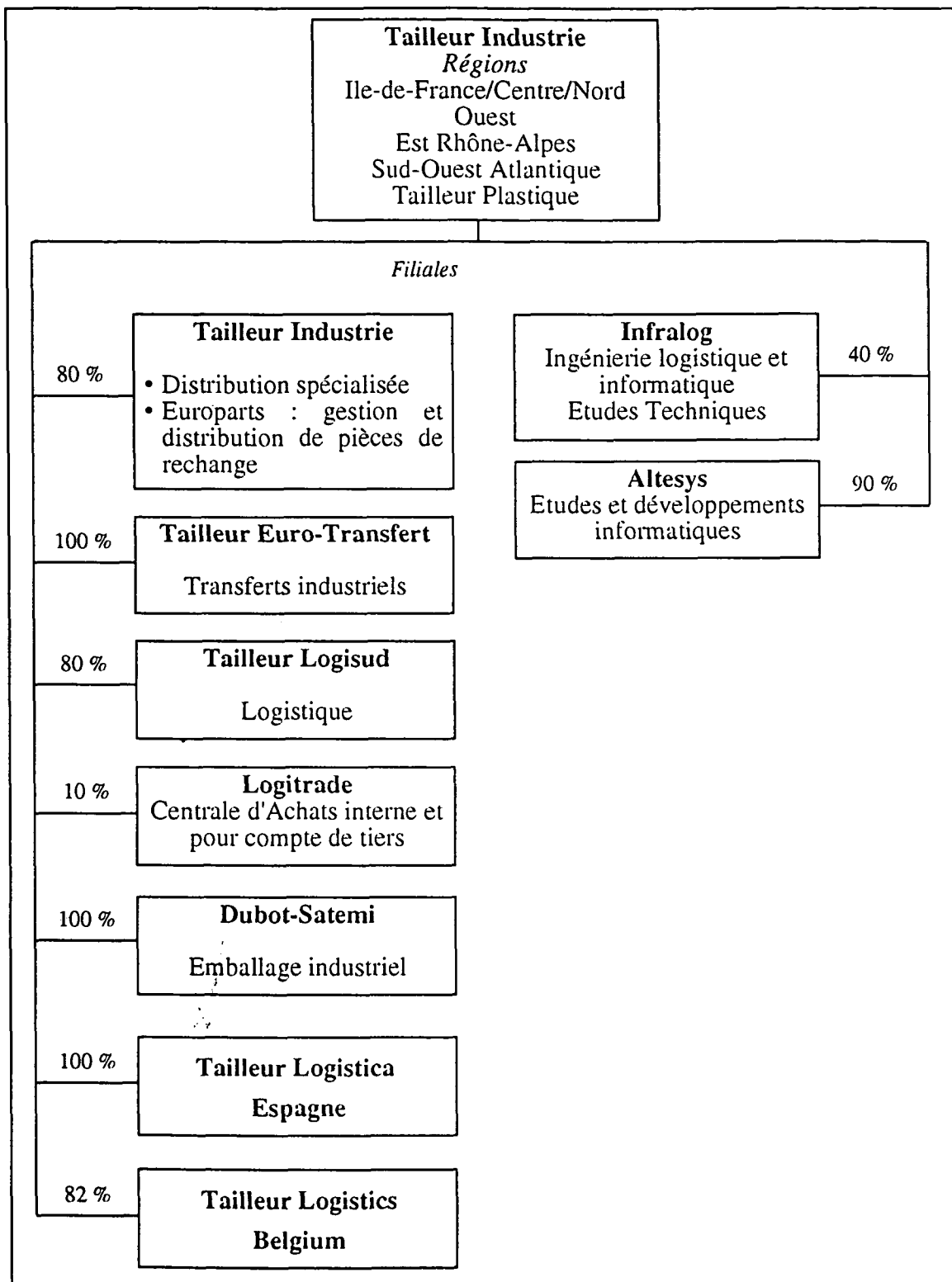
La maison-mère est-elle même organisée en régions opérationnelles ⁽¹⁾ :

- Ile-de-France,
- Ouest,
- Est-Rhône-Alpes,
- Sud-Ouest-Atlantique,
- auxquelles il faut ajouter la division Tailleur Plastique.

Celles-ci bénéficient d'une large décentralisation, en raison d'une politique très axée sur le client, alors que la structure de direction, qui ne compte que 20 personnes (+ l'informatique) est très légère.

(1) Le midi est couvert par la filiale Tailleur Logisud.

STRUCTURE GROUPE TAILLEUR INDUSTRIE AU 1ER JUIN 1995



3. L'activité et le marché

Les 950 MF de chiffre d'affaires en 1995 se répartissaient de la façon suivante :

- emballage (40 % du CA), activité principale, mais en recul ;
- gestion de stock (70 % du CA), en croissance ;
- distribution (15 à 20 % du CA), stable ;
- transfert industriel (15 % du CA), stable.

Les grands secteurs clients sont surtout les industries de haute technologie, dont Tailleur est de loin le premier prestataire logistique ; les principaux clients sont les grands constructeurs de l'électronique, de l'informatique et de la construction électrique (Alcatel, premier client du groupe, IBM, Bull, Thomson, GEC Alsthom...).

Mais Tailleur se diversifie de plus en plus (sauf les industries agro-alimentaires et la grande distribution, secteur très encombré nécessitant de gros investissements) notamment dans :

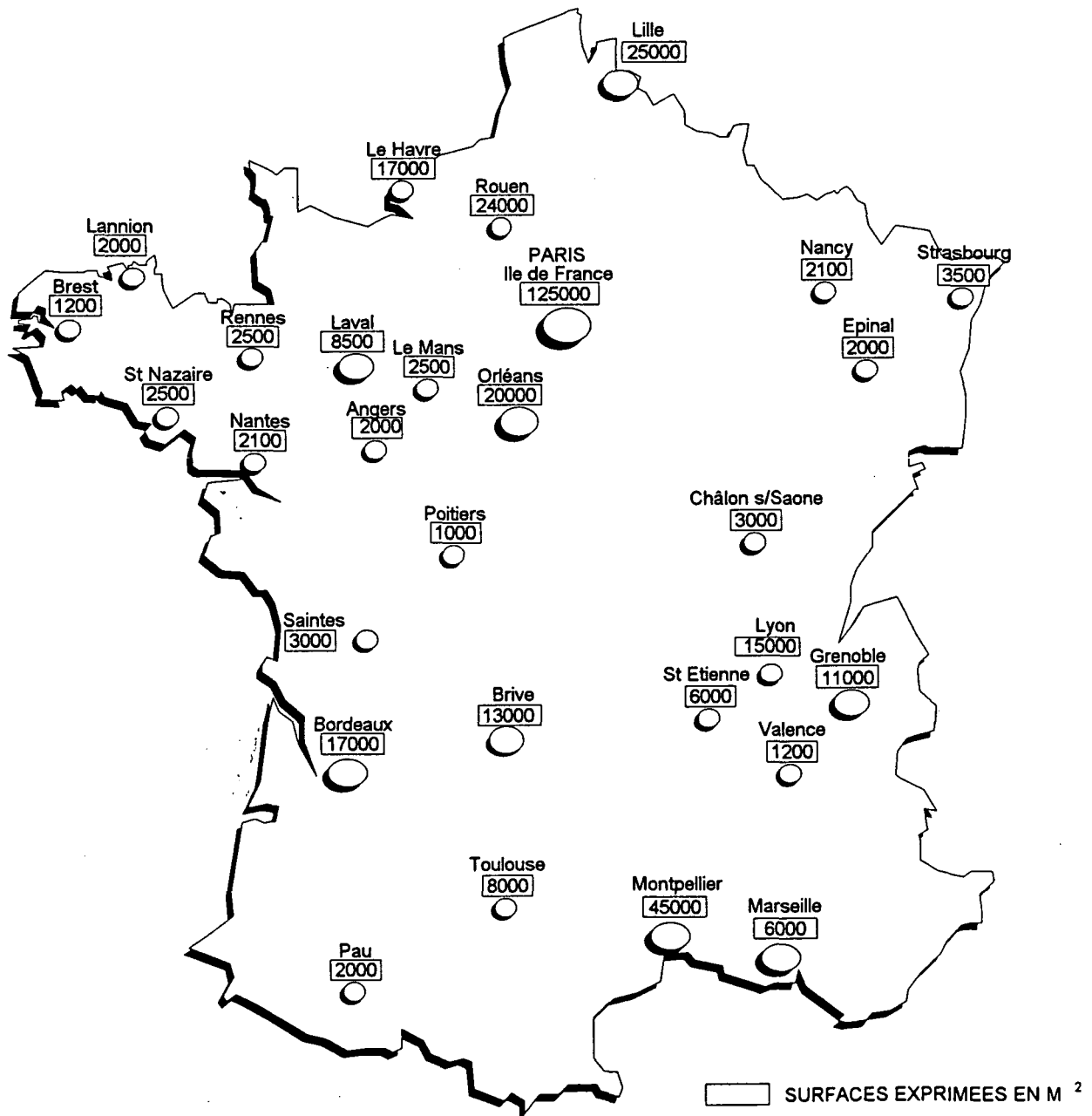
- la pharmacie, cosmétologie, parapharmacie ;
- l'automobile (magasin avancé fournisseurs pour Renault à Sandouville) ;
- l'aéronautique où son poids est faible (gestion des pièces détachées sur site pour l'Aérospatiale) ;
- le matériel médical ;
- la distribution spécialisée (approvisionnement de Virgin en disques et livres bi-quotidiennement) ;
- les collectivités locales (gestion des archives hospitalières, centrales d'achat consommables) ;
- archivage pour les compagnies d'assurance.

En termes d'implantation géographique, le groupe est implanté sur l'ensemble du territoire national (voir carte) et est organisé en 5 grandes régions, gérant au total 60 centres de profit comprenant les implantations Tailleur en propre et les chantiers intégrés, c'est-à-dire les activités exercées chez les clients dans des zones réservées louées.

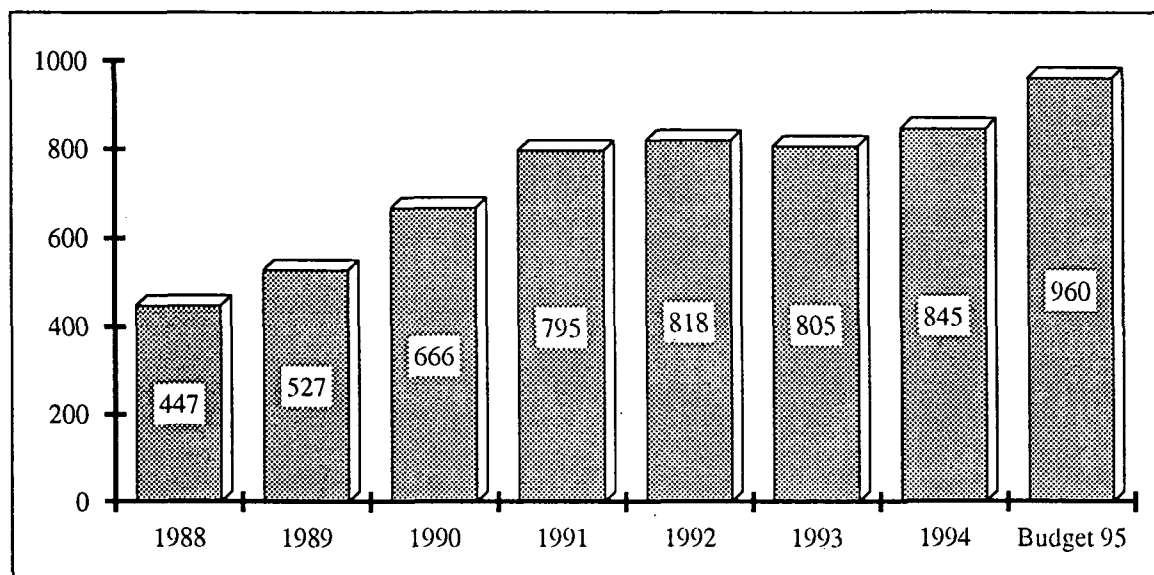
La plus grande région d'implantation de Tailleur est la région Ouest Normandie, alors que le groupe est le plus faiblement implanté dans l'Est de la France.

La croissance de l'activité a été sur 8 ans relativement soutenue, puisque le chiffre d'affaires a plus que doublé, passant de 447 MF en 1988 à 950 MF en 1995. Cependant si la croissance a été forte entre 1988 et 1991 (447 à 795 MF), celle-ci s'est fortement ralentie depuis et a même été négative en 1993 en raison de l'accélération de la crise. Cependant, 1995 devrait voir une reprise sensible de la croissance (+ 105 MF, + 12,4 %).

Le marché de la logistique est en effet caractérisé par une concurrence exacerbée, essentiellement par les prix, qui profite surtout aux clients, la profession étant totalement inorganisée.

GROUPE TAILLEUR INDUSTRIE**IMPLANTATIONS NATIONALES****AU 1er JUIN 1995**

TAILLEUR INDUSTRIE CHIFFRE D'AFFAIRES HT (CONSOLIDE)



Privilégiant le prix plus que la qualité, les clients sont donc peu enclins à la fidélité et changent facilement de prestataires, les contrats étant par principe renouvelés à - 10 %.

Si Tailleur a pu gagner quelques gros contrats, cela cache cependant un marasme de certains établissements. Au total, la concurrence, surtout française, s'exerce sur les contrats à gros volume, la petite gestion de stock étant plutôt du domaine de la concurrence locale.

4. Effectifs et structure de l'emploi

Avec plus de 1 500 salariés Tailleur Industrie est un des plus gros acteurs de la prestation logistique. Le groupe a atteint ce niveau depuis 3 ans, ce qui signifie que, malgré une croissance sensible du chiffre d'affaires (+ 140 MF environ), l'emploi est resté stable, la croissance ayant été assurée grâce aux gains de productivité.

Cependant, cette stabilité est due à des mouvements contradictoires :

- réduction des effectifs (sans licenciements) dans l'activité principale en déclin, l'emballage ;
- compensation grâce au développement des activités en expansion, comme la gestion des stocks qui est passée de 0 emploi en 1981 à 550 en 1995.

EFFECTIFS DU GROUPE TAILLEUR INDUSTRIE AU 31 OCTOBRE 1995

		Tailleurind	Filiales	Total
CDI	Nombre	519	540	1 059
	%	59,2	83,1	69,3
CDD	Nombre	58	57	115
	%	5,2	8,8	7,5
Chantiers	Nombre	294	51	345
	%	33,5	7,8	22,6
LA	Nombre	6	2	8
	%	0,7	0,3	0,5
Total		8 777	650	1 527
Cadres	Nombre	73	66	139
	%	8,3	9,0	9,1
AM + Tch	Nombre	113	121	234
	%	12,9	16,5	15,3
Employés	Nombre	100	170	270
	%	11,4	23,2	17,7
Ouvriers	Nombre	591	293	884
	%	67,4	45,1	57,9
Total		877	650	1 527
Intérim (1)	Nombre	232	84	316
	%	20,9	11,4	17,1
Total		1 109	734	1 843

(1) En homme/mois

Le groupe employait en octobre 1995, 1 527 personnes dont 57 % dans la société mère (emballage, gestion de stock, Tailleur Plastique), les deux principales filiales étant Tailleur Logisud (en fait la région Midi de Tailleur) avec 221 salariés et Tailleur Distribution avec 234 salariés.

Si plus des deux tiers des effectifs sont constitués de CDI, il faut noter l'importance du nombre de travailleurs de chantier, plus mobiles au statut contractuel (22,6 % des effectifs, surtout dans la maison-mère : 33,5 %).

Par catégories, on remarque la prédominance des ouvriers (surtout dans la maison-mère : 67,4 %) et un taux d'encadrement inférieur à 10 % : les employés et agents de maîtrise représentent un tiers de l'effectif du groupe, mais sont surtout représentés dans les filiales (39,7 %) dont le caractère technique et spécialisé est plus affirmé.

Il faut enfin relever la proportion importante du nombre d'intérimaires (17 % des effectifs directement utilisés par le groupe), surtout dans la maison-mère (20,9 %), le total des salariés qui travaillent sur les sites exploités par Tailleur étant de 1843.

	Effectifs ⁽¹⁾	m2	m2 / emploi
IDF Centre-Nord	419	90 000	215
Ouest Normandie	390	43 000	110
Sud-Ouest Atlantique	143	20 000	140
Est Rhônes-Alpes	104	40 000	385
Midi PACA Logisud	273	57 000	209
Tailleur Industrie	253	53 000	209
Total	8 777	303 000	192

(1) Y compris intérim

Les 55 sites recensés du groupe totalisent 303 000 m2 (5 509 m2 par site) et emploient 1 582 personnes (y compris les intérimaires) soit 29 salariés par site en moyenne.

L'indicateur du nombre de m2 par emploi donne une idée intéressante de l'impact des implantations logistiques industrielles sur l'emploi, particulièrement pour les aménageurs et collectivités qui veulent utiliser la logistique comme levier du développement local.

Le ratio montre, qu'en moyenne, 192 m2 d'entrepôts génèrent 1 emploi, mais avec des écarts importants, de 110 m2 par l'emploi dans l'Ouest Normandie à 385 m2 par emploi dans l'Est Rhône-Alpes.

On peut donc dire que ce type d'établissement génère une assez faible densité d'emploi.

5. Métiers et qualifications

Activité très manuelle nécessitant un nombre important de manipulations humaines, la logistique reste un métier où la qualification est relativement basse et qui emploie un nombre élevé de travailleurs immigrés (20 nationalités présentes).

Pour la seule gestion des stocks, les catégories en croissance sont :

- les manutentionnaires,
- les préparateurs de commandes,
- les magasiniers,
- les caristes,
- les opérateurs de saisie (une cinquantaine) ; seule cette catégorie recrute à des niveaux relativement élevés (bac, BTS).

Ces catégories sont directement corrélées au volume d'activité.

Par contre, les techniciens et les cadres augmentent moins vite que les autres catégories et sont moins corrélés aux variations de charge ; ils relèvent beaucoup plus de la part fixe de l'activité de l'entreprise.

Deux métiers révèlent des caractéristiques particulières :

- les chauffeurs poids lourds ; au total Tailleur utilise 400 camions, mais le recours à la sous-traitance est très majoritaire, avec une forte croissance de la flotte louée, surtout pour la distribution. Par contre, le groupe emploie directement 50 chauffeurs, essentiellement en gestion de stocks ;
- l'informatique est un métier déterminant pour la logistique ; elle représente une catégorie très qualifiée qui a fortement progressé. Elle emploie 18 informaticiens dans une filiale spécialisée, plus un informaticien par région. Mais en volume, cela reste marginal en regard des effectifs globaux.

6. Flexibilité

Activité dont la charge est aléatoire et saisonnière, et la clientèle assez volatile, la logistique induit chez ses prestataires une recherche de la flexibilité du travail, particulièrement dans les catégories les plus soumises aux variations de charge (essentiellement les ouvriers).

Dans ce cadre Tailleur utilise plusieurs méthodes :

- l'emploi de chantier, concernant des ouvriers (surtout des emballeurs), mobiles d'un site à l'autre, voire d'une région à l'autre (mais la mobilité n'est pas organisée au niveau national), qui ont des missions qui peuvent atteindre plusieurs semaines. Cette solution est toujours privilégiée par rapport à l'intérim ou aux CDD ;
- l'intérim représente une part considérable des effectifs réels (20 % de la société mère) ; il est surtout utilisé en gestion de stocks quand les surcharges ponctuelles et des variations saisonnières imprévisibles rendent inévitable une augmentation des capacités. Une étude est effectuée pour savoir s'il est préférable de recourir aux CDD ou à l'intérim. Il apparaît que, pour l'entreprise, l'intérim soit préférable pour une période courte, le groupe travaillant avec les mêmes agences et les mêmes salariés qui sont généralement suffisamment qualifiés (ECCO, le principal fournisseur est dans le capital de Tailleur). Il est bien sûr plus recouru à l'intérim en cas de croissance de l'activité, comme c'est le cas en Normandie. Si cette situation fait de la logistique une activité où l'emploi est fortement précarisé, on peut assister à quelques embauches d'intérimaires (15 récemment en Normandie) qui ont acquis, à force de missions, une qualification suffisante ;
- la modulation du temps de travail est peu appliquée car il y a peu de possibilité de prévision et une trop grande flexibilité à court terme. Seul le temps partiel (surtout féminin) est utilisé.

7. Formation, recrutement

Le recrutement du personnel est fortement décentralisé. Après autorisation d'embauche requise auprès du DRH, la direction régionale a une liberté totale de recrutement (seuls le recrutement de cadres justifie un entretien au siège). Si l'embauche d'ouvriers ou d'employés ne requière pas de profils particuliers, l'embauche de techniciens et de cadres privilégie les formations de type DUT Transport et Logistique, BTS Action Commerciale, Ecoles de Commerce.

Les cadres sont recrutés surtout par candidatures spontanées, Tailleur ne recrutant pas un premier emploi et donc seulement des professionnels ayant acquis une expérience ailleurs, sur le terrain.

En matière de formation, chaque région définit son plan et les procédures, avec intervention du comité d'entreprise dans sa définition. Le siège bloque les budgets pour les opérations inter-établissements pour les gérer centralement (ex. l'assurance qualité).

Au total 2,2 % de la masse salariale sont consacrés à la formation, ce qui, au dire même de la direction est perfectible.

8. Les opérations d'externalisation

En fait, Tailleur crée peu d'emplois au sens strict du terme. La croissance des effectifs a surtout été assurée par les opérations d'externalisation de la logistique de leurs clients et l'intégration par Tailleur des effectifs concernés de l'entreprise cliente.

Deux cas de figure sont possibles :

- la première externalisation ou la succession d'un concurrent ;
- l'embauche de personnel du client dans le cadre de plans sociaux.

La première externalisation ou la succession d'un concurrent est le cas le plus fréquent.

La base de l'activité de Tailleur est de prendre en charge la logistique que ses clients souhaitent externaliser. Dans ce cas, le client impose la reprise d'une partie du personnel dans le cadre du contrat d'externalisation, ce que le prestataire ne peut refuser dans la mesure où cela fait partie des conditions. Comme les prestations réalisées par Tailleur sont, par définition, plus performantes, les effectifs récupérés sont en surnombre par rapport aux besoins.

Exemple : la récente externalisation de la logistique d'un laboratoire de produits cosmétiques a amené Tailleur à reprendre 22 salariés concernés par la logistique dont seulement la moitié suffisait pour réaliser les mêmes prestations.

Le logisticien est donc amené à régler le problème d'effectifs du client, d'autant qu'il s'engage à ne pas licencier dans un délai de deux ou trois ans.

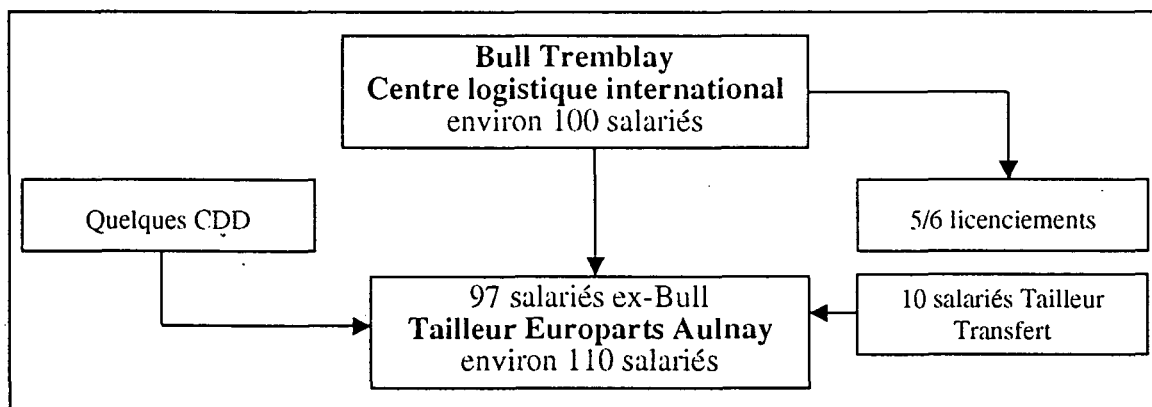
En général l'opération, classique en cas de sous-traitance pour la première fois, aboutit à étudier le cas des emplois transférés un par un, avec comparaison des statuts sociaux et conventions collectives. Le client est d'autant plus vigilant que le comité d'entreprise est impliqué ce qui amène Tailleur à "vendre" son image aux CE et à rencontrer individuellement les salariés.

Généralement la "digestion" de ces personnels est bonne. L'exemple peut être donné par l'**externalisation totale de l'activité du centre de logistique internationale de Bull (pièces détachées)**, transféré totalement à Tailleur.

Ainsi, le centre Bull de Tremblay en France (93) a-t-il été transféré sur un nouveau site Tailleur Europarts de 17 000 m² à Aulnay S/S Bois (93), avec reprise intégrale des 97 salariés rigoureusement dans la même activité, le même métier et la même qualification et presque le même lieu de travail (Tremblay et Aulnay sont très proches).

Il n'y a eu aucune modification substantielle du contrat de travail ; la convention collective de Bull (métallurgie) étant reprise par Tailleur (qui applique aussi les conventions collectives emballage et transport pour les autres activités). Le transfert réalisé dans le cadre du L122-12 du Code du Travail a donné lieu à très peu de refus.

MOUVEMENTS D'EMPLOIS DE L'OPERATION D'EXTERNALISATION BULL



Reprise de personnel dans le cadre d'un plan social

Cette éventualité est plus rare. Elle concerne des opérations de reprise de personnel du client mais dans d'autres secteurs de l'entreprise que la logistique.

Cela se fait aux conditions de Tailleur, généralement avec une ancienneté zéro et une rémunération Tailleur (généralement inférieure), contrepartie de la préservation d'emplois.

L'organisation du recyclage des emplois se fait dans le cadre de **Conventions de Mutation Externe**.

Plus généralement les opérations d'externalisation se font de plus en plus groupées (ex. partage de l'opération Rank Xerox avec Calberson).

Le transport est en général traité distinctement et est sous-traité, avec limitation du nombre de fournisseurs.

Certaines entreprises font des tentatives prudentes d'externalisation au niveau régional et en cas de succès les généralisent.

En période de récession, alors que logiquement les industriels devraient externaliser pour réduire les coûts (avantage de transformation de frais fixes en frais variables, plus de productivité et de flexibilité), c'est le contraire qui se produit pour des raisons sociales. Certains clients vont même jusqu'à ne pas renouveler la sous-traitance logistique et réinternalisent pour maintenir l'emploi.

Globalement si la tendance à l'externalisation se poursuit, il existe de fortes marges de progression pour Tailleur, y compris avec ses moyens actuels.

Au final, le prestataire logistique fait donc jouer très fortement l'argument social (préservation des emplois) dans la négociation des contrats. C'est une condition indispensable du succès ; il joue de ce fait un important rôle de régulateur social.

TAILLEUR LOGISUD

Tailleur Logisud est une filiale à 80 % du groupe Tailleur, qui a la particularité d'avoir été créée en 1993 grâce à l'externalisation de la logistique de l'usine IBM de Montpellier, à partir de laquelle a été organisé un pôle de prestation logistique dédié à sa société d'origine et principal client, et qui progressivement a étendu son activité à une clientèle tiers.

Actuellement Logisud, à laquelle s'est agrégé l'outil de Tailleur Industrie du midi (surtout Toulouse et la région marseillaise), est la structure régionale méridionale du groupe. Elle réalise un chiffre d'affaires de 120 MF et emploie 240 personnes dans les régions PACA, Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées.

Naissance du processus d'externalisation de la logistique d'IBM Montpellier

Créée en 1966 pour produire des gros ordinateurs, l'usine IBM de Montpellier a progressivement externalisé sa logistique, tout d'abord en développant la sous-traitance traditionnelle, puis en développant la co-entreprise (participation au capital du partenaire logistique).

En 1993, alors que IBM crée, avec Calberson, une co-entreprise, Logic Line, pour prendre en charge la logistique de distribution du groupe, l'informaticien prospecte pour trouver un partenaire pour prendre en charge la logistique de l'usine de Montpellier ; Tailleur, qui est un partenaire ancien du groupe, est choisi pour créer une co-entreprise, Logisud, opérationnelle en juillet 1993 avec un capital de 16 MF, dont 80 % pour Tailleur et 20 % pour IBM, ces derniers étant justifiés pour convaincre le personnel de quitter IBM, pour protéger la nouvelle société de l'arrivée de la concurrence et pour accroître l'image de sérieux de la structure.

Logisud reprend donc toutes les prestations logistiques d'IBM et notamment :

- la prise en charge du dernier test qualité et hydraulique ;
- le contrôle qualité ;
- l'emballage ;
- l'expédition ;
- la facturation ;
- le kitting pièces d'assemblage ;
- la documentation accompagnant les ordinateurs ;
- l'augmentation de capacité de mémoire chez les clients.

85 personnes sont donc transférées d'IBM et au total, 90 personnes de la nouvelle structure effectuent les tâches alors que 185 étaient affectées à la logistique auparavant (en interne et en externe) ; la baisse des volumes expliquant en partie la baisse des effectifs nécessaires, le reste étant expliqué par les gains de productivité et le développement des synergies.

La constitution de la nouvelle entité a permis un mixage des équipes, valorisant les complémentarités, mais provoquant également un choc de culture.

Finalement, les objectifs ont été atteints, puisqu'IBM est satisfait du service et de la baisse des coûts.

Le processus de transfert des emplois

Pour réaliser cette externalisation, IBM n'a pas eu recours à un plan social et à l'article L122-12 du Code du Travail. Informant le personnel sur l'incertitude de l'avenir de l'usine de Montpellier, le groupe a misé sur le volontariat.

Après information du comité d'entreprise sur le regroupement de la logistique interne et externe, les emplois transférés à Logisud ont été proposés, en priorité, au personnel logistique d'IBM. Les salaires ont été réduits de 10 à 15 % mais avec garantie d'ancienneté. Cependant tous les emplois créés n'ont pas pu être pourvus car certains salariés ont quitté l'entreprise et d'autres ont fait le choix de rester à IBM.

Au total, 85 postes ont été offerts, environ 58 ont été pourvus par le personnel logistique d'IBM, 45 à 50 ayant conservé le même poste, le reste ayant été pourvu par des employés de production de petit niveau, dont beaucoup de volontaires. Tous les emplois pointus ont été pourvus par les mêmes salariés en poste à IBM.

Au total, les 85 emplois offerts se sont répartis de la façon suivante :

- 10 cadres (dont 2 analystes des flux clients - applications informatiques) ;
- 6/7 agents techniques ;
- 6/7 employés administratifs (y compris EDI) ;
- 60 opérateurs différents niveaux, dont 14 test, emballage, habillage gros systèmes, le reste : magasiniers, caristes, rouleurs, préparateurs de commande.

Le transport est totalement exclu, il est réalisé en partenariat avec des transporteurs régionaux.

Tailleur a amené les bâtiments, l'activité, la marque à la nouvelle structure, lui permettant de récupérer 80 % du capital. Au moment de la création, Tailleur a ainsi apporté 65 % du chiffre d'affaires et du personnel.

Evolution actuelle de Logisud

Actuellement Logisud aspire à devenir l'opérateur logistique majeur du grand Sud, visant notamment à offrir son savoir-faire à des groupes internationaux du Nord de l'Europe qui souhaiteraient développer une implantation logistique dans une région desservant la France, l'Espagne et l'Italie.

Au-delà de l'activité IBM, qui représente environ 40 % du CA, Logisud se développe dans de nombreux secteurs comme les produits de grande consommation alimentaire (Perrier, Royal Canin), le textile, la parapharmacie, la distribution spécialisée, l'industrie aéronautique. Logisud développe des prestations logistiques industrielles (approvisionnement de pièces, gestion de pièces détachées) pour des entreprises métallurgiques et envisage de développer une offre pour la gestion des achats et de la distribution pour les officines pharmaceutiques.

Direction régionale de Tailleur pour le Sud, Logisud emploie 250 personnes, possède 50 véhicules en majorité poids lourds, 50 000 m² d'entrepôts :

- 2 sites à Toulouse,
- 2 sites à Montpellier (Castelnau et Fréjorgues) + 1 bâtiment de 12 000 m² dans l'usine IBM et 8 500 m² loués (150 personnes employées à Montpellier),
- 2 sites à Marseille,
- 1 site à Toulon,
- 1 site à Cadarrache (CEA).

L'emploi à Logisud

Logisud semble plutôt bien pourvu en termes d'emplois de direction et d'études (10 personnes) et est en mesure de réaliser des études pour les clients.

Le service commercial dispose de 7 personnes, les besoins portant plus sur des commerciaux assurant une présence intellectuelle vis-à-vis des clients que de simples vendeurs. Les profils actuels n'étant pas suffisants, de jeunes commerciaux de niveau bac + 5 ont été engagés, qui ne sont pas nécessairement logisticiens mais sont capables de discuter avec un contrôleur de gestion.

Les chefs de site (chefs opérateurs), sont des cadres moyens au nombre de 15, qui doivent superviser l'informatique, coordonner le personnel, faire le reporting... La société n'a pas de besoin actuellement. Il n'y a, en général, pas de problème à trouver ce profil en promotion interne ou en recrutement externe (niveau bac + 2, DUT transport et logistique).

Il y a 30 administratifs (beaucoup viennent d'IBM) notamment pour la comptabilité, la gestion du personnel et la facturation.

Les opérateurs de base sont entre 190 et 200.

S'il existe encore des chauffeurs en propre, Logisud s'engage dans un processus d'externalisation et ne remplace pas les départs (50 chauffeurs actuellement). La sous-traitance est deux fois plus élevée (100 environ). C'est la seule activité structurellement sous-traitée, en dehors d'un peu de caisserie (assemblage par 15 à 20 handicapés), du gardiennage, du ménage et de l'entretien des espaces verts. Au total, la sous-traitance emploie à peu près 150 personnes.

Le travail est généralement organisé en 2 x 8 et, sur certains sites, l'astreinte est de 24 h / 24 h (ex. IBM).

Les besoins de flexibilité sont importants et les aménagements du temps de travail sur l'année sont souhaités par la direction. Cependant, les contraintes actuelles et les faibles marges de flexibilité internes amènent à faire largement appel à l'intérim, ce qui pose des problèmes de qualité. Il y a dans l'entreprise de 0 (rare) à 50/60 intérimaires ; ainsi entre le début et la fin du trimestre, la charge pour IBM peut varier de 50 à 150.

L'importance de la gestion des flux d'information, l'importance donnée par le client à la qualité de celle-ci, fait que le personnel, à tous les niveaux, doit être familiarisé à l'informatique, même pour des opérations élémentaires.

Quasiment tout le personnel doit pouvoir dialoguer avec un ordinateur ; un tiers des opérateurs doit faire des opérations de bon sens, car il doit en même temps gérer des opérations physiques et administratives (interrogation de micro, gestion de code, décisionnel). La maîtrise de cet outil est d'autant plus indispensable que Logisud ne veut pas seulement vendre de la logistique bas de gamme et de la simple manutention.

En matière de formation les thèmes les plus fréquemment concernés sont :

- l'informatique (système Altesse),
- la sécurité,
- le traitement de texte,
- le commercial,
- les caristes.

Le système de formation utilisé, ASFO, est lié à l'AFT-IFTIM. Il n'y a pas de relations avec le système universitaire.

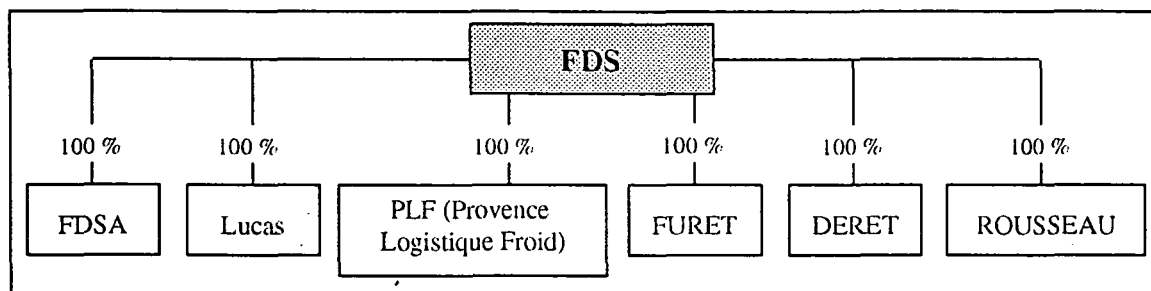
PRESTATAIRE

**FRANCE DISTRIBUTION
SYSTEM (FDS)**

1. Présentation générale

FDS est créée en 1983 sous la forme d'un GIE fédérant une dizaine d'entreprises régionales de transport.

En 1988, à la suite du rachat de "Rhin-Rhône-Route" par le Groupe Bolloré, FDS se constitue en holding et devient le pôle logistique du Groupe SCAC, puis du Groupe SDV. En décembre 1992, SDV revend FDS au groupe financier australien Mayne Nickless.



FDS est une entreprise "typique" des évolutions intervenues ces dernières années dans le secteur du transport. Ce mouvement est marqué par le passage d'un service transport assorti d'un service entreposage à une véritable prestation logistique intégrée dans laquelle le transport est principalement réalisé par affrètement (depuis FDS a engagé une réflexion sur une réinternalisation de la fonction transport).

L'entreprise dispose d'une position forte dans le secteur de la distribution agro-alimentaire avec deux types de clients : les distributeurs et les industriels.

90 % des produits traités correspondent à des biens de type alimentaire. La part de l'activité réalisée sur le secteur des produits à plus forte valeur ajoutée (pièces électroniques, composants) est aujourd'hui de 10 %.

FDS offre une large gamme de services allant du transport inter-sites et d'approche à la distribution nationale en passant par le copacking, la préparation de commandes. La prestation est basée sur des structures de stockage destinées soit aux industriels, soit aux distributeurs. Pour certains clients, FDS offre la gestion de l'ensemble de leurs références sur un dépôt central.

Quelques références

Colgate, Kraft General Food, Johnson, Heinz, Peau Douce, Douwe Egdberts France, Carrefour, Casino, Quelle, Euromarché, Leclerc, Rallye, Promodès, Lacoste.

En 1993, FDS a généré un chiffre d'affaires de 600 millions de francs.

2. Les effectifs

En 1995, l'effectif s'établit à 950 personnes dont :

- siège : 50 personnes,
- chauffeurs : 90 dont environ 40 en distribution régionale hors Paris. De manière générale, FDS mène une politique d'utilisation de louageurs avec, le plus souvent, des remorques aux couleurs en distribution et de parc propre pour les lignes régulières ;
- 800 personnes en "opérationnel" incluant les directions régionales parmi lesquels environ 400 personnes en "exécution" pure.

Si on ajoute ses filiales, l'effectif global du groupe est de 1 250 personnes :

- 950 personnes FDS,
- 200 personnes Transports Rousseau (Orléans),
- 100 personnes effectuant du copacking (localisées à Lyon et à Lille).

Positionné sur un secteur, la GMS, à caractère saisonnier, FDS a, en outre, largement recours aux CDD et à l'intérim.

EFFECTIF GLOBAL 1995

	FDS	Transports Rousseau	Lyon + Lille
Effectif global	950	200	150
• Siège dont organisation et informatique	50 15 à 20	NC	NC
• Opérationnel dont chauffeurs	900 90	NC 30	NC
exécutif pur ⁽¹⁾	400	NC	NC

(1) Préparateurs, magasiniers...

L'année 1995, apparaît comme une période de forte croissance des effectifs. Entre janvier et novembre 95 l'effectif a ainsi accru de 777 personnes aux 950 actuelles soit une augmentation de 200 postes.

Seule une petite partie de ces postes peut être considérée comme des "créations pures". La majorité de la croissance doit en effet être rapprochée des transferts de personnel des entreprises industrielles et commerciales ayant fait le choix de l'externalisation de leur logistique vers le prestataire.

DECOMPOSITION DES 200 CREATIONS (il ne nous a été possible de les quantifier) :

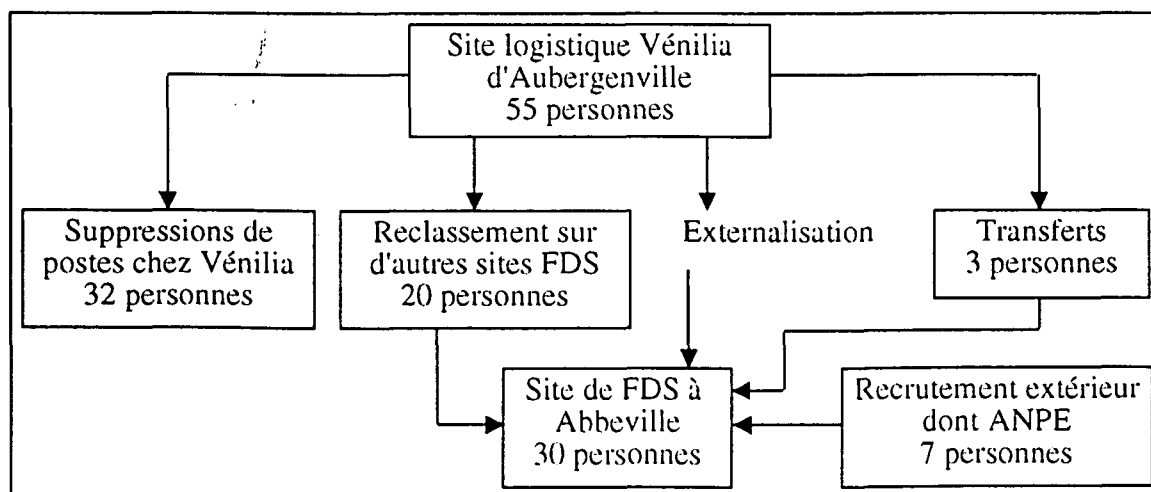
Mode de croissance des effectifs / Reprise de personnel	Part dans la croissance majoritaire
Créations pures sans liens avec de nouveaux dossiers	environ 10
Créations pures en relation avec de nouveaux dossiers. Ces emplois correspondent aux postes à pourvoir sur les nouveaux dossiers et non pourvus par les transferts (refus du transfert par le personnel)	Variable selon les dossiers. Relativement important au global.

La procédure ayant présidée lors de la reprise de l'activité logistique de la société Vénilia fournit un exemple intéressant : jusqu'en 1994, Vénilia traitait en propre sa distribution à partir de son entrepôt d'Aubergenville employant 55 personnes. En 1994, le fabricant de papier peint (groupe Solvay) fait le choix du recours à FDS après appel d'offre.

L'externalisation est motivée par une volonté de l'industriel d'abaisser ses coûts et de rationaliser sa distribution.

Compte tenu de cette optimisation, FDS décide de traiter le dossier à Abbeville (à côté du site de fabrication) avec un effectif de 30 personnes et s'engage à reprendre 23 personnes jusque là employées par Vénilia :

- 3 personnes ont accepté le transfert ;
- 20 personnes ont été reclassées sur d'autres sites FDS et notamment sur une plate-forme du prestataire à Aubergenville ;
- 20 postes à pourvoir sur le dossier Vénilia ont été recrutés à l'extérieur (cellule ANPE).

PROCEDURE VENILIA


Si en 1995 la croissance des effectifs a été particulièrement forte elle ne constitue pas une tendance nouvelle.

Les années précédentes l'augmentation moyenne du personnel était de 90 à 100 emplois par an.

Pour 1996, FDS, compte tenu de ses projections, commerciales prévoit la "création-reprise" de 150 à 200 postes.

CREATION D'EMPLOIS FDS (hors Lille, Lyon, Orléans)

Années antérieures	1995	1996 prévisions
+ 90 à 100 / an	+ 200	+ 150 à 200

Si la reprise de personnel apparaît de plus en plus comme un élément majeur de choix d'un prestataire lors des appels d'offre, les responsables de FDS observent qu'il existe de moins en moins d'applications pures de l'article L122-12. Les raisons en sont multiples mais tiennent, pour l'essentiel, aux problèmes des différences de niveau de salaires entre l'industrie et le secteur transport logistique et de maintien des accords d'entreprise. De plus en plus, les procédures suivies sont donc celles d'un licenciement puis d'un reclassement chez le prestataire.

3. Les besoins actuels de qualifications

Avec une vision des prestataires plus proche de réalité (acteur de l'optimisation des flux) de nouveaux métiers et une nouvelle vision des métiers s'instaurent.

Désormais un gestionnaire des stocks ne peut plus être seulement un bon préparateur de commandes, il doit en outre maîtriser l'informatique, être en contact avec le client, gérer le stock... Cette situation conduit donc globalement à une élévation générale des niveaux de qualification et des besoins de qualification à Bac + 2 plus importants. En ce sens si les prestataires embauchent et ont toujours besoin de manutentionnaires, de caristes ou de préparateurs ils sont aussi de plus en plus demandeurs d'autres qualifications.

En outre, les gains de productivité sont surtout obtenus sur les tâches élémentaires : manutention...

Plusieurs paramètres permettent toutefois aux prestataires de gérer les gains de productivité sans réduction notable d'effectifs :

- la croissance permet les reclassements internes ;
- les gains de productivité sur un dossier sont obtenus après un certain temps qui permet de planifier les reclassements. Lors de l'ouverture d'un nouveau dossier FDS mène ainsi une politique de recours aux CDD et à l'intérim sur environ 20 % de ses besoins et elle stoppe cette démarche lorsque les gains de productivité sont obtenus.

A ce jour le plus gros problème rencontré par FDS demeure l'absence de mobilité géographique du personnel.

En 1995, le départ de Gerbé, client jusqu'alors, a ainsi entraîné un licenciement à Rouen alors que, dans le même temps, FDS embauchait à Roye.

STRUCTURE DE L'EMPLOI ET QUALIFICATIONS

<p>Premier bloc</p> <p>Besoins en exécutif pur (manutentionnaires, caristes, préparateurs)</p>	<p>Pas de grosses difficultés de recrutement et accords avec l'ANPE. Un minimum de formation est toutefois demandé, les entrepôts FDS étant informatisés. Cette demande de qualification pour des emplois d'exécution est une évolution récente.</p>
<p>Second bloc</p> <p>Emplois plus qualifiés, "petit encadrement" (assistante commerciale, chef d'équipe)</p>	<p>Le recrutement difficile à bac + 2 ou bac + 3 DUT Techniques de commercialisation DUT Transport et logistique ESC notamment ESC Tours GOL (Aix-Marseille, second cycle logistique) Problème de formation interne des jeunes diplômés et problème de mobilité géographique.</p>
<p>Troisième bloc</p> <p>Encadrement (patron d'agence, chef d'exploitation)</p>	<p>Promotion interne ou recrutement de personnes avec expérience.</p>

En raison des problèmes de recrutement auxquelles elle est confronté et d'une volonté forte de formation "maison" FDS est très impliqué dans des formations externes telles que les formations bac + 2 et + 3 spécialisées en transport et logistique dispensées à l'université d'Aix Marseille, les formations de ESC Tours (avec des intervenants FDS) ou les formations Promotrans à Lille.

Parallèlement à son implantation à Roye, le prestataire mène un partenariat avec le Conseil Général de la Somme/Picardie afin de créer une filière universitaire en logistique.

FDS a, par ailleurs, créé, en interne, une formation pépinière. Celle-ci a été mise en place pour les recrutements du second bloc à niveau bac + 2 ou bac + 3. Les "stagiaires" se voient proposer un contrat en CDD stipulant sa transformation en CDI après 6 mois à 1 an d'expérience.

Les jeunes diplômés sont placés dans des agences et constituent un sureffectif payé par le siège (ce afin d'éviter les problèmes de rétention par l'agence en cas de succès, de griefs quant au coût en cas d'échec).

Le programme de formation est pré-établi par le DRH avec passage dans les différents services et réunions une fois par mois au siège pour une formation plus générale également dispensée par le DRH.

La pépinière doit permettre de former les jeunes diplômés à la culture d'entreprise. Elle doit donc permettre de créer des cadres susceptibles de prendre la relève de personnes promues, en interne, du bloc 2 ou bloc 3 et donc d'assurer une continuité.

Au-delà de la formation pépinière une réflexion est menée sur les opportunités offertes par les contrats en alternance. Cinq personnes sont d'ores et déjà concernées mais la difficulté actuelle à définir avec les universités les rythmes d'alternance pourrait en limiter l'envergure.

PRESTATAIRE

**STOCKALLIANCE
(Groupe Novalliance)**

1. Présentation générale

Le groupe Novalliance crée son pôle stockage-distribution sous la marque Stockalliance en 1988 et ce, principalement par croissance externe.

La filiale apparaît donc comme une fédération d'entreprises incluant notamment les Dépôts Généraux qui en sont à l'origine (création de Stockalliance autour des Entrepôts de Valenciennes). Elle a atteint une taille nationale en intégrant la filiale de Mory, Mory Logidis, au moment de sa prise de contrôle par Novalliance.

Spécialisé dans la gestion de l'optimisation des flux de marchandises entre les industriels et les clients finals, le prestataire présente une offre diversifiée s'appuyant sur un des réseaux d'entrepôts parmi les plus importants en France.

Son offre est structurée autour de trois réseaux spécialisés :

- "GMS" ; produits de grande consommation (agro-alimentaire, entretien...) distribués dans les grandes surfaces ;

Quelques références : Balsen, Saupiquet, Quaker, Unisabi, Reckitt & Colman...

- "Techno" ; produits technologiques (électro-ménager, composants automobiles, électronique, informatique, articles de sport) destinés soit au négoce soit à des consommateurs industriels ;

Quelques références : Kenwood, Philips, Valéo, Décathlon

- "Protect" ; produits réglementés ou classés sur lequel elle détient une position de leader en-coopération avec Mory ;

Quelques références : BASF, Henkel, Sandoz, Shering

Sur chacun des réseaux, Stockalliance propose :

- une informatique développée en interne avec le réseau "Premier" (suivi des mouvements de produits, gestion des stocks, délai de livraison...);
- du conditionnement à façon "CAF" dans le cadre d'une logique de différenciation tardive des produits.

2. Des effectifs issus de la croissance externe et de la reprise de personnels

En 1995, l'effectif de Stockalliance s'établit à 700 personnes répartis sur 22 sites dédiés ou multiclients principalement concentrés dans le Centre, l'Est et le Nord.

Les effectifs employés / agents de maîtrise mais surtout ouvriers constituent l'essentiel du personnel : 80 % contre 20 % de cadres.

VENTILATION DES EFFECTIFS

80 % ouvriers / employés / AM 20 % cadres
--

L'effectif apparaît comme relativement stable, l'obtention de nouveaux contrats compensant la perte de clients. Prestataire relativement jeune, Stockalliance a, en effet, vécu, jusqu'en 1995, une période d'intense développement qui devrait laisser la place à une phase de rationalisation débutant en 1996. **Pôle stockage-distribution du groupe Novalliance, les effectifs sont majoritairement issus de la croissance externe :**

- d'abord les Dépôts Généraux dont la Compagnie des Entrepôts de Valenciennes qui marque la naissance de la filiale en 1988 ;
- puis surtout l'intégration de Mory Logidis (400 personnes) ;

et de reprise de personnel dans le cadre des L122-12.

Dans le cadre des externalisation et/ou des transferts d'activité, l'aide aux entreprises prospects va au-delà des obligations légales (L122-12) puisque le prestataire fournit, via son service ressources humaines, une aide juridique à l'élaboration des plans sociaux.

Dans les faits les recrutements externes sont donc très limités. En outre, Stockalliance a fortement privilégié la promotion interne quel que soit le niveau de qualification avec d'importants programmes de formation notamment avec l'AFT IFTIM.

□ *Création 1994-95 d'un site à Orléans (23 000 m²) pour un client (secteur appareils ménagers et beauté) ayant fait le choix de l'externalisation.*

23 personnes ont été transférées de l'industriel vers Stockalliance représentant 75 % de l'effectif de départ. Le site de Stockalliance (Orléans) ne correspondant pas à la région d'implantation d'origine de l'industriel certains conjoints ont également été embauchés.

Par ailleurs du personnel a également été recruté à l'extérieur. Ces créations de postes ont toutefois été peu nombreuses et ne correspondent qu'à des postes de manutentionnaires. Pour les qualifications de type agents de maîtrise / cadres, le prestataire ne recrute, en effet, qu'en interne soit dans les effectifs à même niveau de qualification soit par promotion.

Les chefs d'équipe sont ainsi toujours issus de la promotion interne.

Malgré la perte de certains contrats (naturelle chez un prestataire) Stockalliance n'a, à ce jour, jamais effectué de plans sociaux et n'en prévoit pas à l'avenir malgré une démarche de rationalisation qui devrait débiter en 1996. A cela plusieurs raisons :

- Stockalliance détient un nombre important de sites qui permet les mutations internes ;
- le prestataire a tenté, lorsque cela a été possible, de regrouper, sur un même site ⁽¹⁾, des clients dont les saisonnalités se complètent et a ainsi pu limiter l'intérim, créer des postes par recrutement externe (après période d'intérim) ou par reclassement de son propre personnel ;
- malgré cela le volant d'intérim demeure très élevé en raison d'une persistance de saisonnalités annuelles ou mensuelles (pointe en début et fin de mois) et d'aléas conjoncturels. Cette situation concourt également à la pérennisation des emplois internes (reclassements faisant suite au départ d'un client, avec réduction de l'intérim).

Stockalliance semble ainsi poursuivre une démarche de gestion de ses ressources humaines relativement originale privilégiant son savoir-faire interne à la fois par pérennisation de ses effectifs et par des programmes de formation interne favorisant le principe de promotion interne.

Ces dernières années la formation a notamment porté sur la qualité (quel que soient les niveaux de qualification) la certification ISO 9002 des différents sites devenant un facteur majeur de compétitivité et l'absence de certification devenant de plus en plus discriminante dans l'obtention d'un nouveau dossier.

3. 1996 : l'année de la rationalisation après la croissance

Depuis sa création (1988), Stockalliance a connu une phase intense de développement sur des segments sensiblement différents et avec une clientèle largement diversifiée. Si la diversification de son offre n'est pas remise en cause, le groupe a toutefois choisi d'engager une phase de rationalisation (réorganisation du picking, rationalisation du conditionnement à façon...) qui ne devrait pas s'accompagner de réduction des effectifs.

L'amélioration du process interne devrait permettre de pérenniser la position sur le marché domestique et, par conséquent, de se donner les moyens de se développer sur l'Europe.

Selon les responsables, l'élargissement géographique de l'offre ne peut en effet réussir qu'à la condition de détenir une forte assise nationale.

Pour autant, l'implantation de sites hors de l'hexagone, afin d'accompagner les industriels dans leur politique d'eupéanisation, et de centralisation de leur stock au niveau continental, semble faire l'objet d'une véritable réflexion.

A notre sens, le développement des prestataires en Europe constitue de plus en plus un gage de leur réussite et de la pérennisation de leurs effectifs en France, à la condition celui-ci se fasse de manière cohérente et parallèlement à une politique de croissance ou, au moins, de maintien des parts de marché en domestique.

(1) Même entrepôt ou plusieurs entrepôts sur un même site.

REPARTITEUR

OCP

1. Présentation générale

Avec un chiffre d'affaires de 33,4 milliards de francs, 23 000 officines clientes et 92 points de vente, l'OCP est, en 1994, le premier répartiteur français (42 % du marché), le second répartiteur européen.

Son rachat par le groupe allemand Géhé, en fait, de plus, une des composantes du premier groupe de répartition européen.

En 1994, l'activité répartition France représente 89 % du chiffre d'affaires total avec trois filiales à 100 % :

- OCP France Répartition,
- DM Martin,
- Bourely.

Son principal métier consiste en l'achat revente de spécialités pharmaceutiques.

Au-delà de la répartition, l'OCP est présent en France sur les segments de :

- l'hospitalisation à domicile (MAD) grâce à sa filiale Orkin' qui réalise un chiffre d'affaires de 253 millions de francs, avec 38 agences, 9 000 clients pharmaciens, 2 000 médecins prescripteurs et 40 000 patients suivis ;
- la distribution de produits vétérinaires, grâce à sa filiale Vêto Santé / Vêtarmor, d'un chiffre d'affaires de 310 millions de francs (8 % de parts de marché), un effectif de 45 personnes, 6 000 produits référencés, 10 000 clients ;
- le métier de dépositaire au travers de Dépôts Généraux réalisant un chiffre d'affaires de 1,5 milliard, avec un effectif de 47 personnes, 1 500 produits référencés, 150 clients laboratoires.

L'OCP est présent en Belgique, Portugal, Pologne et Italie.

En 1994, ses effectifs s'établissent à 5 612 personnes.

2. Organisation logistique

Pour l'OCP, comme pour l'ensemble des acteurs de la répartition, la maîtrise de la logistique et des coûts y afférents est une composante stratégique majeure. Les répartiteurs sont en effet à même de livrer de 2 à 5 fois les officines par jour parfois pour une seule boîte de médicament et ce quel qu'il soit.

La logistique de l'OCP est structurée autour de :

- plates-formes régionales jouant un rôle de répartition locale et d'étoiles régionales ;

- plates-formes associées de répartition locale.

Sur un marché où les prix, les marges et le niveau de service sont fixés par la réglementation, la réduction des coûts et notamment des coûts de préparation de commandes qui représentent près de la moitié du coût logistique est essentiel.

Logistique amont

Les centres de distribution sont alimentés par les laboratoires ou leurs dépositaires.

Organisation spatiale et réseau

L'organisation logistique de l'OCP a connu d'importantes modifications ces dernières années. Les réseaux de répartition allemands ont servi de modèle à la politique de centralisation des stocks opérée par l'entreprise, avec une adaptation aux caractéristiques géographiques, urbaines et culturelles du territoire national.

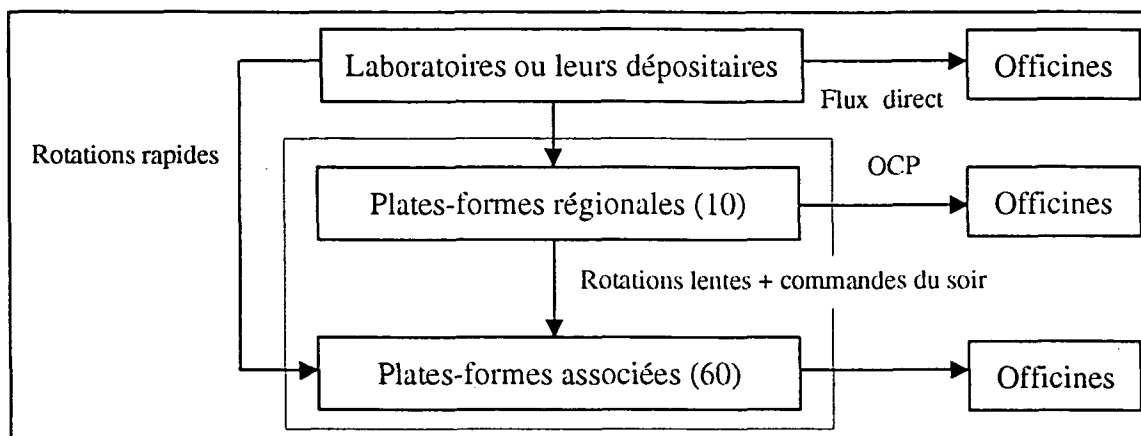
A un réseau basé sur des établissements détenant chacun un stock et exerçant un rôle identique et une plate-forme nationale à Paris s'est donc substitué un réseau à deux "étages" composé :

- de 10 plates-formes régionales,
- et de 60 plates-formes associées localisées dans un rayon de 80 à 150 km autour des plates-formes régionales.

Chaque plate-forme régionale alimente son propre secteur et, en partie, ses plates-formes associées :

- travaillant de 6 heures à 23 heures, elles reçoivent, après 17h30, les commandes des établissements associés qu'elles préparent en plus de leurs propres commandes. De 8 heures à 17 heures 30, les plates-formes associées préparent quant à elles leurs commandes de la journée ;
- les plates-formes régionales approvisionnent les plates-formes associées pour les produits à rotations moyennes ou faibles. Les fortes rotations sont livrées directement par les laboratoires ou leurs mandataires.

SCHEMA D'ORGANISATION



Cette nouvelle organisation, plus centralisée, répond à un double besoin :

- industrialiser l'activité et dégager ainsi des gains de productivité. Pour ce faire d'importants investissements ont été réalisés et la massification des volumes devient un impératif ;
- augmenter la qualité de service, en général, et la disponibilité d'un plus grand nombre de références.

A ce jour, toutes les plates-formes régionales détiennent ainsi un stock de 22 000 références (stock qui n'était jusqu'alors présent qu'à Paris), les plates-formes associées détenant, quant à elles, un stock de 14 000 références.

Volumes

- environ 14 millions de commandes par an,
- 972 millions de boîtes par an ;
- 3,2 produits par lignes ;
- 15 lignes par commandes.

Stock moyen : la réglementation oblige les répartiteurs à détenir 1 mois de stock. (En raison de son organisation l'OCP se situe toutefois en-dessous à environ 15 jours).

Coûts logistiques : entre 4 à 5 %.

Surfaces : 135 497 m² de stockage. La répartition génère donc un emploi pour 24 m², un ratio de 6 fois supérieur à celui de la grande distribution.

Flotte : 961 véhicules de livraisons et autant de chauffeurs. 200 000 km parcourus par jour.

□ Préparation de commandes :

- magasin traditionnel : 20 % des lignes, 200 lignes / heure,
- magasin dynamique : 35 % des lignes, 350 à 450 lignes / heure,
- magasin automatique : 45 % des lignes, 1 250 caisses / heure.

Une part notable des effectifs est affectée à la préparation de commandes, malgré l'automatisation. Par ailleurs, le personnel roulant ainsi que le personnel de saisie, de prise de commandes par téléphone et de renseignements téléphoniques sont également importants.

Sur 2 ans 92-94, la restructuration logistique a conduit à des fermetures de sites et à la suppression de 1 251 postes c'est-à-dire de 18 % de l'effectif.

Cette réorganisation a eu pour principal objectif de réduire les stocks et de massifier les flux sur quelques plates-formes (10) et de permettre ainsi une automatisation de la préparation de commandes qui a également concouru à la baisse de l'effectif.

Au terme de cette restructuration l'OCP ne devrait plus compter que 45 plates-formes associées contre 60 aujourd'hui. La fermeture de 15 nouveaux sites devrait donc à nouveaux entraîner des réductions de postes qui se traduiront sans doute par des licenciements dans un contexte de poursuite de l'automatisation.