



## LA LOGISTIQUE : UN NOUVEAU GISEMENT D'EMPLOIS ?

Maurice GIRAULT et Gérard BOUSSAC

Le SES a confié à Eurosiris\* une étude qualitative fondée sur des exemples et une approche sectorielle : le secteur industriel confie des tâches industrielles aux prestataires logistiques ; l'informatique-bureautique centralise ses stocks à l'échelle européenne et sous-traite le service après-vente ; la grande distribution internalise largement sa logistique ; le secteur de la pharmacie présente une externalisation logistique spécifique.

Cet article rend compte des principaux résultats généraux.

L'objectif des entreprises de répondre au mieux à la demande et à ses fluctuations quantitatives et qualitatives conduit à diminuer les stocks, voire à ne produire qu'en fonction des commandes. Ceci suppose une production de qualité et des logistiques d'approvisionnement et de livraison en « juste à temps ». Les répercussions sur l'emploi sont nombreuses : nouvelles qualifications, davantage de sous-traitance confiée à des prestataires mais, globalement, plutôt moins d'emplois.

**La maîtrise  
logistique :  
un enjeu pour  
les entreprises**

L'objectif de réduction des coûts liés aux stocks, la recherche de débouchés et le souci de mieux répondre aux besoins des clients conduisent à un « pilotage de la production par l'aval », avec des objectifs de qualité de la production et de réactivité à l'évolution de la demande.

Une modification de l'organisation interne des entreprises et de leurs relations avec leurs fournisseurs et leurs clients en découle. Au sein de chaque entreprise, chaque service tend à se comporter en client et en fournisseur par rapport aux autres afin d'améliorer la réactivité globale de l'entreprise.

La qualité des produits dépend de la qualité des systèmes de production, qui elle même nécessite la qualité des systèmes d'approvisionnement et de distribution. Le mouvement d'intégration des concepts logistiques dans l'entreprise se réalise de manière progressive. D'abord l'agro-alimentaire, dans les années 1970 en France, puis les biens de grande consommation et, plus récemment, la logistique de l'après-vente.

**De nouveaux  
besoins en termes  
d'emplois**

Les impacts sur l'emploi sont substantiels :

- des emplois industriels sont sous-traités aux prestataires logistiques,
- des emplois sont créés pour les nouveaux besoins de gestion des flux,
- les besoins liés au contrôle, à la qualité et à la maintenance s'accroissent.

En effet, le « juste à temps » introduit de nouveaux contenus d'emplois. Une meilleure organisation des flux engendre de nouveaux besoins de qualifications et d'embauche.

Selon une enquête de l'Usine Nouvelle effectuée en 1995, les fonctions logistique/ordonancement ainsi que les fonctions achat et qualité demeurent parmi celles où il y a le plus de demandes de recrutement. Les enquêtes AFT-IFTIM confirment la croissance des effectifs des transports et de la logistique.

### **De la sous-traitance industrielle à la sous-traitance logistique**

L'impact de la sous-traitance industrielle a été considérable en termes de logistique. Alors que les grandes usines intégratrices nées au début du siècle avaient à gérer des flux relativement simples, les sites actuels de production, qui s'apparentent de plus en plus à des sites de montage, ont à organiser des flux complexes en provenance de leurs fournisseurs externes mais aussi internes dans le cadre de la spécialisation des usines.

Spécialisation des sites de production et mise en tension des flux ont par ailleurs accentué les besoins en transports rapides et fiables.

Les conséquences en termes d'emplois sont multiples :

- ♦ nouvelle répartition géographique de l'emploi en général, et de l'emploi logistique en particulier ; chaque fournisseur interne ou externe se dote d'équipements de préparation de commandes, celles-ci portant sur des « fonctions complètes » livrées selon des fréquences rapides et non sur des flux très massifs ;
- ♦ développement d'un nouveau segment de transport avec la messagerie et l'express qui emploient d'importantes équipes de tri, dispatch... ;
- ♦ développement des effectifs « stratégie logistique » face à la complexification des flux ;
- ♦ développement des effectifs affectés aux contrôles des réceptions et à la qualité dans le cadre de la réduction des sécurités.

**L'externalisation de la logistique** s'est effectuée avec un même objectif de recentrage, de réduction des coûts et d'optimisation. Le recours à des prestataires doit permettre :

- ♦ de réaliser des économies de compétences et de faire porter les efforts d'investissement sur le coeur du métier ;
- ♦ de bénéficier des économies d'échelle réalisées par les opérateurs logistiques qui gèrent les flux de plusieurs clients ;
- ♦ de connaître exactement les coûts logistiques (facturation aux prestataires) ;
- ♦ de rendre les coûts variables.

### **Un mouvement qui débute par l'externalisation du transport ...**

Avec l'évolution de l'offre, l'ambiguïté de la distinction transport-logistique n'est pas entièrement levée. Si le « contenu logistique » d'un acheminement en lot complet a une valeur ajoutée relativement faible et sans grand impact sur l'organisation des chargeurs, il en va différemment des prestations de messagerie et de transport express. Nées d'une adaptation du monde du transport aux nouvelles pratiques de fractionnement des envois et aux exigences de rapidité, ces dernières ont elles-mêmes concouru à l'accélération de la mise en place du juste à temps et de la réduction des stocks.

Elles ont permis la centralisation des stocks et l'abandon de stocks de proximité dans de nombreuses branches et conduit ainsi à de nouvelles répartitions de l'emploi des chargeurs :

- suppressions de postes dans certaines régions,
- créations dans d'autres, mais dans des sites de plus grande taille permettant souvent une plus grande automatisation des tâches, comme la préparation des commandes ; elles compensent donc rarement les baisses d'effectifs réalisées ailleurs.

### **... puis se poursuit au delà du transport et de l'entreposage**

Alors que l'externalisation concernait, il y a encore une vingtaine d'années, des tâches parcellisées (le transport puis le simple entreposage) et considérées comme annexes, elle recouvre aujourd'hui :

- des opérations plus complexes allant de la préparation des commandes à la gestion/tenue des stocks, la finition, l'étiquetage-reconditionnement et jusqu'à la livraison en flux tendus sur les chaînes de montage ;
- des opérations stratégiques résultant de nouvelles logiques de différenciation des produits le plus en aval, au positionnement vis-à-vis de la clientèle donc à la stratégie commerciale ou encore aux mutations des processus productifs.

Dans ce cadre, elle s'effectue auprès de sous-traitants partenaires avec lesquels les entreprises échangent, en temps réel, des informations sur leurs stocks et leurs marchés et qui sont donc largement intégrés aux organisations des clients.

### **Des transferts d'emplois**

L'externalisation induit des transferts d'emplois des entreprises industrielles et commerciales vers les prestataires, notamment en période de crise où les possibilités de reclassements internes sont faibles.

De manière générale, le bilan en termes d'emplois apparaît le plus souvent négatif, dans la mesure où cette externalisation conduit en général à d'importants gains de productivité (rationalisation de l'organisation logistique et économies d'échelle réalisées par les prestataires).

Un point essentiel mérite d'être souligné. Lorsque l'externalisation accompagne une politique d'eupéanisation (stock central européen notamment), les transferts d'emplois sont d'autant moins importants et par conséquent les pertes d'autant plus sévères que :

- la France n'apparaît pas comme une localisation privilégiée par les entreprises multinationales qui lui préfèrent souvent les pays du Bénélux, qui bénéficient des installations de leurs ports maritimes ;
- peu de prestataires nationaux présentent une couverture géographique européenne suffisante pour postuler ou être retenus.

### **Bien qu'en développement, la prestation logistique est peu créatrice d'emplois**

La pratique de reprise du personnel, qui a pour objectif d'amortir les impacts sociaux de l'externalisation, fait du prestataire retenu un outil important de régulation de l'emploi.

On assiste donc à un renversement de la structure des emplois logistiques des chargeurs avec une croissance modeste des emplois très qualifiés et une forte diminution des emplois d'exécution, récupérés le plus souvent par les prestataires, le solde étant évidemment fortement 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.

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'activités et de métiers.

### **Les prestations logistiques demeurent en France peu externalisées**

Selon les responsables d'un grand prestataire logistique, 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.

## LOGISTIQUE

A de rares exceptions près (quand l'offre du prestataire s'intègre totalement à la logistique des clients), les prestataires demeurent des exécutants des stratégies des entreprises clientes.

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, 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 suivi...).

Les entreprises les plus à même de profiter de cette évolution seront toutefois celles susceptibles de différencier leur offre et de la rendre plus adaptée aux besoins des clients, ce qui suppose la 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 s'imposeront.

### **Beaucoup d'emplois peu qualifiés**

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 : c'est la qualité et la productivité de la logistique de certains industriels et distributeurs français qui leur permet de conserver ou de gagner des marchés en France ou à l'étranger et donc les emplois correspondants.
- plutôt contrastée dans la mesure où elle génère peu d'emplois chez les prestataires. De plus, à côté de tâches qualifiées de conception et de management, se 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), souvent précaires, avec des tâches répétitives et des cadences élevées.

Il ne semble donc pas que la logistique constitue un gisement d'emplois suffisant pour jouer un rôle significatif dans la résorption du chômage, sauf ponctuellement et localement. Le caractère internationalement mobile de ces emplois justifie une vigilance particulière des pouvoirs publics. ■