

Analyse des besoins en qualifications professionnelles
dans le secteur de la logistique en Wallonie Picarde

Rapport de l'étude



Mai 2007

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	2
OBJECTIF DE L'ETUDE	3
LA PRE-ENQUETE	4
2.1. OBJECTIF ET DEROULEMENT DE LA PRE-ENQUETE	4
2.2. PRESENTATION DES INFORMANTS DE LA PRE-ENQUETE	5
2.2.1. KIALA BELGIUM	5
2.2.2. DUFOUR – COGETRINA	6
2.2.3. WALDICO	7
2.2.4. CARDON LOGISTIQUE	8
2.2.5. EVADIX LOGISTICS	9
2.2.6. VAN DEN BROEKE – LUTOSA	10
2.2.7. DRY PORT MOUSCRON LILLE INTERNATIONAL (DPML)	11
2.2.8. EUROTERMINAL	12
2.2.9. BAXTER DISTRIBUTION CENTRE EUROPE (BDCE)	14
2.2.10. GILLEMAN LOGISTICS	16
2.3. RESULTATS DE LA PRE-ENQUETE	17
2.3.1. METIERS ET FONCTIONS DE LA LOGISTIQUE	17
2.3.2. PROCEDURE DE RECRUTEMENT POUR DES POSTES A ORIENTATION LOGISTIQUE	43
2.3.3. FORMATION DU PERSONNEL OCCUPANT UNE FONCTION LOGISTIQUE	46
2.3.4. EVOLUTION DES METIERS DE LA LOGISTIQUE	48
2.4. CONCLUSION DE LA PRE-ENQUETE	50
REDACTION DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF	52
ENQUETE FINALE	53
4.1. OBJECTIF ET DEROULEMENT DE L'ENQUETE FINALE	53
4.2. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DE L'ENQUETE	54
4.3. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE	55
4.3.1. 1 ^{ERE} PARTIE : METIERS ET FONCTIONS DE LA LOGISTIQUE	55
4.3.2. 2 ^{EME} PARTIE : PROCEDURE DE RECRUTEMENT POUR LES FONCTIONS RELEVANT DE LA LOGISTIQUE	64
4.3.3. 3 ^{EME} PARTIE : FORMATION POUR LES POSTES RELEVANT DE LA LOGISTIQUE	73
4.3.4. 4 ^{EME} PARTIE : EVOLUTION DES METIERS DE LA LOGISTIQUE	75
4.4. CONCLUSION DE L'ENQUETE – CONCLUSIONS GENERALES	77

OBJECTIF DE L'ETUDE

L'objectif de cette étude est de dégager une photographie des qualifications professionnelles requises pour les fonctions de la logistique. La logistique est considérée comme l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place, au moindre coût, d'une quantité de produits, à l'endroit et au moment où une demande existe (Source : ASLOG). Pour atteindre cet objectif, plusieurs tâches seront réalisées : premièrement, une liste des différents métiers et fonctions existant dans le secteur de la logistique sera établie. Ensuite, une analyse des recrutements récents dans le secteur de la logistique sera effectuée. Cette analyse doit permettre de quantifier les travailleurs par métier ou catégorie de métier. Il s'agit également de mettre en exergue les fonctions sur lesquelles il y a des tensions pour le recrutement voire pour le maintien des effectifs ou pour la formation. Cette étude permettra enfin de dégager les besoins en formations initiales et continues en vue de répondre aux attentes des employeurs. L'étude ciblera exclusivement le territoire de la Wallonie picarde (arrondissements de Tournai, Ath, Mouscron, commune de Lessines)

Pour rappel, cette étude est réalisée en plusieurs étapes¹.

- **La première étape** constitue une phase exploratoire au cours de laquelle, une pré-enquête qualitative a été menée auprès de 10 Directeurs des Ressources Humaines et de Directeurs de la Logistique dans des entreprises du secteur de la logistique en respectant une certaine diversité au niveau des profils des entreprises interviewées.
- **La deuxième étape** correspond à la rédaction du questionnaire qui se fera sur base des données collectées lors de la pré-enquête et d'hypothèses émises au départ de celle-ci.
- **La troisième étape** constitue la réalisation de l'enquête auprès d'entreprises situées en Wallonie picarde et répondant à un des critères suivants : soit avoir plus de 20 travailleurs développant une activité logistique (Code Nace 60, 61 et 63) ; soit se trouver dans le secteur de la vente par correspondance ; soit appartenir à un secteur industriel de plus de 100 personnes.
- **La quatrième étape** concerne l'encodage des données collectées lors de l'enquête dans un logiciel informatique, l'analyse des données ainsi que l'interprétation des résultats.

¹ Pour rappel, cette étude fait l'objet d'une convention et toutes les étapes seront validées par le comité de pilotage.

LA PRE-ENQUETE

2.1. OBJECTIF ET DEROULEMENT DE LA PRE-ENQUETE

Démarche exploratoire classiquement utilisée dans les études marketing, la pré-enquête a pour but de rédiger le questionnaire de l'enquête finale. Elle permet également à l'enquêteur de se familiariser avec le domaine étudié.

La pré-enquête a pris la forme d'entretiens qualitatifs en face-à-face où plusieurs thèmes ont été discutés (sous la forme de questions ouvertes). Les thèmes abordés lors de cette étape ont été, entre autres, la description des différents métiers et fonctions de la logistique, la procédure de recrutement et la formation pour les fonctions logistiques, l'évolution des métiers dans le secteur de la logistique... Nous avons rencontré 10 experts (Directeur, Directeurs des Ressources Humaines et Directeurs de la logistique) travaillant dans des entreprises du secteur de la logistique en Wallonie picarde. Nous avons veillé à respecter une certaine diversité au niveau des profils des entreprises interviewées.

Les interviews ont duré en moyenne une heure et quart. La retranscription intégrale des interviews ainsi que le guide d'interview utilisé se trouvent en annexes.

Les résultats de la pré-enquête seront présentés par thèmes. Dans la première partie du rapport, nous présenterons le profil des entreprises interviewées lors de la pré-enquête. Dans la deuxième partie, divers thèmes seront abordés : les fonctions et métiers dans le secteur de la logistique, la procédure de recrutement pour des fonctions liées à la logistique, la formation offerte aux travailleurs occupant un poste logistique et enfin, l'évolution des métiers dans le secteur de la logistique.

2.2. PRESENTATION DES INFORMANTS DE LA PRE-ENQUETE

2.2.1. KIALA BELGIUM

- Personne rencontrée

Laurent Vanden Brande, Operations & Transport Manager

Rue de l'Ancienne Potence 28- PAE Tournai Ouest 1

7503 Tournai

069/44.69.40

- Présentation de l'entreprise

Kiala est une entreprise qui a été créée en 2001. Elle offre une solution qui permet non seulement de récupérer, régler ou renvoyer des colis achetés à distance (Catalogue, Internet, Téléachat), mais qui constitue également une excellente alternative pour les livraisons à domicile de colis express, la livraison de matériel commercial et promotionnel aux représentants commerciaux, ainsi que la livraison aux consommateurs d'échantillons et cadeaux promotionnels. Tout cela grâce à un réseau de 300 points de livraison (Belgique et Luxembourg) supportés par une plate-forme technologique moderne.

- Nombre de travailleurs: 22

Titre de la fonction	Statut du travailleur	Nb salariés	Nb intérimaires
Manutentionnaire - magasiniers	O ²	5	5
Ouvrier polyvalent	O	3	0
Chef d'équipe	E	1	1
Operations supervisor	E	1	0
Operations assistant	E	0	1
Network supervisor	E	1	0
Call Center Frontoffice / Backoffice	E	3	0
Operations & Network Manager	C	1	0

² O = ouvriers, E= employés, C= cadres

2.2.2. DUFOUR – COGETRINA

- Personne rencontrée :

Frédéric Dufour, Administrateur-délégué et Directeur administratif et financier

Rue Terre à briques, 18

7522 Marchain

069/89.10.10

- Présentation de l'entreprise

Le groupe Dufour est composé de sociétés bien distinctes, indépendantes les unes vis-à-vis des autres qui mais s'interpénètrent harmonieusement, à savoir : Dufour manutention, terrassement, location de matériel, Dufour BBE, Cogetrina transports, gestion des déchets, Sama manutention et Dufour combustible. L'interview ne portera que sur la société COGETRINA. C'est une société de transports. C'est aussi une société de gestion des déchets : mise à disposition de conteneurs-bennes de 10 à 35 m³ et collecte de déchets par mini-bacs pour restaurants, friteries, bureaux... 90 % des parcs à conteneurs de la région sont ses clients. Tous les déchets sont triés sur le site et envoyés dans des centres de recyclage spécifiques. Pour chaque matière, existe une machine appropriée. Frédéric Dufour est agréé par la Région wallonne pour le transport des déchets toxiques et hospitaliers qui partent directement vers l'incinérateur.

- Nombre de travailleurs : 68

Titre de la fonction	Statut du travailleur	Nb salariés	Nb intérimaires
Chauffeur	O	68	0
Chargeur - Manutentionnaire	O		0
Mécanicien*	O	?	0
Secrétaire*	E	1	0
Coordinateur logistique*	E	1	0
Coordinateur technique*	E	1	0
Responsable commercial*	E	1	0
Responsable administration des finances / RH*	E	1	0

* Font partie de la société COSELOG

2.2.3. WALDICO

- Personne rencontrée

Jurgen Belsack, Chef de département

Rue du Parc Industriel 34

7822 Ghislenghien

02/360.10.40

- Présentation de l'entreprise

Créée en 1994, la S.A. Waldico s'occupe de l'exploitation des entrepôts de Ghislenghien pour le compte de Colruyt. On y assure le stockage et la distribution de marchandises (boissons, chips et snacks) vers les 200 magasins Colruyt en Belgique. La S.A. Waldico comporte également une installation de triage et de nettoyage des vidanges du vin embouteillé par Colruyt. Le site de Ghislenghien débutera deux autres activités en 2007 : la torréfaction de café et la mise en bouteille de vins.

- Nombre de travailleurs: 371 (pour le département distribution) et 166 (pour le département retours/tri)

Titre de la fonction	Statut du travailleur	Nb salariés
Vérifieur réception - RECEPTION	O	8
Caristes- RECEPTION	O	22
Caristes 5T- RECEPTION	O	5
Gestion des retours- RECEPTION	O	1
Caristes Acirca - PREPARATION	O	27
Préparateur- PREPARATION	O	216
Vérificateur- PREPARATION	O	7
Chargeur- PREPARATION	O	30
Responsable de quai - PREPARATION	O	5
Chauffeur Terberg - PREPARATION	O	6
Cariste palettes - PREPARATION	O	30
Contrôleur de stocks - PREPARATION	O	3
Chef de service	C	10
Chef de département	C	1

NB : fonctions du département « distribution » uniquement, les ouvriers occupent plusieurs fonctions à tour de rôle

2.2.4. CARDON LOGISTIQUE

- Personne rencontrée

Denis Dubeaurepaire, directeur
Rue du Mont des Carliers, 34 – ZI Tournai Ouest 2
7522 Blandain
069/64.68.00

- Présentation de l'entreprise

Implantée à Tournai depuis 2003, Cardon Logistique est spécialisée dans la logistique des produits alimentaires périssables frais (viande, fromage, ...). Leur métier consiste à retirer les marchandises chez les fournisseurs (France), les préparer, les trier et les expédier chez les clients qui sont, entre autres, des plateformes, des grossistes, des distributeurs situés dans le Benelux et en France, le tout en les conservant à une température oscillant entre 0 et 4°. La société a récemment étendu ses activités au stockage, transport et distribution de produits surgelés (-20°).

- Nombre de travailleurs : 111

Titre de la fonction	Statut du travailleur	Nb salariés
Responsable de réception	O	2
Manutentionnaire	O	10
Cariste	O	10
Préparateur de commande	O	
Chauffeur	O	73
Exploitant transport	E	5
Responsable des emballages	E	1
Responsable des disques	E	1
Responsable du pointage des tournées	E	1
Responsable service après vente	E	1
Assistante de direction	E	1
Secrétaire	E	1
Comptable	E	1
Directeur d'exploitation	C	1
Directeur	C	2

2.2.5. EVADIX LOGISTICS

- Personne interviewée (par e-mail)

Roger Malchair, Directeur général

Rue de la Borgnette, 15

7500 Tournai

069/89.51.60

- Présentation de l'entreprise

Le groupe Evadix est aujourd'hui l'un des grands acteurs de référence sur les marchés de l'imprimerie et de la production de marketing direct en Belgique. Evadix complète son offre dans les secteurs de la logistique fine et des intégrations technologiques et e-business.

Evadix Logistics effectue des prestations de stockage et de services pour des tiers dans des secteurs divers (banque, télécom, distribution, industriel, internet,...) et pour les autres entités du groupe (secteur de l'imprimerie et de la production en marketing direct). Les prestations de services couvrent l'ensemble de la supply chain en tant qu'intégrateur de services, les fonctions transports et call center sont réalisées en collaboration directe avec des prestataires spécialisés, Evadix Logistics effectue la coordination globale d'un projet client et les activités intégrées dans l'entrepôt logistique et les tâches administratives et informatiques associées au projet global.

- Nombre de travailleurs : 22

Titre de la fonction	Statut du travailleur	Nb salariés	Nb intérimaires
Cariste	O	12	3
Préparateur de commande	O		
Gestionnaire retour	O		
Employé administratif	E	7	0
Responsable d'atelier	C		0
Gestionnaire de projet	C		0

2.2.6. VAN DEN BROEKE – LUTOSA

- Personne rencontrée

Françoise Bayart, Directrice des ressources humaines

ZI du Vieux Pont, 5

7900 Leuze-en-Hainaut

069/66.82.56

- Présentation de l'entreprise

Van Den Broeke – Lutosa est un groupe familial de sociétés spécialisé dans la fabrication industrielle et la vente de produits à base de pommes de terre destinés à la consommation humaine. Actuellement l'assortiment de Lutosa comprend une large gamme de frites pré-frites, surgelées et réfrigérées, une gamme très diversifiée de spécialités surgelées et un produit déshydraté (le flocon de pomme de terre).

Lutosa est présent dans tous les segments du marché: la grande et moyenne distribution, la restauration hors domicile via des grossistes (restauration commerciale et collectivités) et l'industrie (plats cuisinés, boulangerie, fabricants de gnocchis...). Le groupe réalise 88% de ses volumes à l'exportation vers plus de 60 pays, principalement en Europe.

Le groupe compte 3 unités de production, 610 collaborateurs et dispose d'une capacité de fabrication de 320.000 tonnes de produits finis par an. En matière de stockage de pommes de terre sur site, Lutosa a 9 silos d'une capacité totale de 100.000 tonnes. Ceci lui permet de stocker une partie de ses besoins en pommes de terre dans des conditions de conservation optimales (gestion automatisée de la température et de la climatisation).

En matière de stockage de produits finis, 10 chambres froides permettent l'entreposage de 56.000 palettes de produits finis. La gestion de ce stock est entièrement automatisée (CIMAT). Il y a une 11e chambre froide totalement automatisée qui permet de stocker 83.000 palettes.

En matière de production, Lutosa dispose de 5 lignes de production de frites pré-frites (surgelées + réfrigérées) d'une capacité totale de 54T/heure de produits finis, 8 cylindres sécheurs d'une capacité totale de 3T/heure de flocons de pommes de terre et 5 lignes de fabrication de spécialités de pommes de terre surgelées d'une capacité totale de 6,5T/heure de produits finis.

- Nombre de travailleurs: 454 (54 effectifs uniquement pour le département logistique)

2.2.7. DRY PORT MOUSCRON LILLE INTERNATIONAL (DPML)

- Personne rencontrée

Frédéric Buyse, directeur
Boulevard de l'Eurozone, 97
7700 Mouscron
056/84.16.60

- Présentation de l'entreprise

Le Dry Port Mouscron-Lille International est une plateforme bimodale rail-route. DPML est accessible via l'E17, l'A17 et la RN518 et est fort de liaisons ferroviaires sur Anvers et Zeebrugge. Les services proposés ne se limitent pas uniquement au transbordement de conteneurs mais l'on y retrouve une logistique à valeur ajoutée proposant un service complet : dédouanement, transport routier, transport ferroviaire, prestataire de services et préparation de conteneurs.

La capacité actuelle du DPML se situe aux environs de 25.000 conteneurs. Outre sa capacité théorique, son volume effectif devrait se chiffrer entre 60.000 et 80.000 conteneurs annuellement.

- Nombre de travailleurs : 7

Titre de la fonction	Statut du travailleur	Nb salariés	Nb intérimaires
Grutier	O	3	0
Employé logistique	E	3	0
Directeur	C	1	0

2.2.8. EUROTERMINAL

- Personne rencontrée

Jean-Jacques Six, administrateur
Boulevard de l'Eurozone, 35
7700 Mouscron
056/85.76.50

- Présentation de l'entreprise

Euroterminal est propriétaire de 145.000 m² de terrain à Mouscron sur lequel ils peuvent accueillir plus de 75.000 m² d'entrepôts. Euroterminal propose un service logistique sur-mesure pour l'acheminement, le traitement et la distribution de produits. Par son organisation interne, Euroterminal est capable de travailler en flux tendu et Just In Time. L'infrastructure d'Euroterminal, c'est aujourd'hui 5 bâtiments sur 30.000 m² capables d'accueillir plus de 35.000 europalettes. Elle est en mesure d'étendre son activité sur 75.000 m². Cette plate-forme logistique est gérée en Belgique par 80 collaborateurs.

Les services proposés par Euroterminal sont :

- Le service douane qui est capable de gérer les importations et exportations des clients et assure toutes les formalités douanières et de TVA pour toutes origines confondues. Membre de la FTA et en liaison directe avec la Communauté Européenne pour conseiller les clients. La spécialité d'Euroterminal pour ce service : classement des catégories AMF, information sur les règles d'origine, base de données sur divers produits avec demande de renseignements contraignants (RTC) via Paris, déplacement à domicile pour des conseils techniques sur des produits.
- Le service import-export : un des entrepôts est dédié à la plate-forme tissu tandis que les 4 autres sont réservés pour la déconsolidation et consolidation de conteneurs.
- Le service transport : Euroterminal est un terminal ferroviaire et une présence quotidienne sur les ports de Rotterdam, Anvers et Zeebrugge pour la descente des lots d'importation ou la mise en port des exportations par containers. Euroterminal assure une présence journalière sur les aéroports de Lesquin, Roissy Charles de Gaulle et Zaventem. Euroterminal est un service transport capable de redistribuer sur toute l'Europe des lots palettisés ou en vrac.

- Nombre de travailleurs : 78 (sans compter les intérimaires)

Titre de la fonction	Statut du travailleur	Nb salariés	Nb intérimaires
Chef de quai	O	3	+/-15
Chef d'équipe	O	3	
Manutentionnaire	O	45	
Gestionnaire de données logistiques	E	8	
Dispatcher / affréteur	E	2	
Déclarants en douane	E	11	
Secrétaire	E	1	
Comptable	E	1	
Informaticien	E	1	
Responsable d'entrepôt	C	1	0
Responsable du service douane	C	1	0
Directeur	C	1	0

2.2.9. BAXTER DISTRIBUTION CENTRE EUROPE (BDCE)

- Personnes rencontrées

Dany Pesch, Directrice et Christine Waegemans, Directrice des ressources humaines

Chemin de Papignies, 1 7B

7860 Lessines

068/27.22.11

- Présentation de l'entreprise

Etabli à Lessines depuis 1996, le Centre de Distribution Baxter Europe stocke des produits finis pharmaceutiques et des pièces détachées de machines pour utilisation en milieu clinique. Les marchandises viennent soit de l'extérieur, soit via leur site de production. En ce qui concerne la redistribution de ces marchandises, BDCE a plusieurs clients :

- Les techniciens pour les pièces détachées des machines
- Les pharmacies d'hôpital pour les produits pharmaceutiques. Ils couvrent la région Belux, Hollande, France et Allemagne pour cette distribution directe. Il y a près de 7.000 adresses de livraison.
- 6.500 patients atteints d'une déficience rénale qui ont un système de soins à domicile dans la région France, Bénélux, Allemagne. BDCE livre leurs besoins mensuels directement à leur domicile.
- BDCE est une plate-forme d'activités pour l'Europe de produits achetés ou manufacturés par Baxter en dehors de l'Europe : la marchandise arrive en Belgique et est ensuite rééclatée vers leurs différents magasins en Europe. Ils stockent aussi à Lessines une bonne partie de l'inventaire pour des sociétés que Baxter possède mais qui n'ont pas encore d'implémentation fixe.
- A côté de ces activités-là en termes de produits finis, BDCE réceptionne les matières premières dont le site de production a besoin, les livrent dans les ateliers et enlèvent dans les ateliers les produits finis ou semi-finis qu'ils ont fabriqués.

- Nombre de travailleurs : 175

Titre de la fonction	Statut du travailleur	Nb salariés	Nb intérimaires
Opérateur réception	O	21	0
Chargeur	O	15	0
Préparateur	O	28	0
Ouvrier polyvalent (magasin manuel, frigo...)	O	12	0
Opérateur ré-étiquetage - kitting	O	16	10
Opérateur livraison interne (WAT)	O	8	0
Documentation clerk	E	10	0
Distribution clerk	E	3	0
Replenishment clerk (In & Out transport)	E	3	0
Planificateur & lay-out	E	10	0
Employé douane et export compliance	E	2	0
Technicien (magasin automatique)	E	5	0
Quality assurance	E	8	0
Coordinateur / contremaître	E	4	0
Customs and trade compliance	C	1	0
Cadre Quality assurance	C	3	0
Operations supervisor	C	1	0
System supervisor	C	1	0
Inventory Control supervisor	C	1	0
Documentation supervisor	C	1	0
Distribution supervisor	C	1	0
EHS supervisor	C	2	0
Replenishment supervisor	C	1	0
Warehouse Operations manager	C	1	0
Distribution and replenishment freight manager	C	1	0
Environment, Health & Safety manager (EHS)	C	1	0
Assistante de direction	C	1	0
Directrice	C	1	0

2.2.10. GILLEMAN LOGISTICS

- Personne rencontrée

Emmanuelle Neirinck – Gilleman

Vandenwielenlaan, 75

9600 Renaix

055/23.78.78

- Présentation de l'entreprise

Gillemans Logistics est une société belge de transport et de logistique. Elle se situe à Tournai. Gillemans Logistics est une société à capitaux privés, filiale du groupe Gillemans. Ses activités sont les suivantes :

- Transport international routier (service express, produits conditionnés, produits en vrac, produits industriels sous température dirigée (camion frigo))
- Transport maritime et aérien - Import / Export : fret maritime (conventionnel, conteneur complet, FCL, consolidation LCL/FCL, lots de groupage LCL), fret aérien et sea-air (organisation et transports de lots).
- Stockage et entreposage : Gillemans Logistics dispose d'un centre d'entreposage ultra moderne, construit en 2002. Ils disposent d'un espace d'entreposage pour courte ou longue durée, d'un magasin de stockage d'une surface de 7.500 m², plusieurs systèmes de stockage (sol, rack, shuttle: système entièrement automatisé), d'un entrepôt modulable, pouvant s'adapter à la demande du client, d'un espace d'entreposage sous température dirigée et d'un entrepôt entièrement sous douane.
- Douane : Gillemans Logistics est agréé en douane N°2433.

- Nombre de travailleurs : 29

Titre de la fonction	Statut du travailleur	Nb salariés	Nb intérimaires
Magasinier	O	4	2
Cariste	O	2	0
Chauffeur	O	10	1
Employé douane	E	3	0
Employé maritime	E	3	0
Employé chauffeur	E	1	0
Affréteur / dispatcheur	E	4	0
Responsable maritime et commercial	C	1	0
Responsable de l'entrepôt	C	1	0

2.3. RESULTATS DE LA PRE-ENQUETE

2.3.1. METIERS ET FONCTIONS DE LA LOGISTIQUE

D'une manière générale, trois grands constats ressortent de la pré-enquête en ce qui concerne les métiers et fonctions de la logistique :

- Premièrement, on retrouve dans les entreprises interviewées des fonctions logistiques de « base » comme par exemple, cariste, chargeur et manutentionnaire et des fonctions logistiques spécifiques à l'activité de l'entreprise (pharmaceutique, import/export, manutention dans des environnements à températures négatives...).
- Ensuite, on remarque une certaine hétérogénéité dans la dénomination des fonctions logistiques, constat qui avait déjà été évoqué lors de discussions antérieures à la pré-enquête. Dans certains cas, on utilise des dénominations de fonction anglophones, dans d'autres cas on emploie un titre « passe partout » (par exemple, employé logistique) et il arrive même de ne pas dénommer la fonction (par exemple, les ouvriers sont appelés opérateurs, quelle que soit leur fonction).
- Enfin, on constate, dans la plupart des entreprises interrogées (6 sur 10), que les ouvriers n'occupent quasiment jamais qu'une seule fonction. Les recours à cette pratique peut prendre deux formes : la rotation des tâches (comme par exemple chez Waldico où les ouvriers changent de fonction chaque semaine) ou la polyvalence du travailleur (comme par exemple chez Kiala où l'ouvrier polyvalent doit être capable de faire une heure de tri et passer ensuite à une heure de réception). La différence entre ces deux techniques se situe au niveau du nombre de tâches différentes réalisées par le travailleur : dans la rotation des tâches, les travailleurs ne font que quelques tâches de manière régulière tandis que la polyvalence des travailleurs implique la polyvalence sur un plus grand nombre de tâches. Une des raisons pour lesquelles les entreprises ont recours à ce système est que la diversité des tâches conduit à augmenter la motivation des travailleurs dans leur travail. De plus, en effectuant plusieurs tâches, le travailleur peut avoir une vue d'ensemble de l'activité de l'entreprise et pourrait être ainsi plus conscient de l'enjeu et des objectifs de la société, améliorant de cette manière la productivité de l'entreprise.

Nous allons, à présent aborder quatre sous-thèmes qui sont apparus lors de la pré-enquête. Nous discuterons successivement des descriptions de fonctions logistiques, du recours aux intérimaires et aux travailleurs français et nous clôturerons ce point en parlant de la sous-traitance de certaines activités logistiques.

◆ Description des fonctions

FONCTIONS OUVRIERS

1. CARISTE (5 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Manipule, déplace et charge les marchandises à l'aide d'un chargeur élévateur

✓ Activités liées à la fonction

- Chargement, déchargement des camions (répondants 4, 5, 6, 10)
- Contrôle physique des réceptions et vérifications des documents de transport (répondants 4, 5)
- Mise en stock (racks) (répondants 3, 4, 5, 6, 10)
- Approvisionnement du circuit de préparation (répondants 3, 5)
- Triage des palettes (retour des magasins, répondant 3)
- Entretien du matériel roulant (répondant 6)

✓ Profil

- Expérience (répondants 6, 10)
- Condition physique (répondant 10)
- Esprit d'équipe et autonomie (répondant 6)
- Flexibilité et polyvalence (répondants 3, 4, 6)
- Supporter la différence de température et froid intense (-20°) (répondant 6)
- Accepter le travail en pauses (répondant 6)
- CESS minimum (répondant 5)
- Formation sur le terrain (conduite de l'engin) (répondants 3, 4, 5)
- Connaissance en informatique (répondants 4, 5, 6)
- Rigueur, sécurité et qualité (répondants 4, 6)
- Savoir lire les documents de transport (répondant 10)

✓ Déclinaisons de caristes

- Cariste 5 Tonnes (3 palettes à la fois, répondant 3)
- Cariste Acirca (réapprovisionne le circuit de préparation, répondant 3)
- Cariste palettes (prépare les commandes sur palettes et pas sur charrettes, répondant 3)
- Cariste CIMAT (travaille dans les frigos CIMAT automatisés et appauvris en oxygène, répondant 6)

2. MANUTENTIONNAIRE (6 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Manipule, porte, charge et déplace les marchandises manuellement ou avec des engins spéciaux.

✓ Activités liées à la fonction

- Manipule un chargeur élévateur, une grue (répondants 2, 8)
- Elague (arrime) (répondant 2)
- Conditionnement (répondants 2, 8)
- Réception marchandises et vérification (répondants 1, 4, 8)
- Tri des colis (tri physique et scanning, répondants 1 et 8)
- Chargement camion (répondant 8)
- Dispatcher vers le lieu de chargement (répondant 4)

✓ Profil

- Expérience (répondant 2)
- Condition physique (répondant 8)
- Certificat conduite d'engins de génie civil (répondant 2)
- CEFA (répondant 2)
- Supporter les basses températures (répondant 4)
- Maniabilité (lire les n°, classier de manière répétée) et rigueur (répondants 1 et 4)
- Formation sur le terrain (conduite de l'engin) (répondants 3, 4, 5)
- Dynamisme (répondants 1, 4)

3. OUVRIER POLYVALENT (2 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Capable mentalement d'exercer plusieurs tâches sur la même journée et de comprendre la globalité de la prestation de services

✓ Activités liées à la fonction

- Réception, tri et expédition des marchandises (répondant 1)
- Remplir documents de transport
- Commande frigos et magasin manuel (répondant 9)

✓ Profil

- Dynamisme (répondant 1)
- Rigueur (répondant 1)
- CESS minimum (répondant 1)
- Connaissance en informatique (répondant 1)

4. CHAUFFEUR (3 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Conduit un véhicule lourd afin d'assurer la livraison de marchandises et aide au chargement / déchargement si besoin.

✓ Profil

- Expérience (répondant 10)
- Permis CCE (répondant 2)
- Formation spécifique en poids lourds (répondant 2)
- Sens de l'orientation (répondant 10)
- Prudent (répondant 10)
- Bilinguisme Fr / Nl (répondant 10)

✓ Divers

- Chauffeur Terberg (tracteurs qui tirent des remorques des quais vers le parking et inversement, répondant 3)

5. MECANICIENS (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Entretiennent, assurent le contrôle technique, les réparations, le dépannage des camions, grues, chargeurs élévateurs...

✓ Profil

- Expérience (répondant 2)
- Langues anglais et allemand (répondant 2)
- Mécanicien poids lourds (répondant 2)
- Soudeur électromécanicien ou hydraulique (répondant 2)

6. VERIFICATEUR RECEPTION (3 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Vérifie la qualité et la quantité de la marchandise qui rentre.

✓ Activités liées à la fonction

- Gestion du colisage (répondant 4)
- Suivi des emballages (répondant 4)
- Entrée les données dans le système informatique (répondant 3)

✓ Profil

- Expérience (répondants 3, 4, 9)
- Connaissance gestion de stock (répondant 3)
- Précis et méticuleux (répondant 3)
- Connaissance en informatique (répondant 3)

7. VERIFICATEUR PREPARATION (4 entreprises sur 10)
- ✓ Objectif de la fonction
Vérifie la commande, la qualité de la charrette / palette. Bras droit du chef d'équipe.
 - ✓ Profil
 - Expérience (répondant 3)
8. PREPARATEUR
- ✓ Objectif de la fonction
Préparation de commandes pour les clients (répondants 3, 4, 9)
 - ✓ Activités liées à la fonction
 - Packing et picking (répondant 5)
 - Mise à l'expédition de palettes (répondant 5)
 - Impression de documents (bons de livraisons, factures..., répondant 5)
 - Préparation de documents manuels pour l'exportation (répondant 5)
 - ✓ Profil
 - Qualité, sécurité, cadence et flexibilité (répondant 3)
 - CESS minimum (répondant 5)
 - Connaissance en informatique (répondant 5)
9. GESTIONNAIRE DES RETOURS (2 entreprises sur 10)
- ✓ Objectif de la fonction
Gère les retours des clients.
 - ✓ Activités liées à la fonction
 - Réception des retours clients et non livrés (répondants 3, 5)
 - Contrôle physique et administratif (répondants 3, 5)
 - Traitement du non retour et mise en stock ou pas si défectueux (répondants 3, 5)
 - ✓ Profil
 - CESS minimum (répondant 5)
 - Connaissance en informatique (répondant 5)
10. CHARGEUR (3 entreprises sur 10)
- ✓ Objectif de la fonction
Chargement des camions à l'aide d'un transpalette (répondants 3, 6, 9)
 - ✓ Profil
 - Œil sur la qualité (répondants 3, 6)
 - Travail en pauses (répondant 6)
 - Supporter les différences de températures et le froid intense (répondant 6)

- Connaissance en informatique (répondant 6)
- Flexibilité, polyvalence (répondant 6)
- Esprit d'équipe, autonomie (répondant 6)

11. CHEF DE QUAI (3 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Veille à ce que le transport interne et le chargement / déchargement des produits soient correctement effectués (cette fonction a un statut d'employé pour le répondant 6)

✓ Activités liées à la fonction

- Coordonner et contrôler l'exécution quotidienne des tâches en répartissant le travail et en établissant des priorités (répondants 6, 8)
- Assure la réception et contrôle les retours des dépôts externes ou fournisseurs de produits finis en indiquant la méthode d'approche et en veillant à la qualité du travail, à la conformité des chargements, en intervenant en cas d'imperfection et en résolvant les difficultés et en aidant physiquement au chargement en cas de surcroit de travail (répondants 6, 8)
- Contribue au maintien du bon fonctionnement de l'outil (répondant 6)
- Encodage des palettes chargées (répondant 3)
- Vérification de la qualité et de la quantité des marchandises (répondant 8)
- Etablissement des documents de transport (répondant 8)

✓ Profil

- Expérience (répondants 3, 6, 8)
- CESS minimum, orientation économique ou technique (répondant 6)
- Aptitudes relationnelles et managériales (répondant 6)
- Résistance au stress (répondant 6)
- Organisation, bon sens (répondants 6, 8)
- Langues Fr/Nl/Angl (répondant 6)
- Connaissance en informatique (répondant 3)

12. CONTROLEUR DE STOCK (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Vérifie que tous les mouvements de palettes sont bien encodés dans le système informatique.

✓ Profil

- Expérience (répondant 3)
- Connaissance gestion de stock (répondant 3)

13. GRUTIER (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Manutention de conteneurs à l'aide d'une grue équipée d'un mât (répondant 7)

✓ Activités liées à la fonction

- Manutention de conteneurs
- Contrôler des conteneurs (quantité et qualité, intérieur et extérieur)
- Partie administrative

✓ Profil

- Formation sur site ou par le fournisseur
- Mécanicien, électricien
- Garagiste CEFA
- Volonté de travailler
- Confiance en soi
- Connaissance en informatique (répondant 3)

14. CHEF D'EQUIPE - CONTREMAITRE (4 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Gère des équipes d'ouvriers (cette fonction est une fonction de cadre pour le répondant 3 et employé pour les répondants 1 et 9)

✓ Activités liées à la fonction

- Planning (répondants 1, 3, 9)
- Gestion du personnel et des groupes de travail (répondants 1, 3,9)
- Organisation (répondant 1, 3)
- Mêmes tâches que les manutentionnaires (répondant 8)

✓ Profil

- Expérience (répondant 3, 9)
- Aptitudes relationnelles (répondant 3, 9)
- Baccalauréat en transport et logistique (répondant 1)

15. OPERATEUR RE-ETIQUETAGE (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Ré-étiquetage des produits pour certains clients pour mettre les produits en conformité par rapport à la réglementation pharmaceutique et faire des kits de plusieurs produits individuels prêts à être utilisés dans les hôpitaux (répondant 9)

✓ Profil

- Baxter competencies : *driven results, personal accountability, respect customer focus, integrity, compliance*
- Flexibilité

16. OPERATEUR WAT (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Ils enlèvent les produits finis sur le site de production et les livrent au centre de distribution.

✓ Profil

- Baxter competencies : *driven results, personal accountability, respect customer focus, integrity, compliance*
- Flexibilité

17. AGENTS DE RECEPTION ET DE STOCKAGE (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Réceptionner et stocker les matières premières (fils, ingrédients, emballage, matières intermédiaires (répondant 6).

FONCTIONS EMPLOYÉS

1. OPERATIONS SUPERVISOR (3 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Responsable du centre de tri (répondant 1), responsable des opérations (répondant 9). Cette fonction est une fonction de cadre pour le répondant 9)

✓ Activités liées à la fonction

- Evolution des processus, méthodes de travail et outils (répondant 1, 2, 9)
- Maintenance (répondant 2)

✓ Profil

- Aptitudes relationnelles et managériales (répondant 9)
- Bonne connaissance en administration et organisation de transport (répondant 9)
- Baccalauréat ou maîtrise (répondants 1, 9)
- Expérience (répondant 9)
- Preneur de décision en tenant compte des multiples intérêts (répondant 9)
- Langues (Nl, Angl, répondants 2, 9)
- Connaissance en informatique (répondant 9)
- Diplôme en électromécanique (répondant 2)
- Baxter competencies : *driven results, personal accountability, respect customer focus, integrity, compliance*

2. OPERATIONS ASSISTANT / ASSISTANTE DE DIRECTION (3 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Chargée de toute la partie administrative de l'entreprise.

✓ Activités liées à la fonction

- Pré-facturation (répondants 1, 4, 9)
- Paie, ressources humaines (répondants 1, 4)
- Gestion administrative du commercial (répondants 4, 9)

✓ Profil

- Baccalauréat en secrétariat de direction ou secrétariat (répondant 1)
- Expérience dans le transport et logistique (répondant 4)
- Langues – trilingue (répondant 1)
- Rigueur (répondant 4)

3. NETWORK SUPERVISOR (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Coordonner les personnes travaillant au call center / service clientèle.

✓ Activités liées à la fonction

- Gestion des employés du service clientèle : frontoffice et backoffice (répondant 1)

✓ Profil

- Langues – trilingue (répondant 1)
- Connaissances bureautiques approfondies (répondant 1)

4. EMPLOYES CALL CENTER / SERVICE CLIENTELE (3 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Traitement des questions / réclamations des clients (répondant 1)

✓ Activités liées à la fonction

- Inbound call (Frontoffice) : identification du problème (répondant 1)
- Outbound call (Backoffice) : analyse et résolution du problème (répondant 1)
- Gestion administrative du commercial (répondants 4, 9)

✓ Profil

- Langues – trilingue (répondant 1)
- Connaissances bureautiques approfondies (répondant 4)

5. AFFRETEUR (5 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Organisation le transport de produits via le panel de transporteurs en tenant compte des contraintes budgétaires, contractuelles et géographiques.

✓ Activités liées à la fonction

- Participation au choix des sociétés de transport en minimisant le coût et le temps (appels d'offres, confrontation avec les cahiers de charges, répondants 6, 7, 8, 10) (NB : dans certains cas c'est le responsable transport (cadre) qui négocie avec les sociétés de transport)
- Organisation du transport de produit vers les clients : affrètement de véhicules, vérification de la disponibilité des transporteurs, rédaction des ordres de transport (répondants 2, 6, 7, 8, 10)
- Transmission des ordres de vente au service expédition et vérification des factures et transmission à la comptabilité (répondant 7)

✓ Profil

- Baccalauréat ou maîtrise en transport et logistique (répondants 2, 6, 8)
- Expérience (répondants 6, 8)

- Langues – trilingue + autres si possible (répondants 2, 6, 7)
 - Connaissances géographiques (répondant 6)
 - Connaissances en informatique (répondant 6)
 - Résistant au stress (répondant 6)
 - Aptitudes relationnelles (répondant 6)
 - Rigueur, organisation et rapidité (répondants 6, 10)
 - Aptitudes à la prise de décision (répondant 6)
- ✓ Divers
- Cette fonction a le nom de coordinateur logistique pour le répondant 2, d'employé logistique pour le répondant 7 et de planificateur transport pour le répondant 6.

6. RESPONSABLE COMMERCIAL (2 entreprises sur 10)

- ✓ Objectif de la fonction
Prospection des clients.
- ✓ Activités liées à la fonction
- Contact avec les clients (répondants 2, 10)
 - Négociation de prix (répondants 2, 10)
 - Contact avec la douane (répondant 10)
- ✓ Profil
- Baccalauréat en marketing, commerce extérieur (répondant 2)
 - Management (répondant 10)
 - Langues (répondants 10)
 - Connaissances des lois (répondant 10)

7. DISPATCHEUR (2 entreprises sur 10)

- ✓ Objectif de la fonction
Gérer les chauffeurs et le parc roulant en propre.
- ✓ Activités liées à la fonction
- Suivre les véhicules à l'arrivée et à la sortie (répondant 4)
 - Gérer les chauffeurs (répondant 4)
 - Pré-facturation (répondant 4)
- ✓ Profil
- Baccalauréat en transport et logistique (répondants 4, 10)
 - Expérience comme chauffeur ou manutentionnaire (répondants 4, 10)
 - Langues (répondant 10)
 - Savoir calculer un prix (répondant 10)
- ✓ Divers

- Cette fonction a le nom d'exploitant transport pour le répondant 4.

8. EMPLOYES ADMINISTRATIFS (4 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Gestion administrative des commandes et gestion administrative du transport. Administration et support client.

✓ Activités liées à la fonction

- Suivi quotidien des commandes clients (répondants 5, 8)
- Responsable de la saisie des commandes (répondant 5)
- Suivi quotidien du plan d'expédition et appel des transporteurs (répondants 5, 8, 9)
- Assistance des clients pour le suivi des livraisons (helpdesk, répondants 5, 8)
- Suivi et contrôle de la facturation transport (répondants 5, 9)
- Gestion et remise des documents de transport au transporteur (répondants 6, 9)
- Suivi des plaintes des clients (répondant 9)
- Archivage de la documentation distribution et gestion de l'accès à ces données (répondant 9)
- Participation à l'amélioration des processus (répondant 9)

✓ Profil

- Baccalauréat en transport et logistique ou marketing (répondants 5, 8, 9)
- Esprit logique (maîtrise des processus, répondant 5)
- Langues (répondants 5, 8, 9)
- Esprit mathématique (gestion des stocks, répondant 5)
- Baxter compétences : *driven results, personal accountability, respect customer focus, integrity, compliance* (répondant 9)
- Sens de la relation client (répondant 5)
- Précis et ordonné (répondants 9)

9. RESPONSABLE STOCKAGE ET EXPEDITION PRODUITS FINIS (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Assure la gestion des stockages et l'organisation des livraisons des produits finis.

✓ Activités liées à la fonction

- Gestion des stocks de produits finis, en planifiant le stockage, en contrôlant l'état du stock physique, en planifiant et en contrôlant le transport interne, en anticipant les ruptures de produits finis, en supervisant le suivi des activités, (répondant 6)
- Direction des collaborateurs du département : distribution des activités quotidiennes, en établissant des priorités, en suscitant l'information montante et en transmettant l'information descendante (répondant 6)

- Veille à la distribution des marchandises en s'assurant de l'avancement des préparations, en traitant les litiges ... (répondant 6)
- Contribue à différents projets logistiques (répondant 6)

✓ Profil

- Baccalauréat en transport et logistique (répondant 6)
- Expérience (répondant 6)
- Résistance au stress (répondant 6)
- Rigueur et organisation (répondant 6)
- Langues (NL, répondant 6)
- Sens de la relation client (répondant 6)

10. PLANIFICATEURS EXPEDITION (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

A partir des prévisions commerciales et des contraintes de sécurité et de transport à respecter, il réalise un planning d'expédition hebdomadaire.

✓ Activités liées à la fonction

- Optimisation du planning d'expédition des livraisons (classement par date, vérification des disponibilités des produits commandés, détermination du lieu de chargement, établissement des priorités, répondant 6)
- Veiller au respect du planning de chargement (répondant 6)
- Contribue à l'organisation du stock de produits finis des magasins extérieurs (répondant 6)
- Fournit de l'information à différents services (aperçus des activités de planning, stades dans lequel se trouvent les commandes, avis de transport définitifs... répondant 6)

✓ Profil

- Baccalauréat en transport et logistique (répondant 6)
- Langues (Fr/NL) (répondant 6)
- Expérience (répondant 6)
- Résistance au stress (répondant 6)
- Organisation, rigueur (répondant 6)
- Sens relationnel, prise d'initiatives (répondant 6)

11. PREPOSE AU STOCKAGE DE PRODUITS FINIS (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

S'assure de la réception, de la gestion et du chargement des produits finis afin de garantir une gestion du stock effective et efficace.

✓ Activités liées à la fonction

- Gestion des stocks frigos : emplacement des palettes, volume des palettes, apporte une solution aux problèmes... (répondant 6)
- Organisation de la préparation et du chargement des produits commandés et des échantillons en regroupant à l'avance les bons de chargement dans un ordre logique et précis, en allouant un véhicule à chaque quai, en faisant la répartition journalière des tâches des équipes et en déterminant les activités de transport internes (répondant 6)
- Veiller aux normes de sécurité (répondant 6)
- Superviser le bon fonctionnement de l'outil (Frigo CIMAT, répondant 6)
- Diriger une équipe de collaborateurs (répondant 6)

✓ Profil

- CESS avec orientation en économie ou technique (répondant 6)
- Langues (Fr et Angl/Nl) (répondant 6)
- Expérience (répondant 6)
- Résistance au stress, capacité d'adaptation (répondant 6)
- Organisation (répondant 6)
- Aptitudes relationnelles et managériales (répondant 6)

12. DECLARANTS EN DOUANE (3 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Informe le client des différentes réglementations, vérifie la conformité des marchandises et facilite ainsi leur transport.

✓ Activités liées à la fonction

- Etablir les déclarations à l'import ou à l'export pour le compte des clients pour la cohérence fiscale (répondants 8, 10)
- Assurer et maintenir de bonnes relations avec les autorités douanières (répondant 9)
- Réaliser des rapports pour des statistiques officielles (répondant 9)
- Attribuer des tarifs douaniers au niveau local et européen (répondant 9)
- Traiter et suivre les litiges transporteurs (répondant 9)
- Organiser et coordonner les opérations de clôture douanière (répondant 9)

✓ Profil

- Baccalauréat (répondants 8, 9)
- Bonnes connaissances en informatique (répondant 10)

- Langues (répondants 8, 9)
- Expérience en douane, TVA (répondants 8, 9, 10)
- Connaissance de la législation et des documents (répondant 10)
- Précision et rigueur (répondant 9)
- Aptitudes à communiquer (répondant 9)

13. EMPLOYE MARITIME (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

S'occuper du contact avec les sociétés maritimes et prendre en charge les conteneurs au port (répondant 10)

✓ Profil

- Langues trilingue (Fr/Angl/Nl) (répondant 10)
- Connaissance des documents (répondant 10)
- Connaissance du domaine maritime (répondant 10)

14. TECHNICIEN DE LA MAINTENANCE DU SYSTEME (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

S'assurer de manière optimale le bon fonctionnement du système de gestion des magasins automatisés et intervenir sur tous les autres systèmes si nécessaire (répondant 9)

✓ Activités liées à la fonction

- Support aux opérations (répond aux demandes d'aide, corrige les erreurs de manipulation, conseille les opérateurs sur les bonnes méthodes de palettisation et d'utilisation de machines, répondant 9)
- Maintenance curative : réagit aux pannes, repère les causes des pannes, assure les liaisons de dépannage et de maintenance avec les fournisseurs des équipements (répondant 9)
- Maintenance préventive (répondant 9)
- Gestion du stock des pièces de rechange (répondant 9)
- Développement : élaboration d'un plan de maintenance, proposition d'amélioration du matériel, participe aux programmes de l'amélioration de la qualité, sécurité et environnement (répondant 9)
- Respect des règles de sécurité (répondant 9)

✓ Profil

- Technicien électromécanicien A2 (répondant 9)
- Doivent connaître et comprendre l'enjeu de la société (répondant 9)
- Langues (notions d'anglais, répondant 9)
- Connaissances en informatique (répondant 9)
-

FONCTIONS CADRES

1. DIRECTEUR (4 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Optimisation de la gestion de l'entreprise au niveau financier et exploitation des moyens techniques et humains.

✓ Activités liées à la fonction

- Gestion du compte d'exploitation au moindre coût (ressources humaines, transport, loyer, bâtiments et chauffage, répondants 7, 9)
- Responsable des travailleurs (répondants 4, 9)
- Contrôle des factures (répondant 4)
- Organisation de l'entreprise : coordonner, planifier et surveiller les activités de l'entreprise (répondant 7)
- Définition des besoins du client et des besoins de l'entreprise à tous les niveaux (répondants 7, 9)
- Gestion des ressources humaines (répondant 8)
- Reporting pour l'investisseur (répondant 8)
- Gestion quotidienne de l'entreprise (répondants 8, 9)
- Représenter la compagnie auprès des clients et des institutions (répondants 4, 8, 9)
- Développer et concevoir des systèmes et développer une méthode pour évaluer la performance du système (répondant 9)
- Inspirer l'esprit d'équipe et générer de l'enthousiasme pour les valeurs de l'entreprise (répondant 9)
- Encourager les innovations et évaluer leur faisabilité (répondant 9)
- Maintenir la satisfaction des clients (communiquer avec le client, évaluer la réponse des clients, contrôle interne, rapidité de réponse aux plaintes (répondant 9)
- Implémenter de nouvelles stratégies et vérifier l'exécution de ces stratégies pour maximiser son efficacité en termes de coûts et de temps (répondant 9)
- Définir les besoins en formation du personnel (répondant 9)

✓ Profil

- Universitaire MBA (répondants 7, 8, 9)
- Expérience probante dans la logistique (répondants 4, 7, 9)
- Bilingue (Fr/Nl/Angl) (répondants 4, 7, 9)
- Connaissance de la législation (répondant 7)
- Connaissances en logistique (répondant 7)
- Connaissances en comptabilité (répondant 8)

- Aptitudes relationnelles (répondant 8)

2. DIRECTEUR LOGISTIQUE (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Assurer la gestion des services logistiques de l'entreprise

✓ Activités liées à la fonction

- Analyser la structure des frais et le fonctionnement des activités et proposer des améliorations (répondant 6)
- Diriger les collaborateurs du département en les motivant à travailler en sécurité et dans le respect d'un bon coût-efficacité et service clientèle (répondant 6)
- Optimisation de la collaboration entre les travailleurs des entrepôts de stockage, de l'administration logistique, de l'expédition et du transport (répondant 6)

✓ Profil

- Maîtrise en économie avec une spécialisation en logistique si possible (répondant 6)
- Expérience dans la logistique (répondant 6)
- Langues (Fr/Nl/Angl, répondant 6)
- Aptitudes relationnelles, sens de la diplomatie (répondant 6)

3. CHEF DE DEPARTEMENT (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Coordonner les chefs de service (répondant 3)

✓ Activités liées à la fonction

- Coordonner les chefs de service (répondant 3)
- Engager des collaborateurs (répondant 3)
- Veiller au respect des valeurs de l'entreprise (répondant 3)

✓ Profil

- Expérience (répondant 3)
- Aptitudes relationnelles (répondant 3)

4. RESPONSABLE DE L'ENTREPOT (3 entreprises sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Gestion globale du fonctionnement de l'entrepôt et organisation des tâches pour les manutentionnaires en relation avec les autres départements (douanes, clients, transports, répondant 8)

✓ Activités liées à la fonction

- Gère l'entrepôt, aspect social, gestion de l'interface avec l'intérim (répondants 5, 8)

- Organisation des tâches journalières ou hebdomadaires en relation avec les autres départements (répondants 8, 10)
- Contrôle de la rentabilité des activités (répondants 8, 10)
- Recrutement du personnel ouvrier (répondant 8)
- Responsable de la facturation des services (répondants 5, 10)
- Gestion de l'infrastructure de l'entrepôt (répondant 5)
- Responsable d'achat d'infrastructures (répondant 5)
- Coordination et négociation transport et sous-traitance (répondant 5)
- Contact avec la douane (répondant 10)

✓ Profil

- Graduat en logistique, transport ou comptabilité (répondant 8)
- Avoir plus de méthode que de créativité (répondant 8)
- Expérience (répondant 10)
- Langues (répondant 10)
- Aptitudes relationnelles (répondant 10)

5. RESPONSABLE TRANSPORT (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Organisation le transport de produits via le panel de transporteurs en tenant compte des contraintes budgétaires, contractuelles et géographiques et faire la sélection des entrepôts externes en tenant compte des contraintes qualitatives, budgétaires et contractuelles.

✓ Activités liées à la fonction

- Choisit les sociétés de transport et de stockage (appels d'offres, mise à jour du cahier des charges, répondant 6)
- Organisation du transport intersites vers les clients en contrôlant l'affrètement des véhicules, en planifiant les livraisons, en rédigeant le programme de chargement, en s'assurant de la bonne exécution des livraisons et en résolvant les problèmes (répondant 6)
- Organisation du transport des retours (répondant 6)
- Fournit de l'information à différents services (prix du transport, noms des sociétés, commandes... répondant 6)
- Dirige une équipe de chauffeurs (répondant 6)

✓ Profil

- Baccalauréat en transport et logistique (répondant 6)
- Bonnes connaissances en informatique et en géographie (répondant 6)
- Langues trilingue (Fr/Angl/Nl) + autres si possible (Esp, All) (répondant 6)
- Expérience (répondant 6)

- Résistance au stress (répondant 6)
- Organisation, rigueur (répondant 6)
- Aptitudes à la prise de décision et à la négociation (répondant 6)
- Sens relationnel (répondant 6)

6. GESTIONNAIRE DE PROJETS (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Gestion de projets (répondant 5)

✓ Activités liées à la fonction

- Responsable du suivi client (répondant 5)
- Définition et suivi des procédures opérationnelles IT et SLA (*Service Level Agreement*, répondant 5)
- Responsable des achats liés au projet (répondant 5)

✓ Profil

- Graduat minimum (répondant 5)
- Esprit logique (maîtrise des processus, répondant 5)
- Esprit mathématique (gestion comptable des stocks, répondant 5)
- Langues (répondant 5)
- Sens relation client (répondant 5)

7. RESPONSABLE DU SERVICE DOUANE (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Coordination des déclarants en douane (répondant 8)

✓ Activités liées à la fonction

- Coordonner les déclarants en douane (répondant 8)
- Interaction officielle avec l'administration des douanes et de la TVA (répondant 8)

✓ Profil

- Graduat minimum (répondant 8)
- Expérience (répondant 8)

8. DISTRIBUTION SUPERVISOR (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Organiser, planifier et contrôler les livraisons de produits finis en fonction des besoins des clients et le transport vers de plateformes ou directement vers les clients.

✓ Activités liées à la fonction

- Assure l'interface et la communication entre l'entrepôt, les différents clients et les différents départements de l'entreprise (répondant 9)

- Répond à toute nouvelle demande de livraison en garantissant le respect du dossier commercial (répondant 9)
- Organise le suivi des plaintes (répondant 9)
- Evalue la performance des travailleurs sur base de rapports et de l'expérience sur le terrain (répondant 9)
- Participe activement à l'implémentation de nouveaux concepts de distribution et établit de bons rapports avec les nouveaux partenaires de transport (répondant 9)
- Participe activement à l'implémentation de nouveaux processus administratifs et cherche toujours à l'améliorer (répondant 9)

✓ Profil

- Graduat (répondant 9)
- Expérience (répondant 9)
- Sens des responsabilités, promotion de l'esprit d'équipe, organisé, aptitudes de communicationnelles (répondant 9)

9. SYSTEMS SUPERVISOR (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Assurer de manière optimale le bon fonctionnement du système de gestion des magasins automatisés ainsi que tous les autres équipements présents sur le site.

✓ Activités liées à la fonction

- Corriger les perturbations ou réparer les pannes en veillant de minimiser le temps d'arrêt (répondant 9)
- Répondre à toute question des superviseurs, coordinateurs, opérateurs... en apportant une aide technique dans ses compétences (répondant 9)
- Maintenance curative : réagit aux pannes, repère les causes des pannes, assure les liaisons de dépannage et de maintenance avec les fournisseurs des équipements (répondant 9)
- Réaliser les programmes d'entretien préventif ou réparations des équipements (répondant 9)
- Communication avec les fournisseurs afin de se faire aider pour le dépannage ou la maintenance (répondant 9)
- Gestion du stock des pièces de rechange (répondant 9)
- Elaboration d'un plan de maintenance préventive, amélioration de la sécurité (répondant 9)
- Participer à la gestion quotidienne des systèmes critiques comme la protection incendie et le nettoyage (répondant 9)
- Etre le backup d'un membre de l'équipe (répondant 9)
- Assurer la formation des nouveaux membres de l'équipe (répondant 9)

✓ Profil

- Langues Fr/Angl (répondant 9)
- Connaissances en informatique (répondant 9)

10. OFFICE OPERATIONS SUPERVISOR (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Organiser et superviser l'équipe de documentation pour les commandes import / export.

✓ Activités liées à la fonction

- Gérer l'équipe administrative et assurer leur formation (répondant 9)
- Participe activement à des programmes EHS (répondant 9)
- Evalue les opérateurs avec des statistiques opérationnelles (répondant 9)
- Participation à des projets (répondant 9)

✓ Profil

- Baccalauréat en économie (répondant 9)
- Expérience (répondant 9)
- Langues Fr/Nl/Angl (répondant 9)

11. WAREHOUSE OPERATIONS SUPERVISOR (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Organiser et superviser les opérations de l'entrepôt et améliorer les livraisons.

✓ Activités liées à la fonction

- Supervise les opérations de l'entrepôt (réception, stockage et livraison (répondant 9)
- Assure la satisfaction des clients et respecte leurs demandes (répondant 9)
- Optimise les ressources pour augmenter la productivité (répondant 9)
- Supervise le personnel, assure la formation (répondant 9)
- Participe continuellement à un programme d'amélioration (répondant 9)
- Participe activement à des programmes EHS (répondant 9)

✓ Profil

- Diplôme de supérieur non universitaire (répondant 9)
- Expérience (répondant 9)
- Langues Fr/Angl (répondant 9)
- Aptitude à la gestion de personnel (répondant 9)
- Connaissances en informatique (répondant 9)

12. DISTRIBUTION AND REPLENISHMENT FREIGHT MANAGER (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Gérer et coordonner les transactions de fret (produits finis et matières premières. Etablir les budgets et optimiser le fret et les coûts opérationnels.

✓ Activités liées à la fonction

- Optimiser les ressources pour augmenter l'efficacité (répondant 9)
- Gérer l'équipe, définir les besoins en formation et faire un suivi (répondant 9)
- Créer et maintenir une organisation flexible (répondant 9)
- Organiser et gérer toutes les activités de transport de l'entreprise (répondant 9)
- Assurer l'interface entre les clients, les fournisseurs de fret et les différents départements de l'entreprise (répondant 9)
- Partager le know-how (répondant 9)
- Développer des partenariats stratégiques (répondant 9)

✓ Profil

- Langues Fr/Nl/Angl + All (répondant 9)
- Expérience (répondant 9)
- Graduat en logistique et transport (répondant 9)
- Sens des responsabilités, promotion de l'esprit d'équipe, aptitudes communicationnelles, autonomie (répondant 9)

13. SYSTEMS, QUALITY AND EHS MANAGER (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Assurer en permanence le bon fonctionnement de l'entreprise du point de vue technique tant au niveau des systèmes que de l'infrastructure ; initier, développer et mettre en place les nouveaux projets d'amélioration et d'extension des systèmes ; gérer les aspects qualité, sécurité, hygiène et environnementaux du site.

✓ Activités liées à la fonction

- Gérer les différents systèmes dont Fire Protection, Pest Control, Building Maintenance (répondant 9)
- Maintenir un niveau opérationnel maximum (répondant 9)
- Gérer et assurer les mesures de performances des systèmes (répondant 9)
- Analyser les problèmes, les accidents et mettre en place les solutions (répondant 9)
- Gérer la maintenance des bâtiments et des équipements (répondant 9)
- Prévoir, coordonner et assurer les maintenances préventives et les maintenances curatives (répondant 9)
- Assurer le training du personnel en matière de maintenance (répondant 9)

- Coordonner et développer les programmes de sécurité dans le respect des lois et réglementations en vigueur (répondant 9)
- Participer activement au CPPT et prendre en charge la résolution des points soulevés sous sa responsabilité

✓ Profil

- Langues Fr/Angl (répondant 9)
- Connaissance en informatique industrielle (répondant 9)
- Orienté client (répondant 9)
- innovateur (répondant 9)
- Flexibilité à toute épreuve (répondant 9)
- Résistance au stress (répondant 9)
- Bonne condition physique, pas de vertige pas de claustrophobie (répondant 9)

14. CUSTOMS AND EUROPEAN TRADE COMPLIANCE MANAGER (1 entreprise sur 10)

✓ Objectif de la fonction

Garantie commerciale (trade compliance) : établir des politiques commerciales de régulation pour certaines régions. Les opérations de douane : organiser et coordonner les opérations de douane et les autorisations. Gérer les aspects comptables des activités de fret.

✓ Activités liées à la fonction

Trade compliance

- Aider à développer un système de gestion des exports robuste avec les règles US et leur équivalent européen (répondant 9)
- Contact avec les autorités compétentes (trade compliance officers) (répondant 9)
- Développer des procédures internes pour former les nouveaux collaborateurs (répondant 9)
- Préparer les audits pour évaluer les lacunes et développer des solutions commerciales pour faire face à ces lacunes (répondant 9)
- Travailler avec l'équipe d'audit de la chaîne logistique pour documenter les résultats et préparer les rapports d'évaluation (répondant 9)

Opérations de douane

- Respecter les réglementations en matière de douane (répondant 9)
- Organiser les activités journalières liées aux transactions de douane (répondant 9)
- Gérer les relations avec les autorités douanières à un niveau régional et national (répondant 9)
- Harmoniser et optimiser la tarification pour tous les produits à un niveau européen au travers un système de suivi (répondant 9)
- Gérer les autorisations spéciales qui autorisent des réductions de taxes (répondant 9)

✓ Profil

Trade compliance

- Langues Fr/Angl (répondant 9)
- Connaissance de la législation sur les exportations et les diverses réglementations (répondant 9)
- Connaissance des concepts et modèles de la chaîne logistique (répondant 9)
- Minimum baccalauréat et expérience (répondant 9)
- Esprit critique (répondant 9)
- Doit être habile avec la technologie, être capable de confronter plusieurs projets (répondant 9)

Opérations de douane

- Langues Fr/Angl (répondant 9)
- Connaissances approfondies des réglementations de douane (répondant 9)
- Bonne connaissance des réglementations de la TVA (répondant 9)
- Méthodologique, précis et rigoureux (répondant 9)
- Sens des responsabilités et apte à prendre des décisions (répondant 9)
- Aptitudes relationnelles (répondant 9)

CONCLUSION

En conclusion, nous pouvons affirmer que les métiers de la logistique sont nombreux et variés tant au niveau des postes ouvriers qu'au niveau des postes employés / cadres. Toutefois, nous pouvons remarquer que la dénomination des fonctions n'est pas toujours homogène au sein du secteur et que le contenu des fonctions peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction de sa taille, de son type de management et de son activité. En effet, certaines tâches rattachées à un poste le seront à un autre dans une autre entreprise.

◆ **Recours aux travailleurs intérimaires**

Divers constats peuvent être formulés concernant le recours aux travailleurs intérimaires pour des fonctions liées à la logistique :

- Les travailleurs (surtout les ouvriers et les employés) qui sont engagés dans une entreprise pour une fonction logistique commencent généralement avec une période d'essai qui prend la forme d'un contrat intérimaire et qui se transformera par la suite en un contrat à durée déterminée ou indéterminée (9 répondants sur 10).
- Autrement, il y a très peu d'intérimaires. Ils sont principalement engagés pour de courtes périodes (quelques jours voire quelques mois) pour pallier à une augmentation saisonnière du volume des

activités de l'entreprise ou pour remplacer du personnel absent (7 répondants sur 10). La proportion de travailleurs intérimaires dans les entreprises ne semble pas évoluer dans le temps.

- Les intérimaires sont souvent engagés pour effectuer des tâches uniques, simples ou de base (7 répondants sur 10).
- Le recours au travail intérimaire peut être écarté ou n'a pas beaucoup de sens aux yeux des employeurs pour les raisons suivantes :
 - ✓ Si la fonction requière une formation spécifique longue ou si c'est un métier à risque, les employeurs sont réticents à déléguer des postes à des personnes sans expérience (2 répondants sur 10).
 - ✓ Si la fonction est un métier pour lequel il n'y a pas de difficulté à trouver un emploi, l'employeur exclura le recours à l'intérim parce qu'ils pensent que la qualité du candidat a beaucoup plus de chance de faire défaut (1 répondant sur 10).

◆ **Recours aux travailleurs français**

Les entreprises interrogées occupent presque toutes des travailleurs français (9/10). En moyenne, il y a 13,6% de travailleurs français. La raison est que les entreprises de la pré-enquête sont pour la plupart (7/10) situées dans la zone transfrontalière où les travailleurs français peuvent bénéficier d'un régime fiscal particulier. En effet, lorsqu'un travailleur se déplace dans un autre pays pour y travailler, les deux états, celui de sa résidence et celui d'emploi, peuvent prétendre au droit de lever l'impôt sur le revenu perçu, conformément à leur législation en la matière. Il existe donc un risque de double imposition. La France et la Belgique ont conclu une convention fiscale bilatérale le 10 mars 1964, complétée successivement par les avenants des 15 février 1971 et 8 février 1999. Une telle convention a pour but de protéger les résidents d'un des états contractants contre la double imposition des revenus qu'ils tirent de l'autre Etat. En application de la convention fiscale du 10 mars 1964, le pays compétent pour la taxation diffère selon que le travailleur réside et travaille ou non à l'intérieur d'une aire géographique déterminée (la "zone frontalière").

L'art. 11 §2 c) de la Convention fiscale définit la zone frontalière : "La zone frontalière de chaque état comprend toutes les communes situées dans la zone délimitée par la frontière commune [à la Belgique et à la France] et une ligne tracée à une distance de 20 kilomètres de cette frontière, étant entendu que les communes traversées par cette ligne sont incorporées dans la zone frontalière". Si le travailleur exerce son activité dans la zone frontalière belge et a sa résidence dans la zone frontalière française, il bénéficie du régime fiscal dérogatoire du travailleur frontalier : ses rémunérations seront alors imposables en France.

Pour en revenir aux résultats de la pré-enquête, il s'avère que, pour les fonctions opérationnelles, ce sont surtout les travailleurs français qui postulent dans des entreprises belges poussés par l'imposition intéressante du revenu et non les employeurs qui vont « chercher » des travailleurs français (5

répondants sur 10). Toutefois, 3 autres répondants sur les 10 ont déclaré avoir recours à des travailleurs de nationalité française parce que la Wallonie picarde connaît une pénurie de ressources dans le domaine de la logistique. L'origine de cette carence se situe au niveau de l'offre de formation de base. Enfin, un de ces 3 répondants a ajouté que ce recours se faisait surtout pour des positions stratégiques dans la société où la connaissance des concepts de logistique constitue un pré-requis non négligeable.

◆ ***Sous-traitance des fonctions logistiques***

La question qui a été posée dans le cadre de la pré-enquête était « *Quelles sont les activités liées à la logistique que vous sous-traitez et pourquoi ?* ». Les réponses à cette question sont assez unanimes. La partie la plus souvent sous-traitée dans les entreprises interrogées est le transport (9 répondants sur 10). Cette sous-traitance est totale ou partielle (mais seules 2 entreprises sur les 9 possèdent une petite flotte de camions).

Les raisons pour lesquelles le transport est sous-traité sont les suivantes :

- Organiser soi-même est un investissement très lourd en termes de coûts (6 répondants sur 9).
- Le transport est un métier qui demande une expertise importante (5 répondants sur 9).
- Le transport n'apporte pas de valeur ajoutée au produit / service de l'entreprise (2 répondants sur 9).
- Le transport permet de créer des emplois indirects (1 répondant sur 9).

D'autres activités sont également sous-traitées mais les cas sont assez isolés : la douane (1), l'équipement spécifique de conteneurs (1), l'achat de « chemin de fer » (1), le stockage mais de manière ponctuelle (1), la location de conteneurs (1), le ré-étiquetage (1) et la maintenance de matériel logistique (1).

2.3.2. PROCEDURE DE RECRUTEMENT POUR DES POSTES A ORIENTATION LOGISTIQUE

◆ ***Bilan du recrutement en 2006***

9 répondants sur les 10 ont recruté du personnel en 2006. 123 personnes ont été engagées pour occuper un poste logistique dont la plupart sont des préparateurs de commandes (75), des manutentionnaires (12), des chefs d'équipe (5), des caristes (4), des dispatchers (4), des chauffeurs (3), des gestionnaires de projets (3) et des chargeurs (2). Le recrutement de nouveaux collaborateurs est principalement dû à une augmentation des activités de l'entreprise (5/10) et à des départs de personnes (4/10).

Comme nous l'avons déjà dit plus haut, la période d'essai prend la forme d'un contrat intérimaire et peut ensuite déboucher sur un contrat à durée déterminée ou indéterminée dans le cas des ouvriers et de certains employés. Pour les fonctions plus stratégiques (employés supérieur et cadres), les entreprises offrent directement un contrat à durée indéterminée.

◆ ***Organisation du recrutement – canaux utilisés***

Les entreprises ont recours conjointement à plusieurs canaux de recrutement afin de maximiser leurs chances de trouver un candidat qui convient au profil recherché. Le canal de recrutement est différent selon la fonction que l'entreprise recherche : pour les fonctions d'ouvriers, elle recourt exclusivement aux sociétés intérimaires qui effectuent une présélection sur base du cv, d'entretiens et de tests de personnalité. Les candidats sélectionnés passent ensuite des interviews avec des responsables de l'entreprise et font des tests sur le terrain (6/10). Pour les employés, la démarche est plus directe : les entreprises placent des annonces dans la presse nationale et régionale, vont voir à la concurrence et organisent eux-mêmes la sélection des candidats par le biais d'interviews individuelles ou de groupe (7/10).

Les canaux de recrutement utilisés par les entreprises sont très divers :

- Publication des annonces au Forem et au VDAB (8/10).
- Utilisation de la mobilité interne (promotion interne) : les employeurs affichent régulièrement les postes vacants au sein de l'entreprise (7/10). Toutefois, certains répondants (3/10) pensent qu'il ne faut pas abuser des promotions internes parce qu'à un certain moment et à un certain niveau, la fonction demande une formation théorique que le travailleur n'a pas même s'il a l'expérience sur le terrain.
- Parution des offres d'emploi dans la presse nationale (Références, etc) et régionale (3 répondants sur 10). Toutefois, cet investissement est assez important financièrement. L'un des répondants a donc testé les toutes-boîtes comme alternative : le coût d'une insertion est relativement moins élevé et les résultats

sont bons.

- Engagement des intérimaires travaillant déjà dans l'entreprise ou des stagiaires qui ont effectué un stage au sein de l'entreprise (3/10).
- Réserves de recrutement (1/10)
- Bouche à oreille (1/10)
- Contact avec les écoles professionnelles de la région (1/10)
- Sites internet de l'entreprise (1/10)

◆ **Difficultés rencontrées lors du recrutement de personnel**

A l'issue de la pré-enquête, plusieurs difficultés rencontrées lors du recrutement de personnel dans le secteur de la logistique peuvent être mises en avant :

- La Wallonie picarde souffre d'une sérieuse carence en ressources qualifiées dans le domaine de la logistique (7 répondants sur 10). Certaines fonctions comme directeur logistique, cariste expérimenté ou encore mécanicien sont des postes où les employeurs éprouvent des difficultés à trouver un candidat qui correspond au profil recherché. Le manque de formation à orientation logistique et ce, à tous les niveaux (secondaire mais également supérieur) semble être à l'origine de cette difficulté. D'autres fonctions comme manutentionnaire, chauffeur où des pré-requis en matière de logistique ne sont pas nécessaires ne semblent pas poser de problèmes. Le manque de travailleurs qualifiés dans le domaine de la logistique en Wallonie picarde peut aussi être dû au fait que la logistique est une activité encore jeune et que les travailleurs n'ont pas encore beaucoup d'expérience dans cette discipline. Enfin, pour l'un des répondants, cette difficulté trouve son origine beaucoup plus loin : selon lui, le système éducatif devrait être totalement rénové afin de mieux guider les jeunes dans leurs orientations professionnelles et ce, dès leur plus jeune âge en organisant par exemple, des visites d'entreprises régulières. Pour faire face à la difficulté de recruter dans le secteur de la logistique, les employeurs avouent diminuer leurs exigences dans les pré-requis des candidats et préfèrent les former ensuite en interne ou par le biais de formations externes (ils travaillent par exemple avec le centre de compétence logistique de La Louvière (1/10)).
- Certaines entreprises interrogées (2/10) éprouvent des difficultés à trouver des candidats pour des postes exigeant la connaissance de deux langues au minimum.
- Un des répondants affirme que dès que la fonction implique de la gestion de personnel, le recrutement devient une tâche fastidieuse parce que la gestion de personnel ne s'apprend pas, il n'y a pas de formation et les candidats peuvent être de très bons techniciens mais n'ont pas les compétences pour gérer des équipes de travailleurs.
- Enfin, un autre répondant a évoqué que la flexibilité des horaires de travail rebutait certains jeunes candidats à s'engager dans le domaine de la logistique.

◆ Adéquation profil recherché / Profil engagé

Lorsque l'on parle d'adéquation entre le profil que l'employeur recherche et celui qu'il a finalement embauché, dans certains cas, c'est une réussite. Par contre, l'entreprise doit parfois faire face à un échec. Un des échecs les plus fréquents est celui de l'entreprise qui engage des jeunes travailleurs qui viennent travailler uniquement pour le salaire et qui ne vont pas s'investir dans l'entreprise et prendre des initiatives. Pourtant, lors de la procédure de recrutement, des entretiens et même parfois des tests de personnalité sont menés. Malgré cela, les entreprises ne sont jamais à l'abri d'un échec (4 entreprises sur 10).

Ensuite, dans les organisations où la culture d'entreprise occupe une place prépondérante, l'échec le plus fréquent est celui du travailleur qui n'arrive pas à s'intégrer dans son nouvel environnement parce qu'il y a une non adéquation entre ses valeurs et celles de l'entreprise (par exemple, les *Baxter Competencies*).

Enfin, un des répondants a raconté un échec auquel son entreprise a dû faire face, il y a quelques années : certaines fonctions dans son entreprise avaient évolué et les travailleurs qui occupaient ces fonctions depuis un certain temps ont refusé de se former afin d'évoluer avec leur fonction et ont préféré quitter la société.

2.3.3. FORMATION DU PERSONNEL OCCUPANT UNE FONCTION LOGISTIQUE

◆ ***Bilan de la formation en 2006***

En matière de formation, deux grandes tendances se dégagent de la pré-enquête :

- Beaucoup de formations se donnent en interne de manière régulière et non structurée (9 répondants sur 10). Les formations sont assurées soit par les directeurs (dans le cas des PME), soit par les travailleurs expérimentés qui forment les nouveaux sur le terrain. Ces formations internes prennent plusieurs formes : réunions, documents de travail ou encore accompagnement des travailleurs sur le terrain. Les thèmes des formations dispensées en interne sont souvent centrés sur les spécificités de l'activité et des métiers de l'entreprise, la conduite d'engins...
- Lorsqu'il s'agit de former son personnel à des matières très spécifiques comme les langues, les ADR (*règles internationales et nationales relatives au transport de marchandises dangereuses par route*), le *people management* ou encore certains thèmes de la logistique, la plupart des entreprises font appel à des partenaires extérieurs de formation (7 répondants sur 10).
- Enfin, dans les grandes organisations telles Baxter, des plans de formation sont établis sur deux ans pour chaque travailleur de la société.

En ce qui concerne les thèmes de formation, certains sujets sont proposés à l'ensemble des travailleurs et d'autres sont spécifiques à un groupe de travailleurs (ouvriers, employés ou cadres). Les formations communes à tous les travailleurs sont le plus souvent les formations en langues, en informatique et en sécurité.

En 2006, les deux grands thèmes de formation pour les ouvriers ont été la conduite d'engins tels que poids lourds et chargeurs élévateurs et les méthodes et rythmes de travail.

Les employés et cadres ont, quant à eux, reçu des formations sur la gestion de personnes (*leadership et people management*).

◆ Les partenaires de formation

Les partenaires de formation des entreprises interrogées sont nombreux et divers. Quatre organismes de formation semblent être souvent évoqués. Il s'agit de :

- Logos (Fonds de formation de la Commission Paritaire n°226) (3 répondants sur 10). Cet organisme offre des formations sectorielles gratuites et intervient sous des conditions bien déterminées, dans les frais de programmes de formation, organisées au niveau des entreprises individuelles. Globalement, les personnes rencontrées sont satisfaites du service proposé par Logos. Toutefois, ils regrettent l'absence d'évaluation à la fin des formations et ils pensent que l'offre de formations offerte par Logos est parfois trop générale et qu'elle ne répond pas toujours aux besoins réels des entreprises.
- Le Forem (4 répondants sur 10). Les entreprises font généralement appel au Forem pour des formations spécifiques en logistique (permis clark, poids lourds, logistique en général...). Les répondants se disent très satisfaits des formations proposées par le Forem. Toutefois, un d'entre eux a proposé d'insérer plus de pratique dans les formations du Forem, qui sont, selon lui, parfois trop théoriques.
- Espace Formation à Tournai (2 répondants sur 10). Cet organisme propose des formations en environnement, agroalimentaire, gestion d'entreprise, humaine et commerciale. Les répondants sont satisfaits de l'offre de formations d'Espace Formation.
- Enfin, plusieurs entreprises font appel à leurs fournisseurs pour qu'ils viennent former leur personnel à la manipulation de leurs engins, outils informatiques et technologiques (3 répondants sur 10).

Les entreprises ont également d'autres partenaires de formation, tous spécialistes dans une branche bien précise. Pour les langues, il s'agit de Babel, Call ou Berlitz, pour la sécurité c'est SGS, Eole ou le Centre Européen pour la sécurité. Quelques entreprises travaillent aussi avec le CEFA (Centre d'Education et de Formation en Alternance) pour former les apprentis.

Enfin, 2 répondants sur 10 ont avancé qu'ils testaient la formation avant de la proposer à leur personnel afin d'améliorer / d'adapter le contenu aux besoins réels des travailleurs.

2.3.4. EVOLUTION DES METIERS DE LA LOGISTIQUE

Deux thèmes ont été abordés en relation avec l'évolution dans le secteur de la logistique : l'évolution des métiers de la logistique et l'impact de l'évolution technologique sur les métiers de la logistique.

Au terme de la pré-enquête, les conclusions que l'on peut tirer de ce thème sont les suivantes : les personnes interrogées s'attendent à une évolution dans le secteur de la logistique. En effet, ils pensent que la logistique est une activité d'avenir en Europe du fait de la diminution de la production de biens industriels. De plus, ils pensent que la Belgique a le potentiel pour devenir un acteur important dans le secteur de la logistique. Toutefois, il convient de réglementer le domaine, de créer des normes et des labels spécifiques à la logistique afin de professionnaliser le secteur (2 répondants sur 10).

L'évolution se situe à deux niveaux : au niveau des compétences requises pour certains postes et au niveau des outils technologiques disponibles.

En ce qui concerne l'évolution des métiers de la logistique:

- Si on considère la tendance à automatiser les tâches, les ouvriers et les employés seront de plus en plus amenés à avoir des compétences en informatique. Selon certains experts interrogés, l'automatisation des tâches ne diminuera pas le nombre d'emplois mais simplifiera le travail des ouvriers et améliorera ainsi les conditions de travail des ouvriers du secteur de la logistique. Toutefois, ils devront avoir un esprit plus méthodique et une faculté de conceptualisation afin de comprendre le processus dans son ensemble (5 répondants sur 10).
- Les entreprises vont avoir de plus en plus besoin de cadres avec une formation poussée en logistique qui pourront analyser et comprendre chaque problématique dans l'entreprise et proposer des schémas de résolution (4 répondants sur 10).
- L'offre de services proposée par les entreprises de logistique devra être plus globale, plus créative et les entreprises devront répondre de plus en plus rapidement aux demandes des clients (4 répondants sur 10).
- Le transport multimodal va se développer de plus en plus et générer de nouveaux emplois. Toutefois, les acteurs de la logistique doivent encore convaincre leurs clients des économies de coûts que génère le transport multimodal (2 répondants sur 10).
- Enfin, l'évolution des métiers de la logistique ne se conçoit pas sans la connaissance de plus en plus demandée de langues (l'anglais et le néerlandais et langues parlées surtout, 2 répondants sur 10).

L'évolution technologique dans le secteur de la logistique semble être inévitable si les acteurs du marché veulent rester compétitifs.

- Lorsque l'évolution technologique a été abordée, les répondants ont évoqué plusieurs outils dont le tracking, la reconnaissance vocale, RFID, ERP, EDI... (9 répondants sur 10).
- Toutefois, les investissements à réaliser pour être à la pointe du progrès sont très coûteux et la rentabilité de ces investissements doit encore être évaluée (7 répondants sur 9).

- Certains des répondants pensent que cette évolution ne modifiera pas le métier de logisticien en soi, ce seront les outils et surtout le potentiel des outils qui fera évoluer le secteur (4 répondants sur 10).

2.4. CONCLUSION DE LA PRE-ENQUETE

10 responsables d'entreprises de la Wallonie picarde dont l'activité principale ou une des activités secondaires relève de la logistique ont été interviewés dans le courant des mois d'octobre et de novembre 2006. Le but de ces interviews était de recueillir des informations riches sur les questions suivantes : quelles sont les métiers de la logistique ? Quelle la procédure de recrutement pour ce type de poste ? Quelle est l'offre de formation proposée aux travailleurs occupant une fonction logistique ? Et enfin, quelle sera l'évolution des métiers dans le secteur de la logistique ? Après avoir analysé les informations point par point, que faut-il retenir de la pré-enquête ?

Premièrement, les métiers de la logistique sont assez nombreux et variés. Toutefois, il existe une certaine division dans la description des fonctions de la logistique : les titres des fonctions ne sont pas toujours clairement établis excepté pour les métiers de base. De plus, les spécificités de l'entreprise (taille, culture, importance de la logistique) peuvent avoir un impact sur le contenu des fonctions. En effet, dans une grande organisation, on retrouve bien souvent des fonctions plus précises où les tâches à effectuer sont des tâches spécialisées tandis que dans les plus petites organisations, une fonction peut englober des tâches générales que l'on retrouve dans plusieurs postes. Ce genre d'incohérences existera toujours en raison de la diversité des acteurs du secteur de la logistique mais nous pouvons peut-être nous attendre à une harmonisation lorsque le secteur de la logistique en Hainaut deviendra mature.

Ensuite, les entreprises ont recours principalement au travail intérimaire dans deux cas : pour pallier à une augmentation ponctuelle du volume d'activité de l'entreprise (et dans ce cas, les intérimaires sont engagés pour effectuer des tâches de base) ou pour tester un nouveau collaborateur pendant une période d'essai.

Près de 13 % des travailleurs sont des travailleurs français qui sont attirés par le régime fiscal intéressant pour les frontaliers. Les responsables d'entreprises affirment que cette situation n'est pas du tout délibérée et qu'il n'y a pas une volonté de la part des employeurs belges de recruter du personnel français en raison de leurs compétences en logistique.

La majorité des répondants sous-traite l'activité de transport principalement pour les deux raisons suivantes : organiser le transport de marchandises est une activité coûteuse et lourde et demande une expertise importante dans le domaine.

En ce qui concerne la procédure de recrutement des travailleurs dans la logistique, la plupart des entreprises ont recours à des sociétés d'intérim pour la sélection d'ouvriers et utilisent plutôt la presse lorsqu'ils recrutent pour des fonctions plus stratégiques. D'une manière plus générale, la majorité des entreprises utilisent plusieurs canaux conjointement pour maximiser leurs chances de trouver un profil qui correspond aux exigences du poste. Les canaux les plus sollicités sont la publication de l'offre d'emploi au Forem ou au VDAB et la promotion interne.

La difficulté la plus rencontrée lors du recrutement de personnel pour une fonction logistique est le

manque de talents dans ce domaine en Wallonie picarde, principalement dû à des lacunes en termes d'offre de formation et ce, à tous les niveaux de formation (secondaire et supérieur).

En ce qui concerne la formation, la majorité des entreprises forme leur personnel en interne lorsqu'il s'agit d'acquérir des compétences que les responsables de l'entreprise maîtrisent ou des compétences plus générales. Ces formations se font au travers des réunions, des documents de travail, l'accompagnement des travailleurs sur le terrain... Toutefois, lorsqu'il s'agit d'acquérir des compétences beaucoup plus pointues, la plupart des entreprises font appel à des organismes externes spécialisés comme Logos ou le Forem.

Enfin, le secteur n'échappera pas à une évolution qui a d'ailleurs déjà commencé pour certains. Toutefois, selon certains répondants, cette évolution n'aura pas d'impact négatif sur le métier de logisticien. Au contraire, les métiers se simplifieront et les travailleurs conceptualiseront mieux le processus logistique dans sa globalité et pourront se consacrer à d'autres tâches plus valorisantes.

La plupart des répondants pense qu'à l'avenir, les entreprises auront besoin de ressources qualifiées en logistique pour des postes hiérarchiques afin de comprendre le processus logistique qui devient de plus en plus sophistiqué. De plus, certaines entreprises pensent que, pour rester compétitives, elles devront proposer des offres de services logistiques plus globales et originales.

Pour conclure, la majorité des répondants pense que l'évolution technologique sera déterminante pour l'avenir du secteur. Reconnaissance vocale, RFID, tracking, tous ont du potentiel et un bel avenir devant eux, même si la plupart des entreprises trouve l'investissement encore très onéreux relativement à la rentabilité actuelle de ces nouveaux outils.

REDACTION DU QUESTIONNAIRE QUANTITATIF

Les résultats des interviews qualitatives que nous avons menées lors de la pré-enquête vont nous permettre de rédiger un questionnaire quantitatif contenant des questions plus fermées qui sera administré à un plus grand nombre d'entreprises. Pour ce faire, nous avons rédigé les questions sous le format d'échelles avec un nombre déterminé de propositions (ces propositions émanent bien évidemment de la pré-enquête) pour lesquelles le répondant doit donner son avis et nous avons posé un minimum de questions ouvertes (qui ne sont pas toujours appropriées dans une enquête finale vu l'objectif et la longueur de ce type de questionnaire).

Les thèmes conducteurs de la pré-enquête, c'est-à-dire, les métiers et fonctions de la logistique, la procédure de recrutement pour des fonctions logistiques, la formation des travailleurs occupant une fonction à caractère logistique et l'évolution des métiers dans le secteur de la logistique ont servi d'ossature au questionnaire.

Le questionnaire peut être consulté en annexes.

ENQUETE FINALE

4.1. OBJECTIF ET DEROULEMENT DE L'ENQUETE FINALE

Comme annoncé au début de ce rapport, l'enquête quantitative constitue le 3^{ème} objectif de l'étude et elle va nous permettre de confirmer ou d'infirmer les tendances mises en avant par les informants de la pré-enquête. Pour ce faire, le questionnaire présenté au point précédent va être administré auprès d'un échantillon d'entreprises dont les caractéristiques sont les suivantes :

- Etre située sur la zone géographique de la Wallonie picarde;
- Avoir au moins 20 travailleurs ;
- Avoir son activité principale dans la logistique et le transport et appartenir aux codes NACE 60, 61, 62 ou 63 ou faire de la vente pas correspondance ou encore être une entreprise industrielle de plus de 100 travailleurs.

Après avoir eu un contact préalable avec le responsable de l'entreprise qui a donné son accord pour participer à l'étude, le questionnaire a été envoyé par e-mail aux personnes compétentes (le plus souvent, il a été envoyé au directeur, au directeur logistique ou encore au directeur des ressources humaines). Les répondants avaient le choix de renvoyer les réponses soit par e-mail, soit par fax, soit par courrier. La raison pour laquelle nous avons opté pour le format informatique est le gain de temps pour l'envoi et la réception des questionnaires.

L'enquête s'est déroulée du 7 février au 20 mars 2007. Durant cette période, 66 questionnaires ont été envoyés et 31 réponses nous sont parvenues. Le taux de réponse s'élève donc à 47%.

4.2. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON DE L'ENQUETE

Comme annoncé au point précédent, 31 entreprises ont participé à l'enquête sur l'analyse des besoins en qualifications professionnelles dans le secteur de la logistique en Wallonie picarde. Quelles sont les caractéristiques de ces entreprises ? C'est ce que nous allons présenter dans ce paragraphe.

La plupart des entreprises de l'échantillon sont des entreprises de logistique et de transport (10/31), mais il y a également des entreprises de distribution / vente en gros (5/31), des entreprises des secteurs alimentaire (4/31), chimique et métallurgique (4/31), de la tannerie (2/31), de la construction (2/31), de la cimenterie (1/31), de la fabrication de fil (1/31), des cosmétiques (1/31) et enfin, une entreprise de travail adapté.

De ces 31 entreprises, 21 appartiennent à un groupe et 10 sont indépendantes.

La taille des entreprises varie entre 19 et 539 travailleurs et est répartie comme suit :

0-19 travailleurs	1
20-99 travailleurs	12
100-199 travailleurs	10
200 travailleurs et plus	7

En ce qui concerne le profil des répondants, 6 directeurs logistiques, 6 directeurs des ressources humaines, 5 responsables d'exploitation / de production, 4 directeurs généraux, 3 administrateurs délégués, 3 secrétaires, 3 employés du service comptabilité / administration et un chef du service expédition ont participé à l'enquête.

4.3. PRESENTATION DES RESULTATS DE L'ENQUETE

4.3.1. 1^{ERE} PARTIE : METIERS ET FONCTIONS DE LA LOGISTIQUE

La personne responsable des activités logistiques est principalement le directeur logistique (16/31). Pour les autres entreprises, la responsabilité des activités logistiques est attribuée soit au directeur général (3/31), soit au directeur administratif et financier (2/31) ou encore à l'administrateur délégué, à l'adjoint du directeur, au directeur industriel, au responsable d'exploitation, au responsable du magasin, au responsable du planning ou encore à un employé fabrication (1/31). Notons également que pour une entreprise, il n'y a pas de responsable des activités logistiques.

Les activités logistiques exercées par la majorité des entreprises interrogées sont le stockage de marchandises (87,1%), la manutention et la conduite d'engins de manutention (80,6%), le transport et la distribution de marchandises (80,6%), l'emballage et la préparation de commandes (77,4%) et l'administration de la logistique (67,7%). Les autres activités qui étaient proposées sont également exercées mais pas par la majorité des répondants.

Stockage	87,10%
Manutention et conduite d'engins de manutention	80,60%
Transport / distribution	80,60%
Emballage / préparation de commandes	77,40%
Administration de la logistique	67,70%
Etiquetage	61,30%
Commercial	54,80%
Approvisionnement	51,60%
Douane	48,40%
Ordonnancement	38,70%
Production	38,70%
Stratégie et ordonnancement	29,00%
Autres*	12,90%

* dans la rubrique « autres », nous retrouvons les activités d'inventaire et de contrôle de la qualité

Le personnel rattaché à un poste logistique représente moins d'un quart du personnel pour la moitié des entreprises (15/30), entre un quart et la moitié du personnel pour 4 entreprises sur 30, entre la moitié et les trois-quarts du personnel pour 3 entreprises et enfin, plus de trois-quarts du personnel pour 8 des 30 entreprises interrogées.

◆ Fonctions ouvrières

Pour rappel, nous avons demandé aux répondants d'indiquer les fonctions de leur entreprise qui relèvent de la logistique ainsi que le nombre d'ouvriers occupant cette fonction.

	Entreprises ayant cette fonction	Nb moyen d'ouvriers occupant le poste
Cariste	24	4,8
Chef d'équipe – Contremaître	19	2,4
Chauffeur	17	13,7
Chargeur	16	1,8
Manutentionnaire	14	15,9
Préparateur	13	9,7
Contrôleur de stock	9	1,4
Gestionnaire des retours	9	1,3
Ouvrier polyvalent	8	2,6
Vérificateur réception	8	2,3
Chef de quai	7	1,9
Vérificateur préparation	6	2,0
Autres	6	15,3
Mécanicien	4	2,0
Grutier	3	3,3
Opérateur ré-étiquetage	3	0,8

Les résultats nous montrent que la fonction de **cariste** se retrouve dans la majorité des entreprises interrogées (77,4%). Au sein de ces entreprises, 4,8 ouvriers occupent ce poste en moyenne. Les autres fonctions revenant souvent sont les fonctions de **contremaître**, de **chauffeur** et de **chargeur**. Lorsque nous regardons l'importance des fonctions en termes d'effectifs, nous remarquons que les fonctions qui emploient, en moyenne, le plus d'ouvriers, sont les fonctions de **manutentionnaire** (15,9) et de **chauffeur** (13,7).

Sous la rubrique « autres », nous retrouvons assistant logistique, contrôleur qualité, facility supporter, magasinier, ouvrier maintenance, opérateur de production, opérateur « shipping ».

En ce qui concerne la polyvalence des fonctions (c'est-à dire que plusieurs fonctions peuvent être occupées par la même personne), 15 entreprises sur 31 affirment qu'il existe une rotation dans les tâches et que certains de leurs ouvriers occupent alternativement plusieurs postes. Nous observons surtout cette tendance pour les fonctions de cariste (10/31), de chargeur (7/31) et de préparateur (7/31). Par exemple, les caristes peuvent être appelés à effectuer des tâches liées aux fonctions de chargeur (5/10) et de préparateur (3/10) et inversement.

◆ Fonctions d'employés

	Entreprises ayant cette fonction	Nb moyen d'employés occupant le poste
Planificateur transport / affréteur	20	1,7
Responsable stockage et expédition	14	2,4
Employé du service clientèle / call center	11	1,5
Dispatcheur	10	1,4
Superviseur des opérations	9	1,7
Déclarant en douane	8	2,0
Responsable commercial	8	2,0
Préposé au stockage des produits finis	7	1,1
Assistant de direction	6	1,3
Autres	6	2,1
Superviseur du service clientèle / call center	2	1,0
Technicien de maintenance du système	1	1,0

A la lecture du tableau ci-dessus, nous constatons que les fonctions d'employés les plus fréquentes dans les entreprises interrogées sont les fonctions de **planificateur transport / affréteur** (20/31) et de **responsable stockage et expédition** (14/31). Pour rappel, l'affréteur organise le transport des produits via le panel de transporteurs en tenant compte des contraintes budgétaires, contractuelles et géographiques. Le responsable du stock et des expéditions quant à lui assure la gestion des stockages et l'organisation des livraisons des produits finis.

Les postes occupant le plus d'employés sont les postes de **responsable stockage et expédition** (2,4), de **déclarant en douane** (2) et de **responsable commercial** (2).

Sous l'intitulé « autres », nous retrouvons les fonctions d'assistante / secrétaire logistique (4/31), d'employé fabrication (1/31), de responsable pôles entrée et sortie (1/31) et finalement de responsable d'exploitation (1/31).

◆ Fonctions cadres

	Entreprises ayant cette fonction	Nb moyen d'employés occupant le poste
Directeur	9	1,2
Chef de département	8	1,3
Directeur logistique	7	1,0
Responsable de l'entrepôt	6	1,8
Responsable transport	5	1,0
Superviseur des opérations administratives	5	1,0
Manager des activités de fret et d'expédition	4	1,0
Superviseur de l'expédition	3	1,0
Autres	3	1,0
Manager du service douane	2	1,0
Manager qualité, environnement et sécurité	2	1,0
Responsable du service douane	2	1,0
Superviseur du stockage	1	1,0
Superviseur des opérations	1	1,0
Gestionnaire de projets	0	0,0
Superviseur du système	0	0,0

Les fonctions de cadre relevant de la logistique les plus fréquentes sont celles de **directeur** (9/31), de **chef de département** (8/31) et de **directeur logistique** (7/31). Il convient toutefois de noter que 14 entreprises sur les 31 interrogées n'ont pas de statut de cadre.

Les autres fonctions proposées existent également mais sont moins fréquemment rencontrées. Toutefois, les fonctions de gestionnaire de projet et de superviseur du système n'ont été mentionnées par aucune des entreprises interrogées. On peut donc en conclure que ces fonctions sont moins importantes que les autres.

Parmi les fonctions cadres qui ont été citées dans l'espace « autres » (3/31), nous retrouvons les fonctions de directeur administratif et financier, de manager logistique et de responsable contrôle qualité.

◆ Recours aux travailleurs intérimaires

La majorité des entreprises interrogées (83,3% = 25 entreprises sur 30) ont recours aux travailleurs intérimaires. Les fonctions principales occupées par des travailleurs intérimaires sont les fonctions de manutentionnaire et de cariste. Dans les entreprises qui emploient des manutentionnaires sous le statut d'intérimaire (11/25), on compte en moyenne 2,5 manutentionnaires intérimaires. De même, dans les entreprises employant des caristes intérimaires (10/25), il y a, en moyenne, 1,6 travailleurs qui occupent ce poste. On remarque d'une manière générale que le statut d'intérimaire est beaucoup plus fréquent chez les ouvriers que chez les employés.

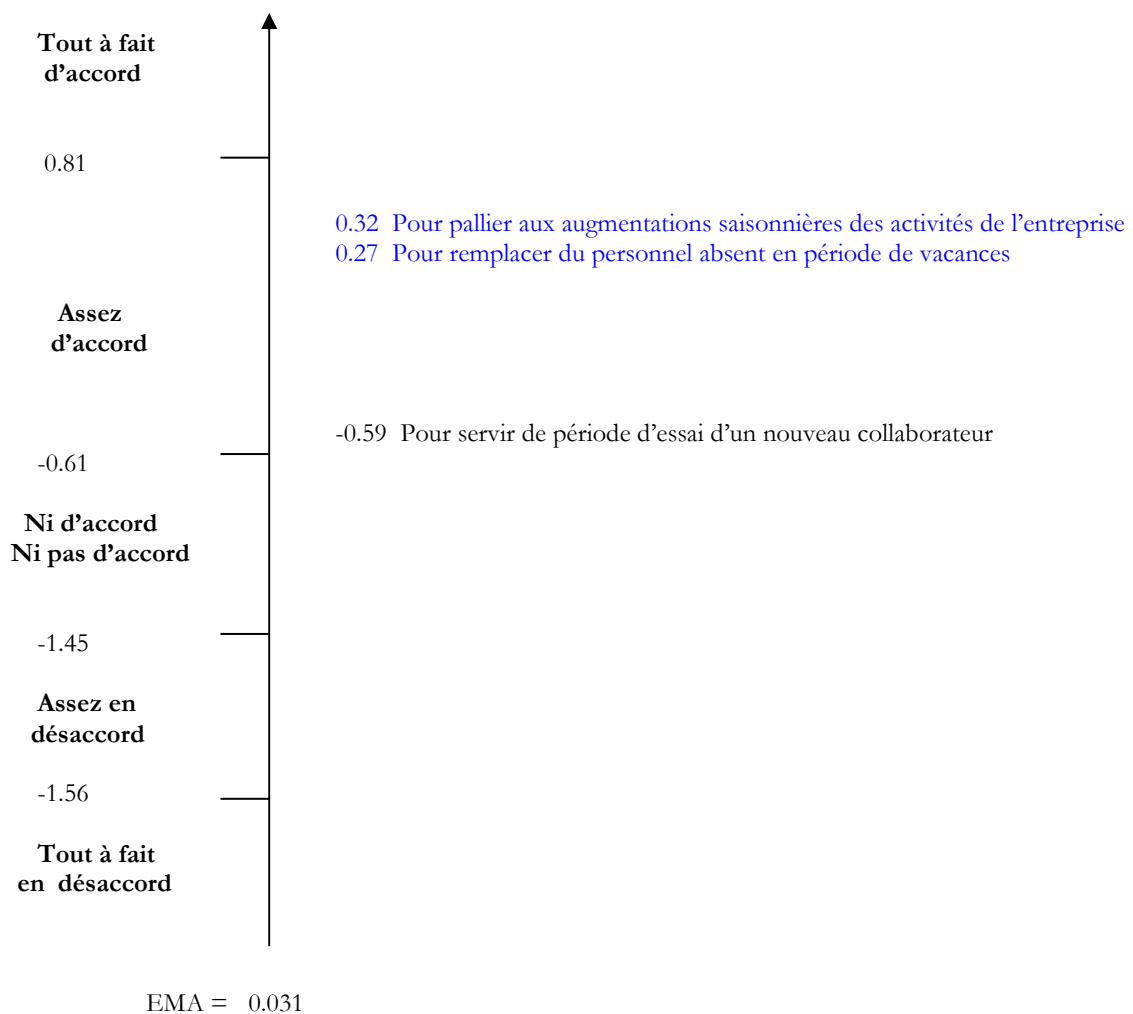
	Entreprises occupant des intérimaires pour cette fonction (sur 25)	Nb d'intérimaires occupant la fonction en moyenne
OUVRIERS		
Manutentionnaire	11	2,5
Cariste	10	1,6
Chauffeur	7	1,9
Chargeur	6	1,2
Préparateur	6	1,7
Ouvrier polyvalent	5	1,0
Mécanicien	2	1,5
Contrôleur de stock	1	1,0
Vérificateur préparation	1	1,0
Vérificateur réception	1	1,0
Autres: contrôleur qualité	1	1,0
EMPLOYES		
Employés service clients	2	1,0
Autres: chaudronniers, soudeurs, magasinier	2	2,0
Déclarant en douane	1	1,0
Dispatcheur	1	1,0
Préposé au stockage des produits finis	1	1,0
Responsable stockage et expéditions	1	1,0

La plupart des entreprises ayant recours au travail intérimaires font appel à des intérimaires en permanence (10 sur 25) ou plus de trois fois par an (9 sur 25).

En équivalents temps pleins (ETP), ces travailleurs intérimaires représentent, en moyenne, 8 ETP (sur des données de 15 entreprises, les autres n'ayant pas répondu à cette question).

Les entreprises engagent des travailleurs sous le statut intérimaire principalement pour pallier aux augmentations saisonnières des activités de l'entreprise (20/25) et pour remplacer du personnel absent en période de vacances (21/27). De plus, lorsque nous croisons les questions concernant le rythme des

activités de l'entreprise et le recours aux intérimaires, nous remarquons que la plupart des entreprises qui font appel à l'intérim, connaissent au moins une fluctuation dans le rythme de leurs activités au cours de l'année (17/25). Parmi ces 17 répondants, 10 connaissent un changement dans le rythme de leurs activités au moins 2 fois par an, 4 au moins une fois par an et 3 au moins 3 fois par an. A titre informatif, d'autres raisons ont été évoquées : remplacement du personnel absent pour maladie, capacité permanente à s'adapter et trouver un candidat dans une autre région (tous ces motifs n'ont été cités qu'une seule fois). L'échelle issue de la loi des jugements catégoriques bénéficie d'une bonne qualité d'ajustement ($EMA < 0,1$), c'est-à-dire que nous avons une bonne qualité d'ajustement, ce qui implique que l'échelle présentée ci-dessus résume bien les informations collectées.

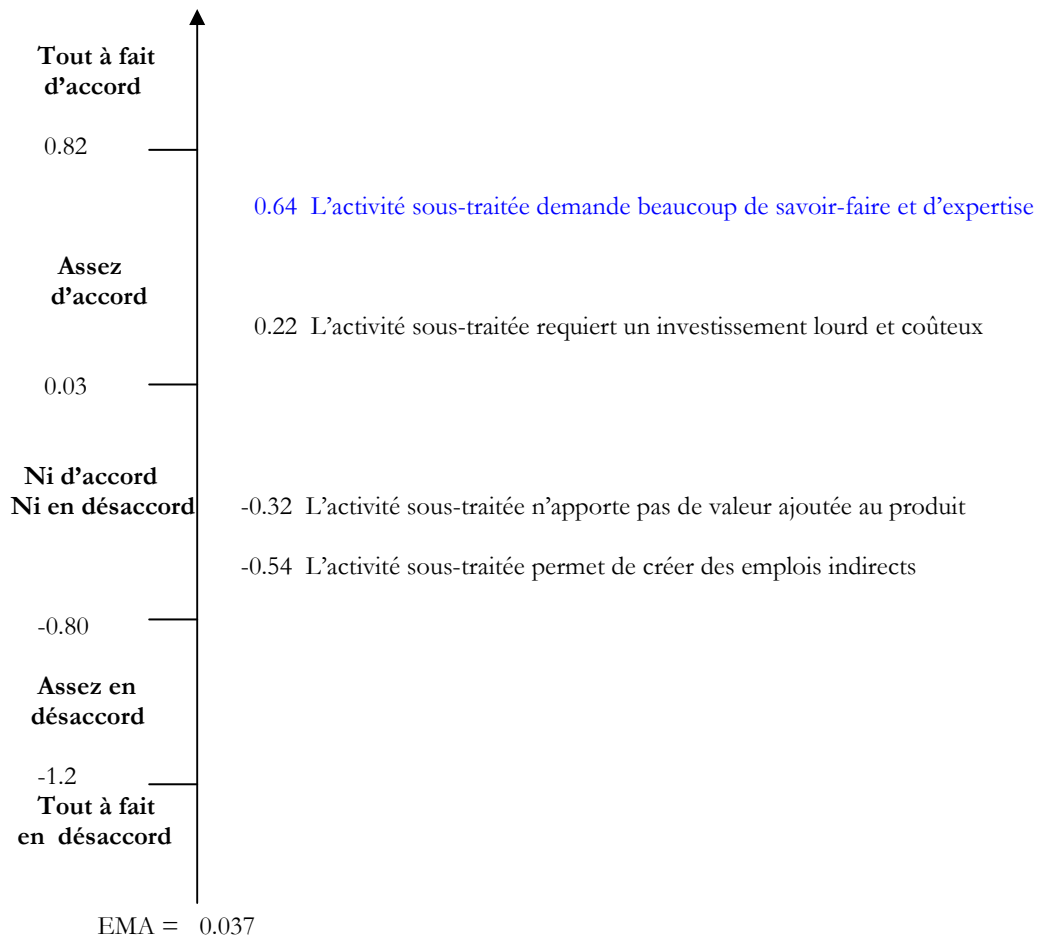


◆ Sous-traitance des activités

	Sous-traite entièrement	Sous-traite partiellement	Ne sous- traite pas
Administration de la logistique	4%	8%	88%
Approvisionnement	7,70%	7,70%	84,60%
Commercial	3,80%	0%	96,20%
Douane	19,20%	26,90%	53,80%
Emballage / préparation de commandes	3,70%	7,40%	88,90%
Etiquetage	0%	3,80%	96,20%
Facturation	3,80%	0%	96,20%
Maintenance	11,55%	11,55%	76,90%
Manutention et conduite d'engins de manutention	0%	10,70%	89,30%
Ordonnancement	0%	0%	100%
Stockage	0%	17,90%	82,10%
Transport et distribution	37,90%	31,05%	31,05%

Nous remarquons que la majorité des activités relevant de la logistique ne sont pas sous-traitées. Nous retrouvons, parmi celles qui sont le moins souvent sous-traitées, les activités commerciales, l'étiquetage, la facturation et l'ordonnancement.

Toutefois, deux activités semblent faire exception : premièrement, les entreprises ont des politiques assez différentes en ce qui concerne la sous-traitance du transport et de la distribution : la majorité des entreprises interrogées (68,95%) affirment sous-traiter entièrement ou partiellement ses **activités de transport et de distribution** des marchandises. Ensuite, nous constatons que les activités douanières ne suivent pas non plus la tendance générale en ce qui concerne la sous-traitance : près de 46% des entreprises avancent sous-traiter entièrement ou partiellement leurs opérations de douane contre 54% qui disent ne pas la sous-traiter. Ces deux points viennent donc contraster légèrement le sens des résultats et nous pouvons conclure que la seule activité qui soit sous-traitée par la majorité des entreprises est le transport et la distribution et que la douane est la seconde activité la plus souvent sous-traitée par les entreprises interrogées.



L'analyse par la loi des jugements catégoriques nous indique que la raison principale de la sous-traitance de certaines activités est que ces activités demandent **un certain savoir-faire et une expertise** que les entreprises ne peuvent acquérir facilement (19 entreprises sur 25). Elles préfèrent donc déléguer ces tâches à un spécialiste.

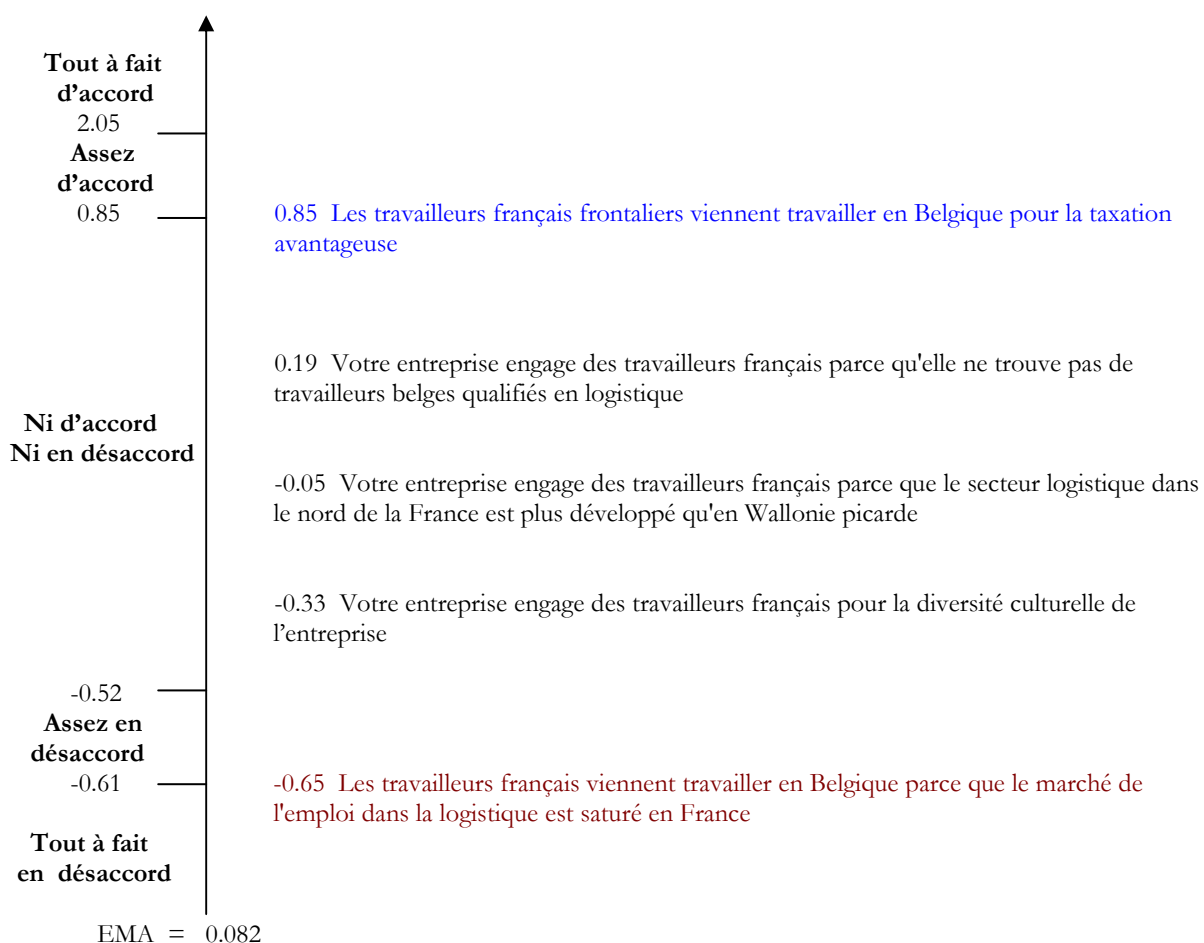
Nous constatons également que l'investissement lourd et coûteux que requièrent certaines activités pousse certaines entreprises à recourir à la sous-traitance (13 entreprises sur 23). Enfin, il semble que les deux autres raisons ne soient pas primordiales pour recourir à la sous-traitance d'activités de la logistique.

Vous remarquerez que l'écart moyen absolu (EMA) est inférieur à 0.1, c'est-à-dire que nous avons une bonne qualité d'ajustement.

◆ Travailleurs de nationalité française

La grande majorité des entreprises (90,3%) comptent parmi leurs salariés des travailleurs de nationalité française. Ils représentent, en moyenne, plus de 13% du personnel et sont, en moyenne, 20 ouvriers, 10,5 employés et 3,5 cadres.

Les raisons pour lesquelles la plupart des entreprises de la Wallonie picarde comptent des travailleurs français sont les suivantes :



Une raison semble se détacher des autres : l'item « *Les travailleurs français frontaliers viennent travailler en Belgique pour la taxation avantageuse* » se trouve seule en haut de l'échelle à la limite entre les catégories « *Ni d'accord, ni en désaccord* » et « *assez d'accord* ». En effet, 63% des entreprises (17/27) pensent que c'est la raison principale pour laquelle des Français viennent travailler en Belgique.

A l'autre extrême, nous constatons que les entreprises interrogées sont tout à fait en désaccord avec le fait que le marché de l'emploi dans la logistique est saturé en France et que c'est la raison pour laquelle des travailleurs français viennent travailler en Belgique.

4.3.2. 2^{EME} PARTIE : PROCEDURE DE RECRUTEMENT POUR LES FONCTIONS RELEVANT DE LA LOGISTIQUE

◆ ***Bilan du recrutement en 2006***

En 2006, 22 entreprises sur les 31 (71%) ont réalisé un ou des recrutements pour des emplois liés à la logistique. Sur ces 22 entreprises, 20 ont recruté des ouvriers, 12 des employés et 4 des cadres.

	Nb d'entreprises ayant recruté pour cette fonction (sur 22)	Nb ouvriers engagés en moyenne
Cariste	13	2,2
Chauffeur	12	2,8
Manutentionnaire	7	4,5
Chef d'équipe - Contremaître	4	1,3
Préparateur	4	4,0
Mécanicien	3	1,3
Ouvrier polyvalent	3	2,3
Chargeur	2	1,0
Grutier	2	2,5
Vérificateur préparation	2	1,5
Gestionnaire des retours	1	1,0
Opérateur ré-étiquetage	1	1,0
Autres: contrôleurs qualité	1	5,0

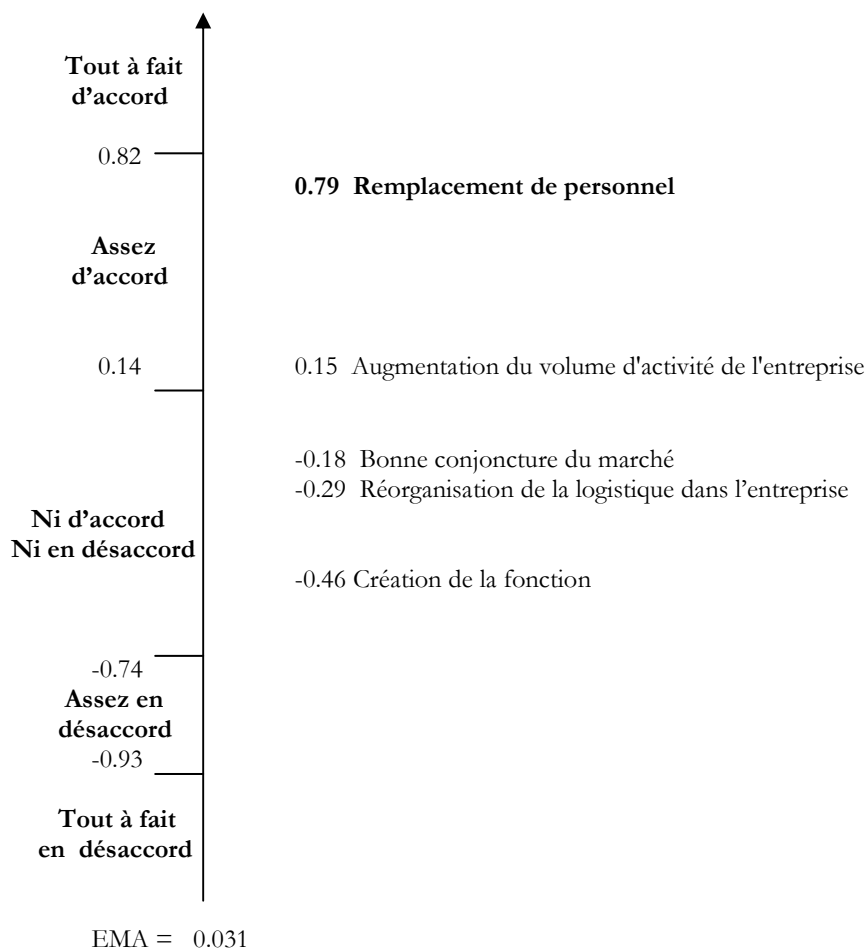
En ce qui concerne le statut d'ouvrier, nous remarquons que les entreprises ont principalement recruté des **caristes** (13/22) et des **chauffeurs** (12/22) en 2006. Les entreprises ont engagé, en moyenne 2,2 caristes et 2,8 chauffeurs. Les fonctions pour lesquelles les entreprises ont recruté le plus grand nombre de personnes sont les fonctions de manutentionnaire (4,5) et de préparateur (4).

	Nb d'entreprises ayant recruté pour cette fonction (sur 22)	Nb d'employés engagés en moyenne
Affréteur / planificateur transport	6	1,3
Déclarant en douane	4	1,3
Dispatcheur	3	1,0
Employé du service clientèle / call center	3	1,7
Autres	3	1,3
Assistant de direction	2	1,0
Responsable commercial	1	1,0

Les entreprises ayant recruté du personnel employé en 2006 ont principalement recruté des **affréteurs**, des déclarants en douane, des dispatcheurs, des employés du service clients, des assistants de direction et un responsable commercial. Sous l'étiquette « Autres », nous retrouvons les fonctions d'approvisionneur, d'ingénieur technique, d'employé suivi commande fournisseur et de magasinier.

Enfin, parmi les fonctions de cadres, 2 **directeurs logistiques** ont été recrutés ainsi qu'un directeur, un manager des activités de fret et d'expédition et un superviseur du stockage.

Pour l'année 2006, l'effectif affecté au département logistique a stagné pour 18 entreprises sur les 31 interrogées, augmenté pour 9 et diminué pour 2 d'entre elles. Ce constat peut être mis en relation avec les principales raisons du recrutement :



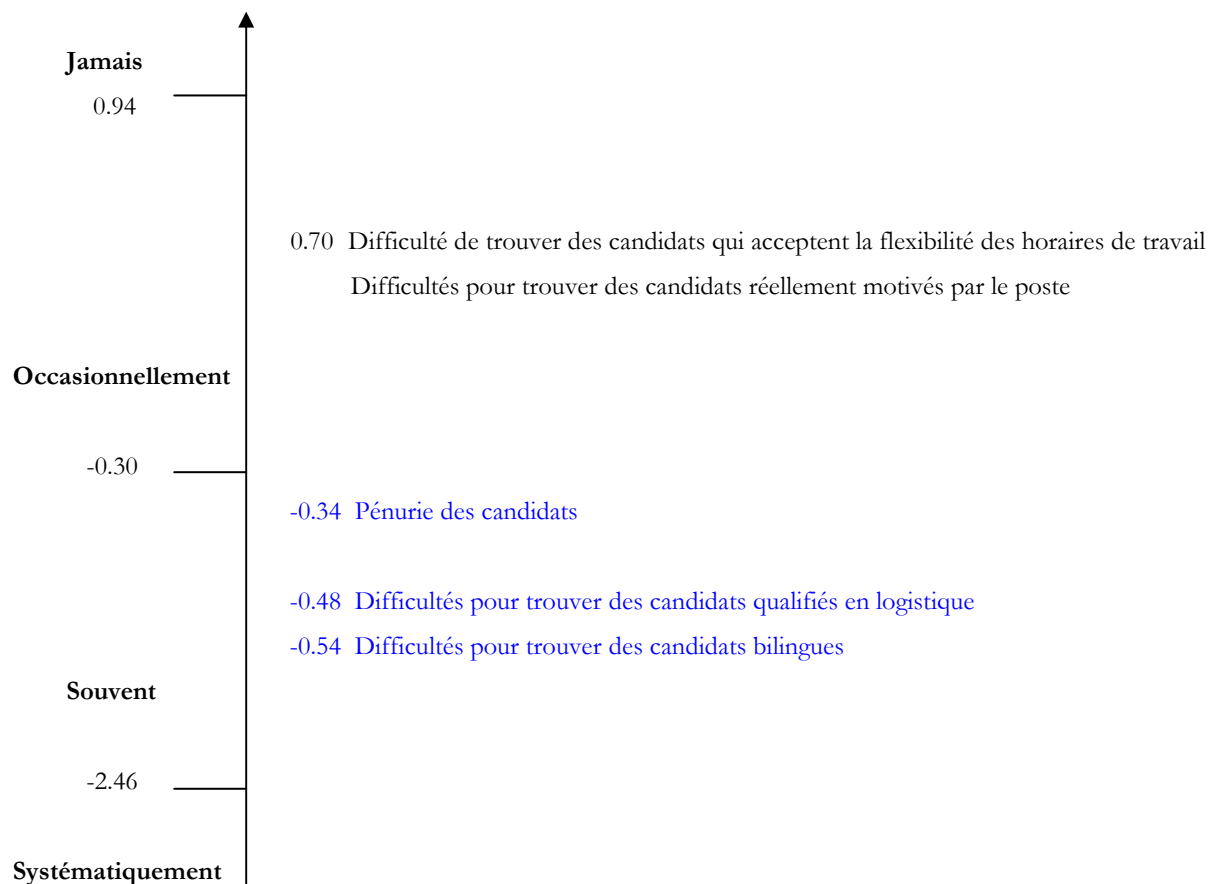
Le remplacement de personnel est en effet la raison principale du recrutement en 2006, c'est pourquoi pour la plupart des entreprises (18/31), la taille de leur département logistique n'a pas évolué. Ensuite, l'augmentation du volume d'activité se retrouve en 2^{ème} position dans la catégorie « *assez d'accord* ». Cet item se détache largement du 1^{er} mais peut toutefois être considéré comme un motif évident du recrutement en 2006. Finalement, nous retrouvons dans la catégorie « *ni d'accord, ni en désaccord* », les trois autres propositions présentées dans le questionnaire qui ne semblent pas avoir été retenues comme raisons

essentielles du recrutement. Il est intéressant de noter que l'item « *création de la fonction* » se retrouve en bas de l'échelle, ce qui concorde avec le fait que l'effectif du département logistique n'a augmenté que pour 2 des entreprises de notre échantillon. L'échelle présente une bonne qualité d'ajustement ($EMA < 0,1$).

Un des objectifs de cette partie était de savoir si la durée de recrutement était plus longue pour certaines fonctions et d'en connaître les raisons (pour rappel, cette question est une question ouverte). Pour les ouvriers, il semble que le recrutement des caristes (3 entreprises), des chauffeurs (3 entreprises) et des mécaniciens (3 entreprises) prenne plus de temps. Les raisons les plus souvent évoquées sont le manque de connaissances, de qualifications ou d'aptitudes spécifiques à la fonction (permis C, brevet cariste...) et la pénurie de candidats pour ces postes-là. Au niveau des fonctions d'employés, les constats sont plus dispersés : le recrutement pour plusieurs fonctions est plus long mais il ne semble pas qu'une fonction particulière pose problème. Les fonctions d'affréteur, de coordinateur logistique, de déclarant en douane, de délégué commercial, de dispatcheur, de gestionnaire de stock, d'employé service clients et de responsable magasin ont toutes été citées à une reprise. Par contre, les raisons pour lesquelles le recrutement de ces fonctions est plus long semblent converger : manque de qualification et de formation en logistique et transport (cité 4 fois) et problème au niveau du bilinguisme des candidats (cité 3 fois). Finalement, la fonction de cadre qui a été mentionnée le plus souvent est celle de directeur logistique (3 fois). La durée de recrutement pour ce poste est plus longue en raison d'un manque de qualifications et d'aptitudes linguistiques.

◆ *Difficultés rencontrées lors du recrutement de personnel*

D'une manière générale, la nature des principaux problèmes que les entreprises rencontrent souvent lors du recrutement de personnel se situent au niveau des difficultés à trouver des candidats bilingues et des candidats qualifiés en logistique. Elles évoquent également une pénurie des candidats. En effet, les tableaux de fréquences nous montrent que 13 entreprises sur 27 rencontrent souvent ou systématiquement des problèmes au niveau du bilinguisme des candidats et au niveau des qualifications en logistique. Enfin, 10 entreprises sur 30 soutiennent devoir faire face souvent ou systématiquement à une pénurie de candidats.

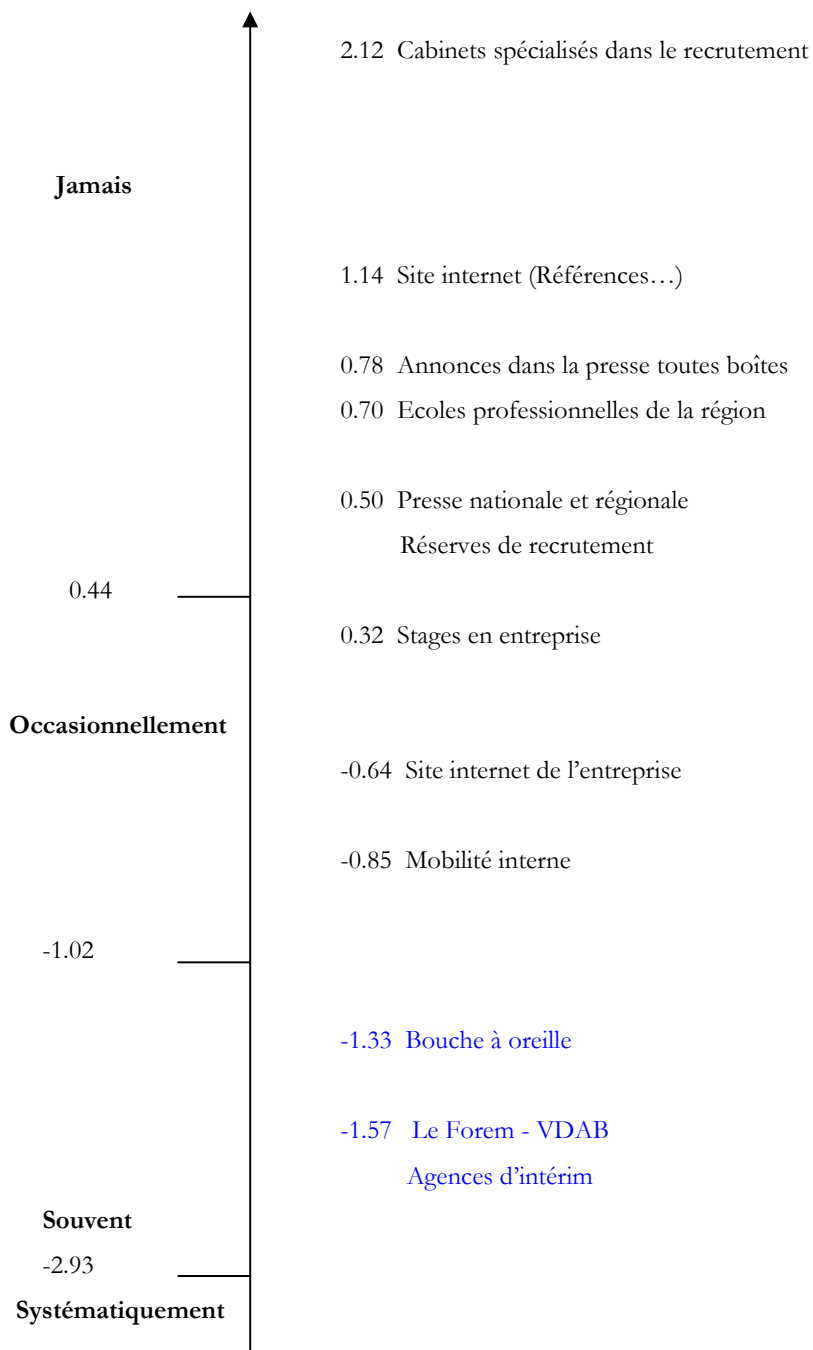


EMA = 0.108

◆ Organisation du recrutement : canaux utilisés

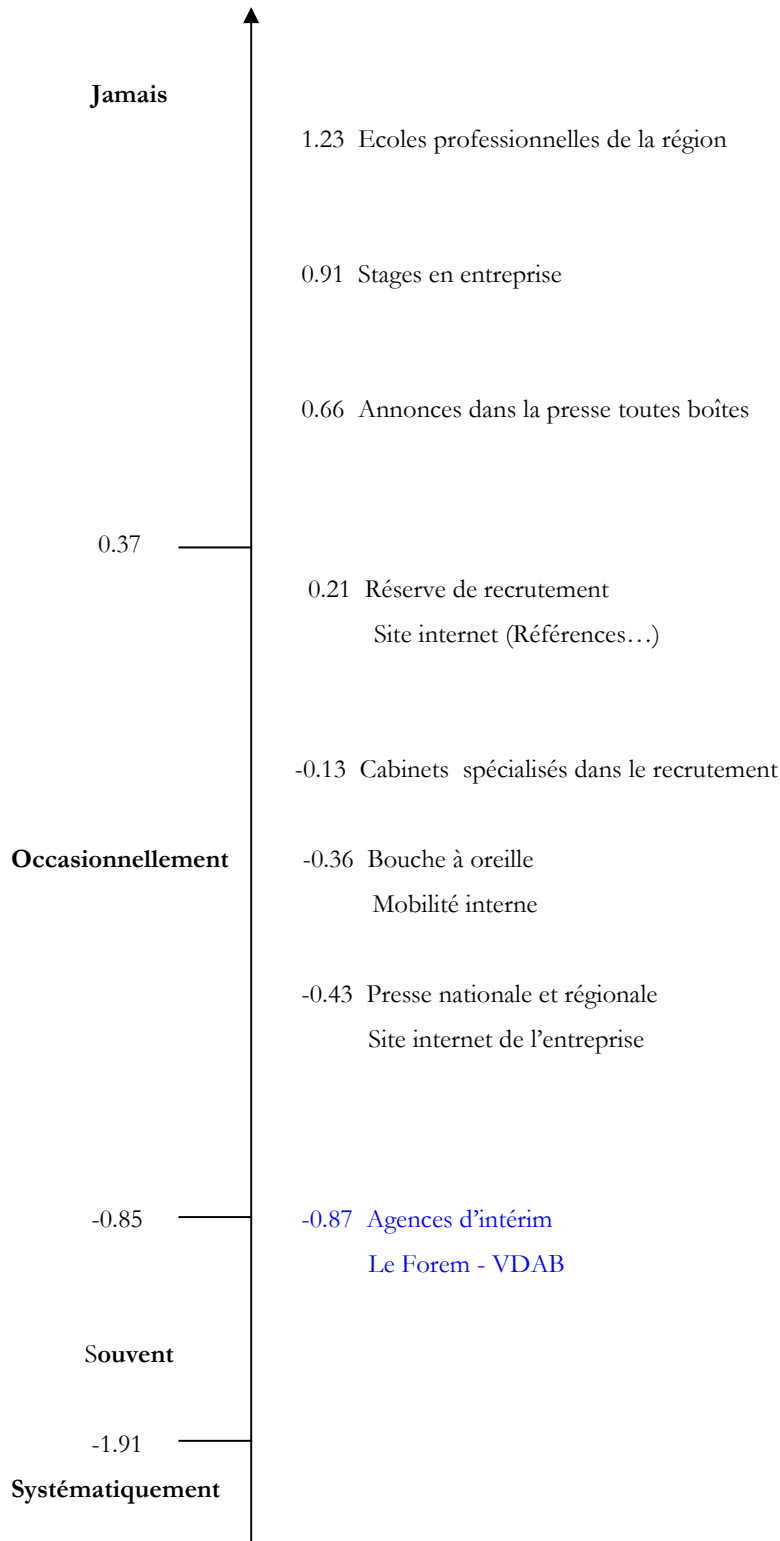
En ce qui concerne les canaux de recrutement des travailleurs, voici les résultats que la loi des jugements catégoriques nous a fournis pour les trois statuts de travailleurs (ouvriers, employés et cadres):

OUVRIERS



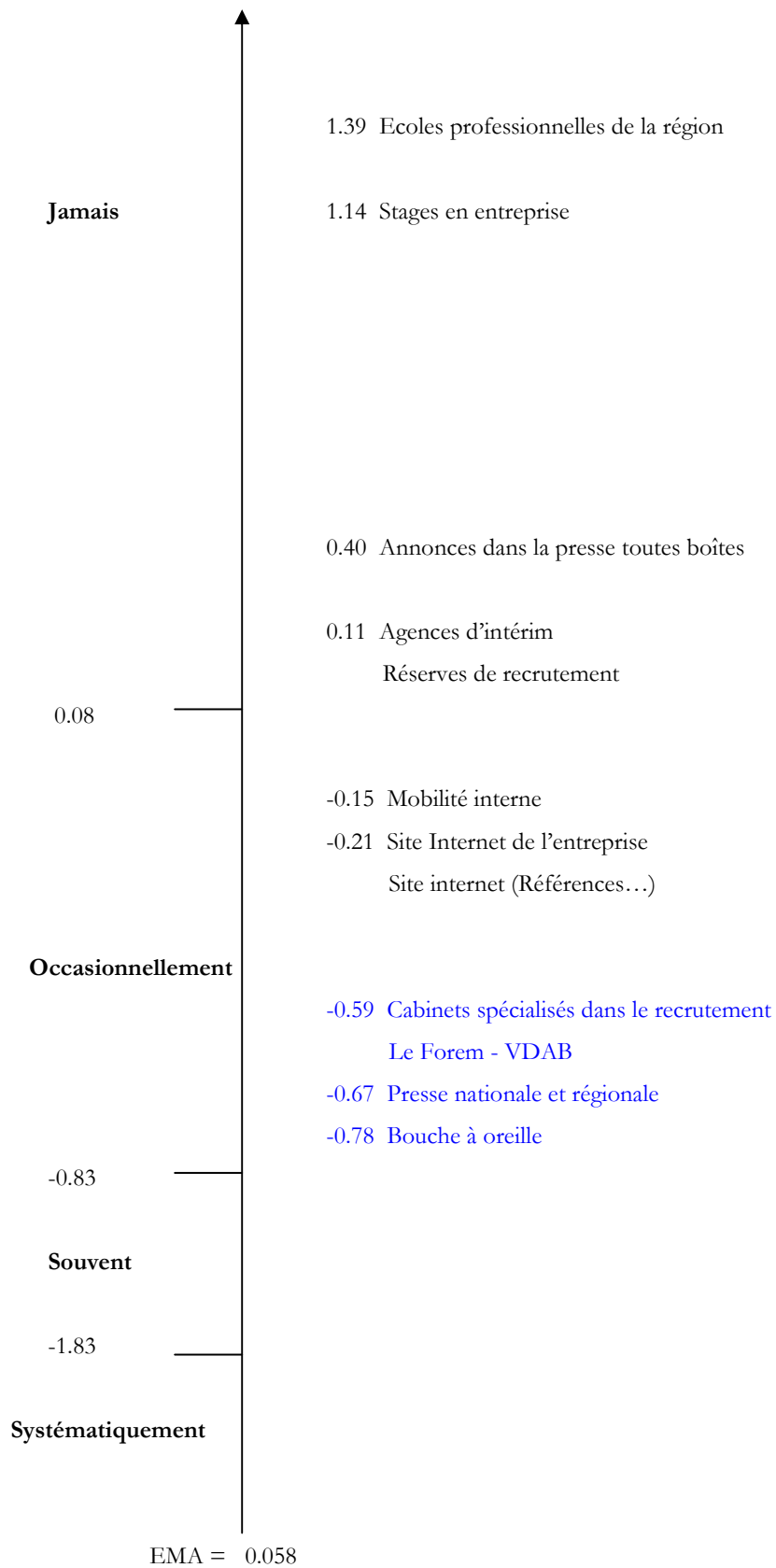
EMA = 0.077

EMPLOYEES



EMA = 0.075

CADRES



Les trois échelles ci-dessus nous fournissent de l'information sur les canaux utilisés par les entreprises pour recruter des ouvriers, des employés et des cadres. Les échelles possèdent une bonne qualité d'ajustement ($EMA < 0,1$).

Les canaux les plus souvent employés pour recruter du personnel ouvrier sont les agences d'intérim, le Forem / VDAB et enfin le bouche-à-oreille. En effet, la plupart des entreprises (20/31) utilisent systématiquement ou souvent les agences d'intérim pour rechercher des candidats à un poste vacant, 13 entreprises sur 22 font appel systématiquement ou souvent au Forem / VDAB et 15 répondants sur 28 préfèrent systématiquement ou souvent le bouche-à-oreille. Un certain nombre de canaux (6/12) ne sont jamais utilisés par la plupart des entreprises pour recruter des ouvriers. Parmi ceux-ci, nous pouvons citer les cabinets spécialisés dans le recrutement (20/22) et les annonces dans la presse toutes boîtes (15/22).

Comme pour les ouvriers, les canaux le plus fréquemment utilisés pour recruter des employés sont les agences d'intérim (16/27 ont coché les cases *systématiquement* ou *souvent*) et le Forem / VDAB (9/24). Nous remarquons que le bouche-à-oreille ne se démarque pas comme c'était le cas pour le recrutement d'ouvriers et se retrouve parmi les autres canaux dans la catégorie « *occasionnellement* ». Les écoles professionnelles, les stages en entreprise et les annonces toutes boîtes se trouvent à l'arrière du peloton dans la catégorie « *jamais* ».

En ce qui concerne le recrutement de cadres, nous remarquons qu'aucun canal ne se trouve dans la catégorie « *souvent* » et que le classement est un peu différent de celui des employés et ouvriers. Bien qu'ils soient dans la catégorie « *occasionnellement* », le bouche-à-oreille, la presse nationale / régionale, le Forem / VDAB et les cabinets spécialisés dans le recrutement semblent être les principaux canaux de recrutement pour des fonctions de cadres. A nouveau, les écoles professionnelles, les stages en entreprise et les annonces dans la presse toutes boîtes se situent dans la catégorie « *jamais* ». Contrairement aux deux autres cas (employés et ouvriers), les agences d'intérim se retrouvent dans cette même catégorie. En effet, 18 entreprises sur 20 prétendent n'utiliser qu'occasionnellement ou jamais cette filière.

Afin de voir si les canaux utilisés pour le recrutement sont globalement les mêmes quel que soit le statut du personnel (ouvrier, employé ou cadre), nous avons effectué des régressions : si une échelle explique l'autre (c'est-à-dire que la régression est significative au seuil d'erreur de 5%), cela voudra dire qu'il n'y a pas de différence significative entre les canaux utilisés pour les trois types de travailleurs. Nous avons donc régressé l'échelle des ouvriers sur celle des employés et des cadres ainsi que l'échelle des employés sur celle des cadres. Les résultats nous montrent que les régressions sont toutes significatives c'est-à-dire que les entreprises utilisent globalement les mêmes canaux pour recruter leurs ouvriers, leurs employés et leurs cadres. Toutefois, il convient de noter que la significativité de la régression de l'échelle des ouvriers sur

celles des cadres est « *borderline* » (Sig=0,049). Ce qui signifie que les différences entre les ressources utilisées pour recruter des ouvriers et des cadres sont plus marquées.

◆ *La mobilité interne*

Le questionnaire a également abordé la place de la mobilité interne dans la procédure de recrutement pour des postes liés à la logistique. Les résultats montrent que seule une minorité des entreprises interrogées (11/31) recourt à la mobilité interne. Les raisons pour lesquelles ces entreprises utilisent ce système de promotion est surtout la connaissance du métier qu'a le personnel déjà en fonction dans leur entreprise (cité 4 fois). La motivation a été mentionnée une fois. Les entreprises qui ne pourvoient pas d'emploi par mobilité interne ne le font pas parce qu'ils n'en ont pas besoin (cité 3 fois), parce qu'il n'y a pas de candidats compétents (cité 3 fois) ou motivés (cité une fois).

Les postes qui ont bénéficié de la mobilité interne sont surtout les fonctions de cariste et de chauffeur (cités 3 fois chacune). D'autres fonctions ont été également évoquées : contremaître, contrôleur de stock, gestionnaire des retours, manutentionnaire, préparateur, vérificateur préparation, ouvrier polyvalent, affréteur, déclarant en douane, planificateur transport et superviseur du stockage.

◆ *Adéquation profil recherché / profil engagé*

Lorsque nous avons demandé aux répondants s'il n'y a pas de fonctions pour lesquelles ils n'ont pas trouvé le profil qu'ils recherchaient et qu'ils ont dû refaire un appel, la fonction de cariste ainsi que la fonction de mécanicien ont chacune été citées deux fois. Ensuite, les fonctions de chauffeur, contremaître, grutier, soudeur, dispatcheur, gestionnaire import, gestionnaire du stock, planificateur logistique et assistante de direction ont toutes été évoquées à une reprise. Très peu d'employeurs (3 réponses) ont modifié leurs exigences par rapport au poste mais lorsqu'ils l'ont fait, ils ont revu, entre autres, leurs exigences à la baisse au niveau des langues et de l'expérience requise.

4.3.3. 3^{EME} PARTIE : FORMATION POUR LES POSTES RELEVANT DE LA LOGISTIQUE

◆ *Bilan de la formation en 2006*

En 2006, la majorité des entreprises (25/31) a proposé une formation à au moins un des groupes de travailleurs (ouvriers, employés ou cadres). 20 entreprises sur ces 25 ont offert une formation à leurs ouvriers, 19 à leurs employés et 15 à leurs cadres.

Les deux thèmes principaux suivis par les ouvriers sont des formations sécurité (15/20) et à la conduite d'engins de manutention (15/20). Les employés, ont, pour leur part, plutôt suivi des formations en informatique et en langues. Enfin, les thèmes de formation suivis par les cadres semblent assez variés (entre autres, sécurité, qualité, people management et leadership).

Thèmes de formation	Ouvriers (sur 20)	Employés (sur 19)	Cadres (sur 15)
Conduite d'engins de manutention	15	2	0
Environnement	2	3	2
Informatique	4	10	3
Langues	1	9	1
Leadership	0	3	3
Logistique thèmes généraux	1	0	1
Logistique thèmes spécifiques	0	1	2
People management	0	1	3
Produits dangereux (ADR)	5	6	4
Qualité	7	4	4
Sécurité	15	7	5
Autres: gestion de projet	0	1	0

◆ *Partenaires de formation*

Comme nous l'avions constaté dans la pré-enquête, une tendance claire se dégage en matière de formation : la plupart des entreprises forment leur personnel en interne (15/25). Le Forem est également un partenaire important dans la formation de personnel dans le secteur de la logistique. Il est également intéressant de noter que près d'un quart des entreprises (6/25) fait appel à leurs fournisseurs pour former leur personnel aux matériels et outils qu'ils ont acheté chez eux. Des partenaires de formation auxquels nous n'avions pas pensé ont été cités dans l'enquête. Il s'agit d'IFP (institut de formation

professionnelle, cité deux fois), d'AIB-Vincotte (sécurité, qualité et services environnementaux), de la Croix Rouge, d'ANPI (formation incendie), d'Eweta (fédération d'entreprises de travail adapté wallonnes), de Fetah (Fédération des Entreprises de Travail Adapté du Hainaut) (tous mentionnés une fois).

Formation en interne	15
Le Forem	11
Fournisseurs	6
Babel	5
Berlitz	3
Espace Formation	3
Call International	2
Logos	2
SGS	1
Autres:	
IFP	2
Eweta / Fetah	1
AIB-Vincotte / ANPI / Croix Rouge	1

◆ Satisfaction de l'offre de formation

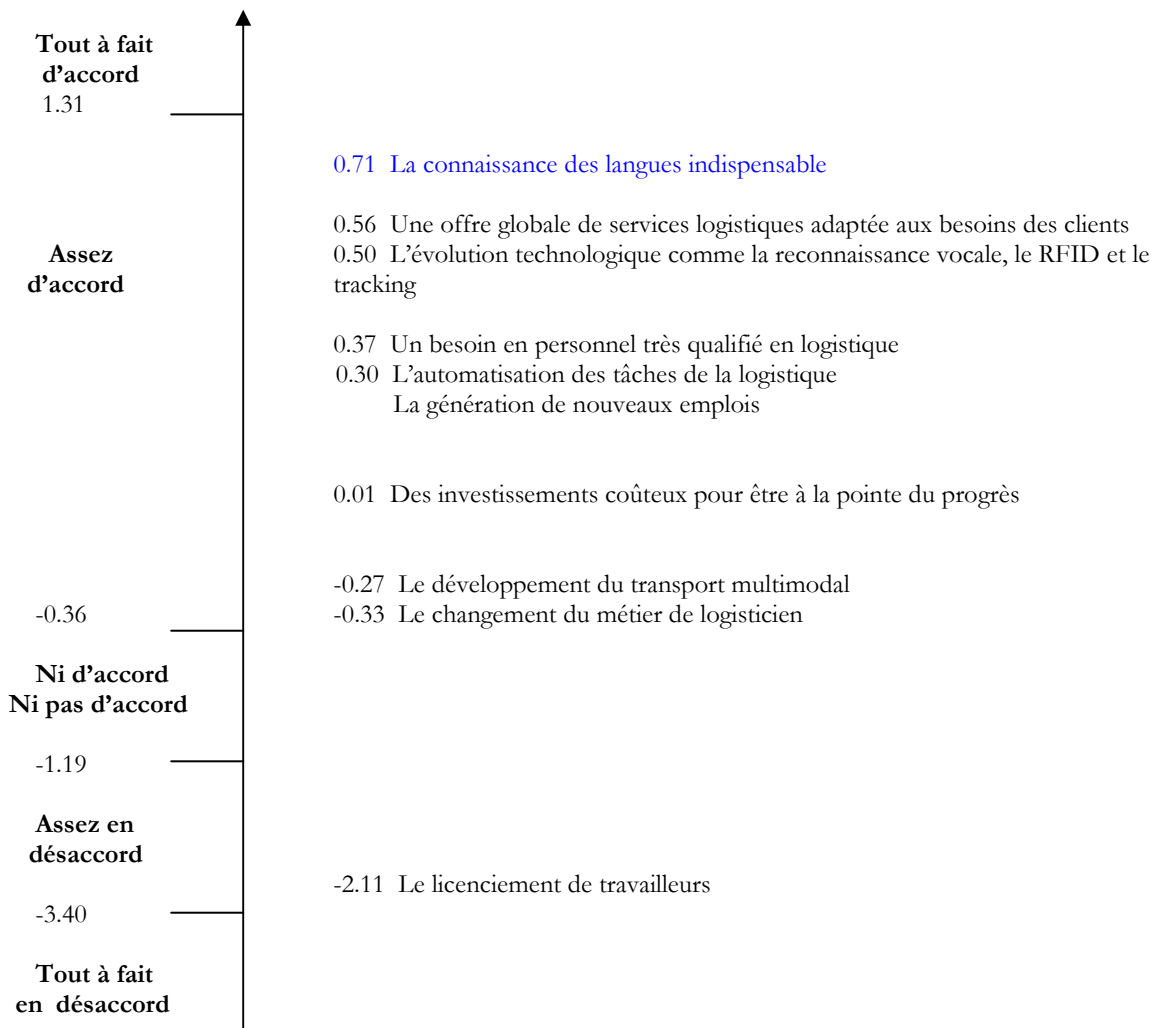
19 entreprises sur 26 se disent satisfaites de l'offre de formations en général. En effet, le marché propose un large panel de formations en tout genre (cité 5 fois) qui correspondent aux besoins réels des entreprises (cité 2 fois). Les entreprises qui ne sont pas satisfaites de l'offre de formations avancent premièrement que la logistique devrait être enseignée directement dans des écoles intégrant des options logistiques (cité 3 fois), ensuite qu'il y a très peu de formation en matière douanière, qu'il y a un manque d'information sur les formations, qu'il n'y a pas de formation à proximité et que ça rebute les travailleurs à suivre une formation et enfin, que le contenu des formations n'est pas assez spécifique. Tous ces arguments ont été mentionnés une seule fois. Une entreprise a également proposé que les stages en entreprise doivent être plus longs pour que les étudiants puissent s'adapter au futur environnement de travail.

En ce qui concerne les problèmes rencontrés au niveau du contenu de l'offre de formation, 6 entreprises ont indiqué qu'elles n'éprouvent pas de difficultés pour l'instant. Deux répondants ont toutefois évoqué le manque d'informations général c'est-à-dire de l'offre de formation, de leur contenu...

4.3.4. 4^{EME} PARTIE : EVOLUTION DES METIERS DE LA LOGISTIQUE

La majorité des entreprises pensent que la principale conséquence de l'évolution du secteur de la logistique sera la connaissance indispensable des langues (83,3% des entreprises interrogées sont assez ou tout à fait d'accord avec cette proposition). De plus, le besoin d'avoir un personnel bilingue s'est fait ressentir tout au long de l'enquête, ce qui va dans le sens de la position de cette proposition sur l'échelle. Ensuite, la majorité des entreprises (25/30) pensent que l'évolution du secteur de la logistique obligera également les entreprises à proposer une offre de services de plus en plus complète et adaptée aux besoins de leurs clients. La plupart des entreprises (21/29) sont conscientes que l'évolution technologique va jouer un rôle essentiel dans l'évolution des métiers de la logistique. Un autre constat découvert dans la pré-enquête se confirme: 22 entreprises sur 30 sont assez ou tout à fait d'accord avec le fait que l'évolution du secteur va nécessiter des connaissances de plus en plus poussées en logistique. Enfin, 20 entreprises sur 28 pensent que l'évolution va passer par l'automatisation des tâches et 18/30 pensent que l'évolution du secteur va permettre la création de nouveaux emplois. D'autres items se trouvent également dans la catégorie « *assez d'accord* » mais l'avis des répondants sur ces propositions est plus partagé. Il est intéressant de noter qu'un seul item se situe dans la catégorie « *assez en désaccord* ». En effet, 17 répondants sur 28 ne pensent pas (= sont assez ou tout à fait en désaccord avec la proposition) que l'évolution du secteur de la logistique entraînera des pertes d'emplois.

L'échelle présentée ci-dessous présente une bonne qualité d'ajustement ($EMA < 0,1$).



EMA = 0.063

4.4. CONCLUSION DE L'ENQUETE – CONCLUSIONS GENERALES

L'objectif de l'étude était de faire une photographie des métiers de la logistique existant dans des entreprises dont l'activité principale est la logistique et le transport mais également dans des entreprises industrielles ayant un département logistique.

Nous avons donc pu recueillir de nombreuses informations orientées sur quatre thèmes : les métiers et fonctions de la logistique, le recrutement pour des fonctions relevant de la logistique, la formations des travailleurs occupant une fonction logistique et l'évolution du secteur de la logistique en Belgique. Que pouvons-nous retirer de l'enquête ?

Premièrement, les principales fonctions d'ouvriers dans le secteur de la logistique sont les fonctions de caristes, de contremaître, de chauffeur et de chargeur. En termes d'effectifs, ce sont les fonctions de chauffeur et de manutentionnaire qui comptent le plus de travailleurs. Comme la pré-enquête l'avait déjà souligné, la polyvalence des fonctions est monnaie courante pour les fonctions ouvrières. Il semble que c'est surtout le cas pour les caristes, les chargeurs et les préparateurs. Au niveau des employés, les fonctions que l'on retrouve le plus fréquemment dans la logistique sont les métiers d'affréteur et de responsable du stock et des expéditions. Les fonctions cadres sont moins fréquentes dans les entreprises que nous avons interrogées mais les fonctions qui ont été le plus souvent mentionnées sont celles de directeur, chef de département et directeur logistique.

Ensuite, la majorité des entreprises font appel aux travailleurs intérimaires surtout pour des postes ouvriers (principalement caristes et manutentionnaires) et ce, en permanence ou plus de 3 fois par an. Les entreprises recourent principalement aux intérimaires pour pallier à une augmentation saisonnière de l'activité ou pour remplacer du personnel en vacances. Lors de la pré-enquête, les informants avaient avancé qu'ils utilisaient l'intérim pour la période d'essai du collaborateur. Dans l'enquête, ce motif n'est pas apparu comme étant une raison principale.

Le questionnaire a également traité de la sous-traitance de certaines fonctions de la logistique. Il apparaît clairement que le transport et la distribution de marchandises est la seule activité sous-traitée par la majorité des entreprises. Les activités douanières vont également dans ce sens mais de manière moins importante. Ici aussi les résultats de l'enquête viennent confirmer ceux de la pré-enquête : les répondants sous-traitent parce que l'activité demande beaucoup de savoir-faire et d'expertise et/ou elle requiert un investissement lourd et coûteux.

En ce qui concerne les travailleurs français, les résultats de l'enquête viennent à nouveau confirmer les tendances de la pré-enquête : près de 13% des travailleurs des entreprises interrogées sont de nationalité

française. Le régime fiscal avantageux semble être la raison principale pour laquelle la plupart des entreprises de la Wallonie picarde comptent des travailleurs français.

La 2^{ème} partie du questionnaire était consacrée à la procédure de recrutement pour des emplois liés à la logistique. En 2006, la majorité des entreprises ont engagé du personnel, principalement des ouvriers (surtout caristes et chauffeurs). Les entreprises ayant recruté du personnel employé et cadre ont principalement recruté des affréteurs et des directeurs logistiques. La raison principale de recrutement est le remplacement de personnel. La durée de recrutement peut parfois être plus longue pour certaines fonctions en raison du manque de qualifications requises ou encore d'une pénurie de candidats pour ces postes.

Au niveau des difficultés rencontrées lors du recrutement de personnel, il ressort clairement que les entreprises ont surtout des difficultés à trouver du personnel bilingue et qualifiés en logistique.

Tout comme dans la pré-enquête, la plupart des entreprises s'adressent à des sociétés d'intérim pour la sélection d'ouvriers et utilisent plutôt la presse nationale et régionale pour recruter des profils plus stratégiques. D'une manière plus détaillée, les canaux les plus fréquemment utilisés pour le recrutement d'ouvriers sont les agences d'intérim, le Forem mais également le bouche-à-oreille. Pour le recrutement d'employés, les entreprises préféreront passer principalement par les agences d'intérim et le Forem. Enfin, les cadres seront recrutés via différents canaux, essentiellement le bouche-à-oreille, la presse nationale et régionale, les cabinets spécialisés et le Forem/VDAB. Les différences les plus marquées entre les canaux utilisés se situent au niveau des ouvriers et des cadres.

Les résultats de l'enquête montrent que seule une minorité des entreprises interrogées utilisent le système de mobilité interne. Ce constat ne va pas dans le sens de la pré-enquête puisqu'on avait conclu que la promotion interne était souvent utilisée par la plupart des entreprises pour recruter du personnel. Les raisons avancées sont surtout le manque de candidats compétents et le fait que les entreprises n'ont pas de besoins en mobilité interne.

Pour clôturer le point sur la procédure de recrutement, les fonctions de cariste et de mécanicien sont des fonctions pour lesquelles quelques entreprises n'ont pas trouvé le profil correspondant et ont dû refaire un appel. Très peu d'employeurs affirment modifier leurs exigences par rapport au profil recherché.

La 3^{ème} partie du questionnaire concernait la formation du personnel occupant une fonction logistique. Le bilan de la formation en 2006 est positif : la majorité des entreprises interrogées a proposé une formation à leurs travailleurs. Les thèmes principaux abordés dans le cadre de ces formations sont, pour les ouvriers, la sécurité et la conduite d'engins de manutention ; pour les employés, les langues et l'informatique et pour les cadres, il n'y a pas de thème prédominant, les formations suivies étaient très variées.

En adéquation avec les tendances de la pré-enquête, les résultats de l'enquête quantitative ont montré que la plupart des entreprises forment principalement leur personnel en interne et/ou via le Forem. Elles se disent satisfaites de l'offre de formations proposées parce que le marché propose un large panel de formations qui correspondent aux besoins réels des entreprises.

La dernière partie de l'enquête abordait l'évolution des métiers et du secteur de la logistique. La majorité des entreprises pensent que l'évolution du secteur va impliquer une connaissance de plus en plus poussée des langues. Ensuite, nous retrouvons un autre élément de la pré-enquête : afin de rester compétitives, les entreprises devront dorénavant proposer une offre de services de plus en plus complète et adaptée aux besoins des clients. L'évolution technologique est bel et bien présente dans l'esprit des répondants puisque cette conséquence de l'évolution se situe en 3ème position sur l'échelle.

Pour conclure, la majorité des entreprises qui ont participé à cette étude pensent également que l'évolution du secteur va nécessiter des connaissances de plus en plus poussées en logistique. Pourtant, nous avons pu ressentir, au cours de cette enquête que les entreprises déploraient une carence au niveau des formations de base en logistique et transport. Actuellement, il existe peu de filières de formation dans le Hainaut (enseignement secondaire et supérieur). Pourtant une demande réelle semble émaner des entreprises logistiques mais également des entreprises industrielles de la Wallonie picarde et ce, à tous les niveaux de formation (secondaire, baccalauréat, master...). A cet égard, on pourrait imaginer la mise sur pied d'un projet de grande envergure afin de sensibiliser les différentes parties prenantes (écoles secondaires, hautes écoles, universités, entreprises, étudiants, partenaires sociaux, services à l'emploi et à la formation, autorités politiques...) au potentiel croissant de ce secteur d'activité en Belgique. Quelques uns ont déjà commencé à réagir : par exemple, dès la rentrée académique 2007-2008, les Fucam proposeront dans leur formation de master en sciences de gestion, un module optionnel en transport et logistique. Ensuite, le pôle transport et logistique du Hainaut qui existe depuis 2004 œuvre pour la promotion du secteur dans le Hainaut. Ce pôle de compétitivité joue déjà un rôle très important dans la mise en contact des investisseurs avec les acteurs locaux hennuyers, la coordination des actions, liées à la logistique, mises en œuvre, tant dans le Hainaut qu'en Wallonie voire Belgique. Toutefois, il faudrait viser plus large et toucher beaucoup plus d'acteurs afin de les convaincre de l'avenir prometteur du secteur de la logistique en Belgique et du besoin d'élargir l'offre de formation de base en proposant plus d'options à orientation logistique et transport et ce, à tous les niveaux d'enseignement.

Afin d'affiner les résultats, nous avons organisé une table ronde qui a réuni les représentants de quatre entreprises de la pré-enquête, des représentants syndicaux et des membres du comité de pilotage de cette étude.

Lors de cette rencontre, cinq thèmes ont été abordés : les métiers d'opportunité, les canaux de recrutement, les problèmes rencontrés lors du recrutement de personnel à savoir le manque de formation

à orientation logistique et le manque de candidats bilingues et enfin, les exigences requises au niveau des profils recherchés.

Thème 1 : les métiers d'opportunité

Cette étude a permis de faire plusieurs constats au niveau des métiers dans le secteur de la logistique :

- Fonctions logistiques de « base » (cariste, manutentionnaire...) et fonctions logistiques spécifiques à l'activité de l'entreprise,
- Hétérogénéité dans la dénomination et le contenu des fonctions logistiques,
- Rotation des tâches et polyvalence du travailleur,
- Certaines fonctions comme cariste expérimenté sont des postes où les employeurs éprouvent des difficultés à trouver un candidat.

La discussion sur ce thème s'est portée au sur le problème du recrutement de caristes principalement.

Premièrement, la difficulté ne se situe pas au niveau du nombre de caristes disponibles sur le marché de l'emploi mais bien au niveau des compétences techniques et aptitudes des candidats. Il est effectivement difficile de trouver un bon cariste. Une des raisons avancées par les entreprises est qu'il existe un décalage entre la formation et le travail en entreprise où un délai d'adaptation n'est pas toujours possible. Les formations proposées ne comprennent pas assez d'heures de pratique sur les chariots élévateurs. Une des solutions serait d'adapter les formations aux exigences des entreprises qui sont, la plupart du temps, propres à l'activité de l'entreprise et donc différentes des autres entreprises. Toutefois, les exigences des entreprises sont tellement pointues en ce qui concerne le profil de cariste qu'il faudrait repenser la manière dont les formations sont organisées (il n'est pas pensable de former quelqu'un à la conduite d'un chariot élévateur spécifique s'il ne pourra faire valoir son brevet qu'après de quelques entreprises sans aucune garantie d'engagement). En outre, la formation de cariste seule ne semble pas pertinente. Il faut y ajouter d'autres compétences (rotation des tâches).

Ensuite, la discussion a permis de mettre en avant un point important qui n'avait pas été clairement identifié auparavant : le problème du recrutement de cariste se situe également au niveau des compétences transversales qui sont des critères d'engagement plus subjectifs et donc, plus difficiles à identifier. En effet, les caristes doivent avoir une certaine habilité de conduite, doivent avoir une certaine vue... et les travailleurs qui détiennent un brevet de cariste ne possèdent pas nécessairement toutes les qualités citées ci-avant. Les individus ne sont pas égaux au niveau de la formation et des capacités de départ et donc, il faudrait orienter les candidats dès le début de la formation vers des métiers convenant à leurs compétences transversales.

Thème 2 : les canaux de recrutement

Trois points ont été abordés lors de la discussion de ce thème : le recrutement de personnel via les stages en entreprises, le recrutement par l'intérim et la mobilité (promotion) interne. D'une manière générale, l'étude a montré que les entreprises utilisent plusieurs canaux de recrutement pour maximiser leur

chance de trouver le candidat correspondant à leurs attentes et ces canaux diffèrent en fonction que les entreprises recrutent un ouvrier, un employé ou un cadre.

Alors que les entreprises semblent accorder de plus en plus d'importance aux stages en entreprises, l'enquête quantitative a pourtant indiqué que les entreprises n'utilisent jamais ce canal pour recruter des employés et des cadres et l'utilisent occasionnellement pour les ouvriers. Premièrement, il semble que les stages ne correspondent pas toujours à une possibilité d'engagement car ils se déroulent à un moment précis de l'année. Toutefois, les stages peuvent susciter un engagement mais il faut qu'ils aient une durée suffisante afin de pouvoir donner des responsabilités au stagiaire.

A la question « *l'intérim est-il un bon canal de recrutement sachant que le but premier de l'intérim est de pallier à un surcroît de travail ?* », les entreprises ont des avis partagés : certaines ne recourent pas à l'intérim ou uniquement pour des postes d'ouvriers alors que d'autres utilisent ce canal pour des remplacements qui, si le candidat est bon, déboucheront sur un engagement dans l'entreprise. En conclusion, l'intérim sert à gérer l'activité des entreprises et à tester des candidats pour un poste.

Enfin, l'enquête qualitative (pré-enquête) avait indiqué que les entreprises avaient recours à la promotion interne pour recruter des partenaires. Toutefois, cette tendance ne s'est pas confirmée lors de l'enquête quantitative. Pour les participants à la table ronde, il semble que la mobilité interne permette un faible taux de rotation dans le personnel mais surtout elle est une source de motivation supplémentaire pour les travailleurs. Au terme de cette discussion, la mobilité interne est une technique qui offre pas mal d'avantages mais elle n'est pas employée par toutes les entreprises.

Thème 3 : les problèmes rencontrés lors des recrutements : le manque de formation à orientation logistique

Les entreprises qui ont participé à l'enquête ont avoué avoir des difficultés à trouver des candidats qualifiés pour certaines fonctions de la logistique et que cette difficulté serait due notamment au fait qu'il y a très peu de formations à orientation logistique en Belgique (tandis qu'en France, de nombreuses formations en logistique sont proposées (BEP, Bac Pro...)). Nous avons donc demandé aux entreprises comment font-ils pour recruter face à cette lacune et que faudrait-il proposer comme type de formation (de base ou en option) ?

Le problème est que la logistique est un domaine très vaste et très diverse, qu'il est nécessaire d'avoir autant des généralistes que des spécialistes et donc qu'il est difficile de déterminer la formation type à offrir par rapport à toutes les spécificités de la logistique. De plus, il est très difficile de mobiliser les travailleurs par rapport à la formation en continu parce que ce n'est pas une obligation et qu'ils ont d'autres priorités. Toutefois, les entreprises sont unanimes : le portefeuille de formation en logistique en Belgique doit être élargi. La discussion a débouché sur quelques pistes de réflexion : la formation de base est très importante mais ne doit pas être nécessairement une formation en logistique (cela peut être une formation en gestion, comptabilité, informatique...). Par contre, il faudrait compléter les formations de

base par des cours optionnels (import-export, transport routier, douane...) et des stages en entreprise suffisamment longs.

Thème 4 : les problèmes rencontrés lors des recrutements : le manque de candidats bilingues

Un autre problème rencontré par les entreprises est le manque de candidats bilingues. En abordant ce thème, des questions d'approfondissement ont été posées : *quelles sont les langues prioritaires dans le domaine de la logistique ? Qu'entend-on par « bilinguisme » ? Est-ce une compétence requise pour tous les postes ? Comment remédier à ce problème ?*

Premièrement, l'anglais semble indispensable pour travailler dans la logistique, mais le néerlandais est également important surtout pour les entreprises ayant une culture d'entreprise flamande.

Ensuite, la connaissance orale de la langue et donc la capacité à tenir une discussion dans une autre langue est ce qui intéresse le plus les entreprises.

L'exigence au niveau des langues est évidemment différent d'un poste à l'autre mais la connaissance des langues devient indispensable dans le domaine de la logistique et ce, pour tous les postes y compris les postes d'ouvriers.

Enfin, le problème du bilinguisme se situe à un tout autre niveau : celui des programmes d'enseignement : une langue ne s'apprend pas à l'école, il faut pratiquer la langue pour être bilingue. Notons que l'initiative des programmes d'immersion constitue déjà en soi un grand pas en avant.

Thème 5 : exigences des employeurs au niveau des profils recherchés

Au travers de ce thème de conclusion, nous avons demandé aux participants de la table ronde comment ils géraient le fait qu'ils ne trouvaient pas toujours le profil qu'ils recherchent et s'ils diminuaient leur niveau d'exigence pour le poste à pourvoir.

Certaines entreprises anticipent leur besoin en personnel et ne diminuent jamais leur niveau d'exigence mais pour certains profils très spécifiques, cette anticipation n'est pas toujours possible et donc, certaines entreprises avouent débaucher du personnel dans d'autres sociétés. A nouveau, les entreprises ont insisté sur le fait que parfois la motivation et les compétences transversales des candidats suffisent et que la formation se fait ensuite avec l'expérience acquise en interne.

Une initiative des Comités subrégionaux de l'emploi et de la formation de Tournai-Ath-Lessines et Mouscron Comines



Comité Subrégional
de l'Emploi et de la Formation

Marc MYLE – Coordinateur

rue Childéric 53 – 7500 Tournai - Tél. 069/88 28 60

<http://www.cseftournai-ath-lessines.be>



Comité Subrégional
de l'Emploi et de la Formation

Isabelle NUTTIN – Coordinatrice

rue du Midi 17 – 7700 Mouscron - Tél. : 056/85 58 37

<http://www.csef-mouscron-comines.be>

En partenariat avec :



Avec le concours des Facultés Universitaires Catholiques de Mons



Projet financé par la Région wallonne et le Fonds social européen

