

Salaires des logisticiens : l'ère des collaborateurs 2.0

Pour répondre aux besoins d'une chaîne logistique collaborative, agile et de plus en plus digitalisée, les recruteurs cherchent de nouvelles générations de logisticiens ingénieurs rompus aux nouvelles technologies et à l'analyse des données. Sur un marché de l'emploi plutôt porteur, de nouveaux métiers et compétences apparaissent.



« Les entreprises ont compris qu'une supply chain efficace et durable est non seulement nécessaire mais aussi source d'économie, »
Mickaël Ledru,
 manager senior Supply chain, achats, logistique et transport du cabinet Hays.

L'enjeu actuel de la supply chain consiste à savoir s'adapter et gagner en agilité pour associer le maintien de la rentabilité à de nouveaux besoins ou de nouvelles exigences client bouleversées par l'e-commerce et le digital. Associée à une sensible croissance des marchés et à la reprise assez globale de l'activité, cette tendance se traduit depuis deux ans par une relance des embauches et une requalification des postes et des salaires des employés à tous les niveaux de

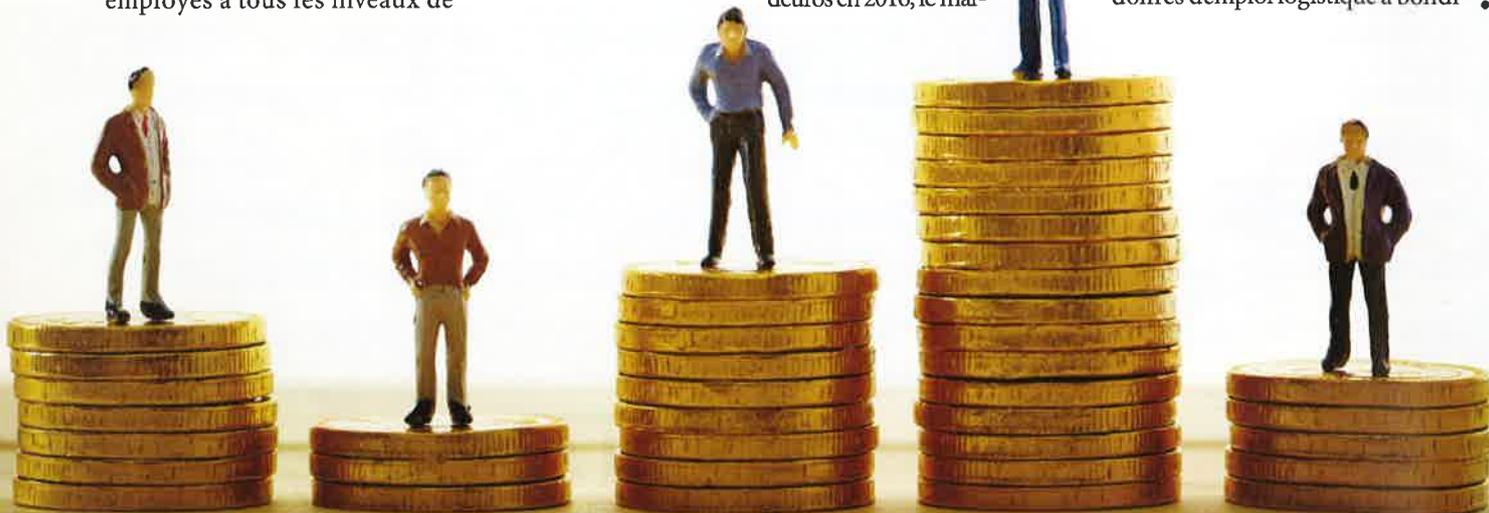
Les profils recherchés doivent se démarquer par un parcours pluridisciplinaire, une forte capacité d'analyse et de fortes aptitudes à travailler en mode projet dans des équipes multiculturelles.

l'entreprise. Mais les besoins évoluent et avec eux les critères de recrutement, plus axés sur le digital et les méthodes de management agile ou d'intelligence collective.

Un marché en quête d'experts

Avec un chiffre d'affaires global pour l'ensemble du secteur, estimé par l'expert en data marketing Ellisphere à 192 000 millions d'euros en 2016, le mar-

ché français de la logistique compte 164 000 établissements dont 30 000 nouveaux entrants (transport et logistique), soit deux fois plus qu'en 2015. En croissance de 2 % (source OPTL), le marché est principalement tiré par l'e-commerce, avec pour conséquence une augmentation de 3 % des commercialisations d'entrepôts en 2016 et une continuité des embauches depuis 2015. Selon l'étude de rémunération 2017 du cabinet PageGroup, entre juin 2015 et mai 2016, le nombre d'offres d'emploi logistique a bondi



2017 toujours dynamique

En termes de recrutement, les perspectives sont bonnes pour 2017. « Le 2^e trimestre 2016 a été vraiment intense chez Fed Supply, de nombreux postes nous ont été confiés par nos clients », note Romain Devriese, directeur de Fed Supply, dans le baromètre de l'emploi 2016. « L'essor du CDI par rapport aux contrats temporaires montre que les entreprises sont confiantes quant à leurs perspectives, ce qui augure une année 2017 elle aussi dynamique. » Dans son enquête de rémunération 2017,

Hays annonce que 92 % des employeurs interrogés ont recruté de nouveaux collaborateurs (contre 81 % en 2015) et 69 % envisagent de recruter en 2017. Sur la base de 2016 où 80 % des employeurs déclarent avoir augmenté la rémunération des salariés de 0 % à 5 % selon la taille des entreprises, les rémunérations devraient continuer de croître légèrement cette année. À plus long terme, les perspectives d'embauche sont plus mitigées.

Lumière sur

Prévisionniste des ventes

Selon Hays, ce métier est confié à des profils orientés supply chain avec une formation supérieure bac+5 ou ingénieur. Son objectif est de réaliser les prévisions de ventes les plus justes possibles.

Le prévisionniste des ventes doit collecter les informations de chaque maillon de l'entreprise pour établir ses propres prévisions, en toute fiabilité et en toute indépendance. Son salaire varie de 35 à 55 k€ selon l'ancienneté. La plupart des entreprises ont pris conscience de l'importance de cette fonction qui souffre d'une véritable pénurie de compétences. Cette tendance devrait subsister dans les prochaines années.

Grille de rémunération des fonctions logistiques

(source « Étude de rémunération 2017 », PageGroup)

Poste	Rémunération annuelle brute en k€			Part variable
	0 à 5 ans	5 à 10 ans	15 ans et +	%
Directeur achats	-	54 - 110	80 - 200	10 - 30
Directeur supply chain	-	80 - 100	80 - 160+	10 - 20
Directeur de la relation client	-	60 - 80	65 - 130	10 - 25
Distribution manager	-	65 - 80	70 - 95	10 - 15
Directeur de site logistique	-	52 - 65	55 - 80	5 - 15
Commodity manager - Lead buyer	-	50 - 65	57 - 90	10 - 25
Responsable achats site	-	38 - 52	43 - 70	5 - 15
Acheteur industriel / matières premières	33 - 42	35 - 57	47 - 75	10 - 15
Acheteur projets	33 - 40	35 - 50	45 - 65	5 - 10
Acheteur investissement Capex	37 - 43	38 - 55	45 - 70	5 - 15
Acheteur hors production / indirect	30 - 35	33 - 50	38 - 65	5 - 10
Acheteur IT & télécoms	33 - 42	37 - 52	45 - 90	5 - 15
Acheteur prestations intellectuelles	35 - 42	37 - 55	45 - 75	5 - 15
Acheteur services / FM	33 - 40	37 - 50	43 - 65	5 - 10
Acheteur transport / logistique	33 - 40	35 - 52	45 - 85	5 - 15
Acheteur travaux	33 - 40	37 - 50	43 - 70	5 - 10
Responsable performance fournisseurs	-	-	60 - 100	10 - 15
Acheteur ingénieur qualité fournisseur	33 - 40	37 - 50	43 - 65	0 - 10
Gestionnaire assistant achat	22 - 25	25 - 28	28 - 33	0 - 10
Gestionnaire base de données fournisseurs	22 - 25	26 - 30	28 - 33	-
Responsable supply chain	-	45 - 57	55 - 88	5 - 15
Responsable S&OP	-	40 - 55	47 - 75	5 - 15
Responsable prévision des ventes	-	38 - 52	40 - 65	5 - 10
Responsable gestionnaire approvisionnements	30 - 35	35 - 52	40 - 62	5 - 10
Responsable gestionnaire planifications / ordonnancement	28 - 32	32 - 50	38 - 65	0 - 10
Responsable ingénieur méthodes logistiques	30 - 35	35 - 50	42 - 65	5 - 15
Chef de projet supply chain	-	42 - 55	48 - 70	0 - 10
Contract manager	-	-	48 - 72	5 - 15
Responsable exploitation	30 - 35	35 - 45	38 - 60	0 - 10
Chef d'équipe	24 - 28	26 - 30	30 - 34	0 - 10
Supply chain manager - Coordinateur logistique	32 - 37	37 - 48	42 - 55	0 - 10
Demand planner - Customer planner	32 - 37	37 - 48	42 - 55	0 - 10
Gestionnaire logistique / flux / stocks	22 - 26	24 - 28	28 - 33	0 - 10

Lumière sur

Contract manager

Le contract manager, issu généralement d'une école d'ingénieur, de commerce ou équivalent universitaire, a pour fonction de définir une politique d'externalisation et/ou d'en assurer la réalisation et le suivi. Chez Geodis par exemple, il est l'interlocuteur central du client et des transporteurs (gestion des litiges), s'assure de la bonne distribution des produits sur le marché, du respect du planning et des budgets. Selon l'étude du cabinet Michael Page, ce poste, qui requiert un minimum d'expérience professionnelle de 7 ans, est en plein essor compte tenu du développement des phénomènes d'externalisation. Sa rémunération peut s'élever jusqu'à 90 k€ pour une expérience supérieure à 15 ans.



de 18 %. Dans les faits, l'embauche est restée minimale en 2016, +0.3 % selon les chiffres de Pôle Emploi.

L'avenir est plutôt favorable au recrutement de personnel de plus en plus qualifié, d'experts à la fois techniques et managériaux et surtout rompus aux nouvelles technologies. De nouveaux postes font leur apparition en demand planning, en gestion de données produits/clients/fournisseurs, en amélioration de la satisfaction client (SAV, litiges) ou encore en méthodes et amélioration continue. PageGroup observe que les postes de chef de projet supply chain avec une forte dimension système d'information (SI) ou de responsable supply chain en PME sont aujourd'hui très recherchés. Pour le cabinet Hays, les effets de la crise se sont estompés et l'année 2017 s'annonce positive pour les recrutements avec une très légère augmentation des rémunérations par rapport à l'année précédente.

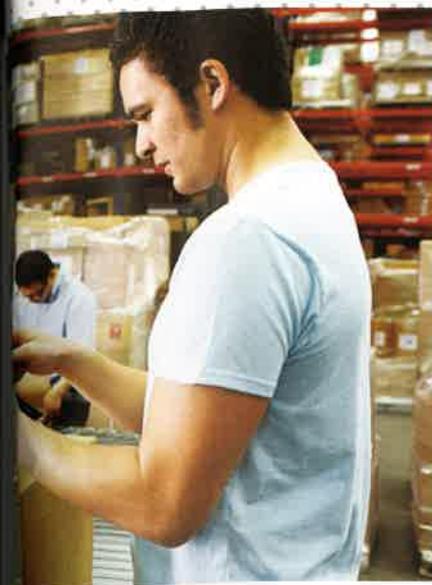


« On constate cette année une croissance de la demande dans les métiers de la logistique », explique Mickaël Ledru, manager senior supply chain, achats, logistique et transport du cabinet Hays. « Les entreprises ont compris qu'une supply chain efficace et durable est non seulement nécessaire mais aussi source d'économie. Elles sont donc prêtes à mieux structurer leur pôle logistique et à recruter. Les salaires ont également tendance à augmenter car les compétences attendues sont plus élevées. On parle de

Évolution de l'emploi et des postes à pourvoir par famille professionnelle sur la période 2012-2022 (source Dares)

Famille professionnelle (FAP)	Emploi en 2022 (en milliers)	Créations nettes d'emploi (en milliers)			Départs en fin de carrière (en milliers)	Postes à pourvoir		Part des femmes dans l'emploi (en %)		Âge médian 2010-2012
		1992-2002	2002-2012	2012-2022		en milliers	en % annuel du nb d'emplois	2010-2012	2022	
Ouvriers non qualifiés de la manutention	340	16	-86	1	60	61	1,5	31	28	37
Ouvriers qualifiés de la manutention	461	85	-14	24	101	126	2,8	16	17	43
Conducteurs de véhicules	757	28	-9	12	211	223	3	11	13	44
Agents d'exploitation des transports	119	47	18	20	25	45	4,1	19	23	41
Agents administratifs et commerciaux des transports et du tourisme	198	27	22	15	36	51	2,7	57	54	39
Cadres des transports de la logistique et navigants de l'aviation	100	13	25	12	23	34	3,7	23	26	44
TOTAL transport, logistique et tourisme	1976	216	-43	83	457	540	2,8	21	22	

Source : Dares, France Stratégie, « Les métiers en 2022 » : résultats et enseignements, rapport du groupe prospective des métiers et qualifications. Le nombre de postes à pourvoir est l'addition des créations nettes d'emploi et des départs en fin de carrière.



L'emploi d'ici 2022

Dans le rapport « Les métiers en 2022 (prospective des métiers et des qualifications) », paru en avril 2015, France Stratégie et la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques) proposent une projection de l'avenir de l'emploi logistique en France. Ils prévoient la création de 83 000 emplois auxquels devraient s'ajouter 457 000 départs en retraite, soit 540 000 à pourvoir d'ici 2022 à tous les postes des secteurs transport

et logistique. Les évolutions seraient cependant contrastées selon les familles professionnelles. Les créations nettes de postes de techniciens et de cadres devraient respectivement augmenter de 1,8 et 1,2 % chaque année. En revanche, les perspectives d'emploi seraient stables pour les ouvriers peu qualifiés de la manutention qui subiraient les effets de l'automatisation et l'informatisation des processus de production.

manager 2.0 ou manager ingénieur de niveau bac+4, mais on tend vers le bac+5 parlant couramment l'anglais, ouvert aux méthodes managériales collaboratives de lean management et d'amélioration continue. On parle aussi de candidats capables d'utiliser les technologies pour proposer de nouvelles formes de communication auprès des salariés. Aujourd'hui, la performance de l'entreprise mais aussi le

professionnalisme des équipes se mesurent grâce aux outils digitaux. L'utilisation de ces logiciels puis la capacité à exploiter les résultats pour mettre en place de nouvelles stratégies de gestion des ressources humaines deviennent donc un critère de recrutement important. Je peux citer en exemple une PME de 150 salariés dont la forte croissance depuis trois ans était pourtant ralentie par une mauvaise gestion

logistique. L'entreprise n'a pas hésité et a recruté au poste de responsable logistique un profil d'ingénieur bac+5, parlant anglais avec une forte expérience dans le management, à un salaire supérieur à 75 000 € annuel. Il a tout restructuré avec des gains rapides pour l'entreprise. C'est un exemple révélateur de l'évolution des mentalités et des besoins des entreprises vers des méthodes et des employés plus adaptables. »

SALON PROFESSIONNEL

AVENIR LOGISTIQUE

TOULOUSE

2^e édition

À vos agendas !

100 EXPOSANTS

TEMPS FORTS

CONFÉRENCES & RDV AFFAIRES

3500 PROFESSIONNELS ATTENDUS

Le salon professionnel de référence dans le grand Sud pour découvrir toutes les solutions "Transport et Logistique" du 24 au 26 oct. 2017 au Parc des Expositions de Toulouse

Mêmes dates le SIANE, le rendez-vous régional de la sous-traitance industrielle. NOUVEAU ! accès direct entre les 2 salons

POUR EN SAVOIR PLUS : www.salon-avenir-logistique.com

Les partenaires :

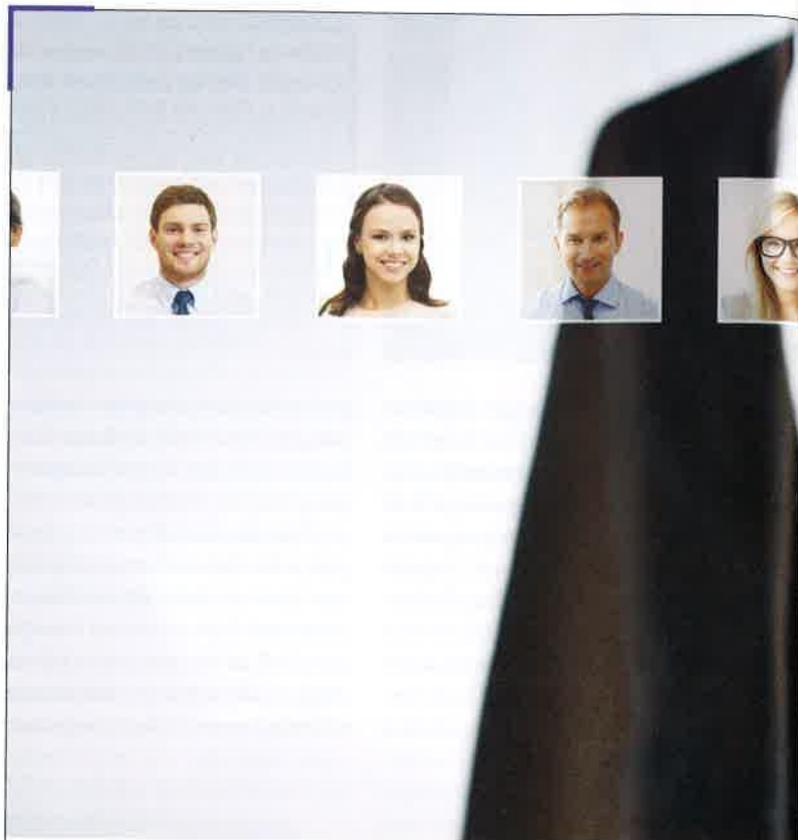


Les profils recherchés doivent aujourd'hui se démarquer par un parcours pluridisciplinaire, une forte capacité d'analyse et de fortes aptitudes à travailler en mode projet dans des équipes multiculturelles. Ces critères, devenus stratégiques pour les recruteurs, impliquent la maîtrise des outils digitaux collaboratifs ou d'analyse prédictive. « On observe une tendance des entreprises et notamment des PME à vouloir gagner en souplesse de façon à étendre le service proposé », commente Diana Diziain, directrice déléguée d'Afilog qui a dressé un panorama de l'emploi dans la supply chain paru en décembre 2016. « Cela passe par l'innovation et le principal changement concerne l'utilisation des outils numériques qui devient un critère nécessaire au développement de l'activité. Les technologies impactent tous les postes de l'entreprise et visent notamment à réduire la pénibilité des tâches effectuées par les ouvriers de maintenance. Les futures générations devront s'adapter à ces nouveaux outils qui vont se démocratiser pour optimiser les process des entreprises mais aussi en raison des contraintes réglementaires, des impli-

Lumière sur

Chef de projet supply chain

Le chef de projet supply chain (ou PMO pour *project management officer*) réalise des missions à durée variable et pilote différents projets logistiques en amont ou en aval, qu'ils soient physiques, informatiques ou de conception de schémas et de flux. Selon Fed Supply, il a une vision globale et analytique de l'entreprise et peut gérer les projets d'implantation d'un nouvel entrepôt, le déménagement d'un site, le développement d'un nouvel outil informatique ou encore la réorganisation d'un schéma de distribution. Les candidats recherchés, généralement de formation bac+5 école de commerce ou d'ingénieurs, doivent disposer d'une forte expérience en pilotage de projets complexes et maîtriser l'utilisation d'ERP type SAP. Les salaires varient de 40 à 70 k€ avec une légère tendance à la baisse par rapport à l'année dernière.



Témoignage

FM Logistic : la digitalisation

Engagé dans un vaste plan d'innovation et digitalisation pour lequel FM Logistic teste différentes solutions de drones inventaristes, cobots ou jeux sérieux pédagogiques, le groupe cherche de nouveaux profils de salariés. Cécile Cloarec, DRH, explique l'impact des technologies sur l'embauche.

« De nouvelles technologies viennent remplacer les hommes pour effectuer les tâches pénibles. On s'oriente donc vers plus de valeur ajoutée pour les salariés qui vont gagner en responsabilité et en compréhension des systèmes. On va par exemple remplacer des employés par des robots pour certaines tâches manuelles mais on va leur demander d'étendre leur compétence technique à l'entretien ou la gestion des machines. » Pour la plupart en phase de test

ou de preuve de concept (POC), les projets digitaux commencent à impacter la stratégie de recrutement du groupe ou la formation des personnels. « Tant que l'on explore on s'appuie sur des partenaires extérieurs, experts dans leurs innovations, et des équipes innovation qui assurent la gestion de projet et le relais en interne.

Après le stade de la POC et une fois les gains identifiés pour le déploiement, on a intérêt à se doter de compétences internes. Cela passe par de la formation de nos propres équipes et des recrutements. » FM cherchera ainsi de nouveaux profils ouverts aux outils digitaux et collaboratifs, proches des data scientists. « Le groupe prévoit de créer 750 emplois cette année et cherche des experts de formation professionnelle comme certains profils de jeunes diplômés. Les nouvelles générations ont



© Adobe Stock

tion du recrutement

une utilisation naturelle des outils digitaux et collaboratifs. C'est un avantage à tous les postes de l'entreprise, pour les métiers de l'exécution qui montent en valeur comme les fonctions de managers. Leur métier évolue de l'organisation du travail et du suivi de l'exécution vers le coaching des équipes, l'intelligence collective, la notion d'expérience comportementale des salariés. »

Parmi les nouveaux critères d'embauche, Cécile Cloarec met en avant la capacité des candidats à avoir une vision d'ensemble des différentes dimensions de l'entreprise et à s'adapter aux changements technologiques. « FM Logistic veut utiliser les outils digitaux pour renforcer la collaboration des équipes et insuffler de nouvelles méthodes managériales pour gagner en agilité. » Le groupe opère en interne sa

transformation managériale et s'appuie sur les outils digitaux qu'il cherche à démocratiser.

« Nous avons commencé par former les comités de direction via des cycles de formation de 18 mois avec l'intervention d'économistes et de sociologues sur la transformation numérique du monde.

Nous avons mis en place PEPS pour People empowerment solutions, une plateforme d'évolution professionnelle synchronisée qui permet de partager des informations avec l'ensemble des collaborateurs ou de lancer prochainement un jeu sérieux sur les valeurs de l'entreprise avec une compétition entre salariés de façon à les habituer à l'utilisation d'outils digitaux. » Que ce soit par le recrutement ou la formation, FM Logistic renforce son pôle de collaborateurs 2.0 pour placer le digital au cœur du management.

Lumière sur

Directeur du digital

Métier issu de la digitalisation, il consiste à piloter les projets technologiques pour l'ensemble des métiers de l'entreprise. Le directeur du digital, *chief digital officer* ou encore directeur du numérique, bien qu'utilisant les ressources de la direction informatique, est plus souvent rattaché aux services communication/marketing, voire à la direction générale en fonction de la stratégie digitale des entreprises qu'il élabore et met en place. Il est amené à manager les équipes webmarketing et techniques et assure une veille régulière des nouveautés numériques. Selon l'étude sur les métiers du digital de Michael Page, il est issu d'une école d'ingénieur ou d'une école de commerce bac+4/5 et son salaire varie entre 100 et 150 k€ à partir de 10 ans d'ancienneté.

cations socioprofessionnelles, sécuritaires ou environnementales. ».

Un avenir tout digital

L'un des grands enjeux de la supply chain connectée, automatisée et collaborative va donc consister à absorber cette digitalisation des entreprises alors que les technologies évoluent à un rythme effréné. « FM Logistic recrute de jeunes diplômés, notamment pour leur capacité plus naturelle à intégrer les outils numériques collaboratifs », témoigne Cécile Cloarec, DRH de FM Logistic (voir encadré). « C'est un enjeu d'avenir, et pourtant il n'est pas encore suffisamment développé dans les formations. Celles-ci sont trop souvent organisées en silo et ne facilitent pas le décloisonnement des compétences, alors qu'aujourd'hui on cherche à déployer des méthodes agiles et collaboratives pour interconnecter toutes les dimensions de l'entreprise. » Les systèmes d'information dépassent leur champ d'application métier pour s'orienter vers le partage et l'analyse en temps réel de données, l'intégration de l'Internet des objets (IdO, en anglais *Internet of Things* ou *IoT*) et de la robotique ou encore de l'intelligence artificielle et de l'apprentissage. Selon Laurine Mar-



Lumière sur

Data miner/data scientist

Issu d'une formation niveau bac+5 en statistiques et big data, le data miner a pour mission de traiter en temps réel le flux d'information pour améliorer la gestion du risque fournisseur, recalculer le réapprovisionnement ou réduire le taux d'erreur des prévisions commerciales. Le data scientist croise des données volumineuses aux formats différents big data avec celles issues de Web Services et autres canaux digitaux et imagine des modèles permettant d'élaborer des indicateurs viables et intelligibles. Il n'existe aujourd'hui pas de formation spécifique pour ce métier. Les recruteurs portent ainsi leur attention sur trois compétences essentielles : la maîtrise de la statistique, la connaissance fine des métiers de l'entreprise et la manipulation des données et des outils IT d'exploration de collecte et de stockage. Les profils de data scientists étant fortement recherchés mais rares, les rémunérations sont élevées : entre 70 et 150 k€ bruts annuels.

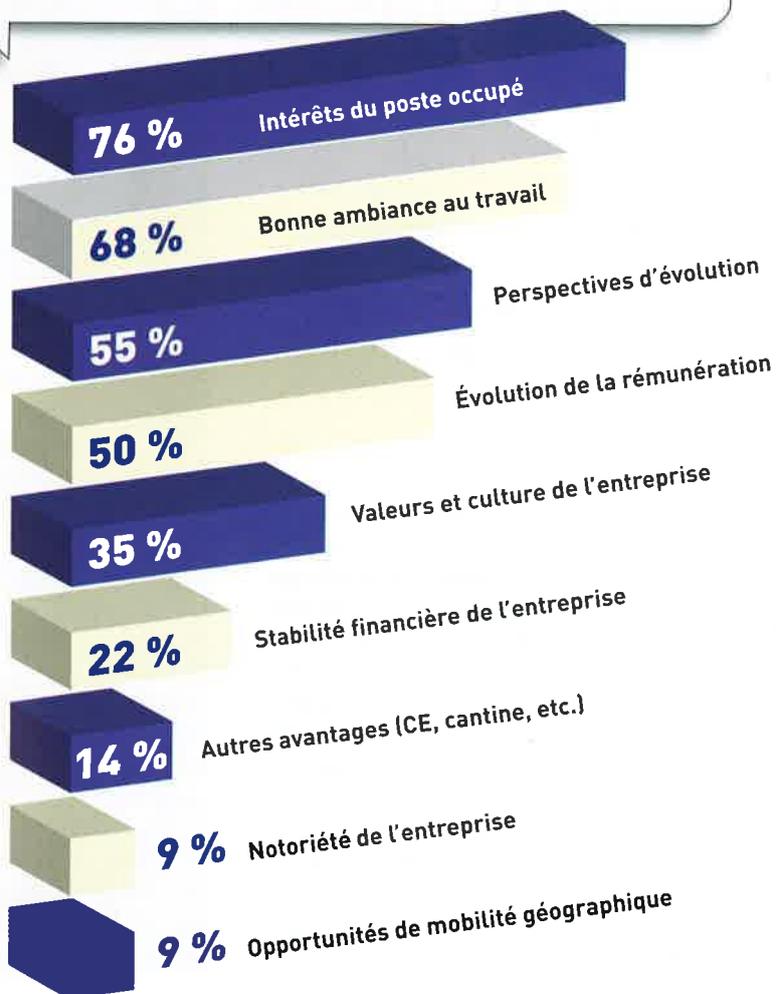


tineau, de la division Achats & Logistique chez le recruteur Page Personnel, la transformation numérique de la supply chain profite à la fonction achats et donne naissance à de nouveaux métiers, et notamment au poste de gestionnaire master data. Son rôle est de maîtriser des données articles et clients dans un objectif de contrôle, de cohérence et de correction. Avec la croissance des besoins de logistique urbaine et de services de livraison de proximité écoresponsables, les zones de stockage se rapprochent des villes et les entreprises recherchent de nouvelles générations de conducteurs formés à l'écoconduite, comme des gestionnaires de stock

ultra-polyvalents. Les entrepôts se digitalisent de plus en plus (scan, plateforme, drone) et on observe une diminution des besoins sur certains métiers, dits « terrain », comme les postes de caristes. À l'inverse, les postes de management type chef d'équipe et responsable d'exploitation sont de plus en plus demandés et de nouvelles compétences sont attendues. La transversalité, la capacité à évoluer dans un milieu international et multiculturel, la mobilité ou encore la capacité à fédérer des équipes virtuelles sont les clés du succès. On observe aussi à tous les niveaux de la supply chain un phénomène d'hybridation des métiers : les profils recherchés



Critères de satisfaction des salariés (Fed Supply)



ont aujourd'hui une double compétence, par exemple le transporteur doit aussi avoir des dispositions en relation client.

Cette montée en compétence nécessaire des employés de la logistique devrait encore creuser le fossé entre les personnels de direction et les ouvriers non qualifiés dont les postes devraient être réduits face à l'introduction progressive de robots de manutention. C'est en tout cas l'analyse proposée par le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE) qui prévoit, dans le rapport *Automatisation, numérisation et emploi* de janvier 2017, une destruction de près de 10 % des emplois liée à l'automatisation. De son côté, le progrès technologique continuerait de réduire la pénibilité et favoriser l'emploi qualifié. On devrait donc assister à une migration des salariés vers des profils de plus en plus techniques voire technico-informatiques, capables de mélanger les postes et les rôles au sein de l'environnement physique et digital de l'entreprise. Reste à déterminer le niveau salarial de cette nouvelle génération de logisticiens ingénieurs analystes dont semble dépendre l'avenir du secteur.

François Verdier

Prospective : trois métiers à concevoir

Dans le cadre du projet Supply chain 2025, le nouveau référentiel de compétence supply chain soutenu par ECR France et fédérant industriels et acteurs majeurs de la logistique (FM Logistic, Stef, XPO Logistics, Coca-Cola, Carrefour, etc.), dix adhérents ont imaginé trois nouveaux métiers d'avenir.

Data alchemist

Avec une totale maîtrise des systèmes et des flux d'information (data, process et outils), le data alchemist les exploite pour créer de la valeur ajoutée et piloter l'innovation. Sa mission consiste à exploiter et fournir les données clés aux dirigeants de l'entreprise pour soutenir l'analyse et le processus de prise de décision. Pour cela, il est capable de cartographier les flux d'information et connecter les systèmes afin de faciliter leur utilisation par un public hétérogène via des outils digitaux collaboratifs. Il devra aussi assurer une veille prédictive par l'analyse de la concurrence, du business model, des nouveaux services et outils du marché.

Client solutions provider

Axé sur le service personnalisé et la fidélisation du client, son rôle consiste à détecter les nouveaux besoins et à coordonner la recherche de solutions pertinentes et innovantes. Il participe à la compréhension par l'entreprise des futurs comportements et modes de consommation et propose des solutions logistiques concrètes. Il maîtrise les réseaux sociaux et les outils digitaux de communication comme les solutions d'analyse comportementale des acheteurs en ligne.

Prospective research strategist

À la différence du directeur supply chain qui gère le court et le moyen terme, le stratège en recherche prospective anticipe l'avenir et la stratégie de l'entreprise sur des horizons à 5/10 ans. Parmi les rôles envisagés par ECR : la création de scénarios logistiques à long terme, la mise en place de méthodes pragmatiques et agiles pour tester ces projets, l'animation d'un réseau étendu coopératif interne et externe (université, réseau, start-up, clients, fournisseurs, etc.) pour favoriser l'open innovation, l'analyse des risques et des enjeux financiers.