

Contribution au Baromètre des emplois logistiques

Maîtres d'ouvrage du baromètre :

- **Etat (DRE et DRTEFP Pays de la Loire), AFT-IFTIM et PROMOTRANS**

Chargé de la mise au point du baromètre :

- **O.R.T. Pays de la Loire**

Réalisateurs de la contribution :

- **UFR Sciences sociales de l'Université de Nantes et Céreq des Pays de la Loire**

Septembre 2002

PREAMBULE

L'importance de la logistique dans le contexte économique actuel apparaît de plus en plus forte. Toutefois du fait d'une part d'une certaine méconnaissance des attentes des entreprises, d'autre part de l'évolution rapide des fonctions logistiques, les besoins en formations et en emplois sont mal identifiés. De sérieuses difficultés existent en effet pour appréhender de manière satisfaisante la situation et les besoins en emplois logistiques (nomenclatures actuelles inadaptées, appellations variables d'une entreprise à l'autre, répartition des emplois logistiques dans tous les secteurs de l'économie, ...). Une rencontre organisée par l'Observatoire des Emplois et de la Formation (OREF) le 17/10/2000 à Angers avait mis en évidence l'intérêt de connaître de manière régulière la situation de l'emploi logistique et son évolution.

C'est suite aux demandes conjuguées de l'AFT-IFTIM et de PROMOTRANS auprès de la Direction Régionale de l'Équipement dans le cadre de l'O.R.T. Pays de la Loire qu'a pu être engagée la mise au point d'un système de suivi permanent ("Baromètre des emplois logistiques") pour :

- disposer d'une connaissance dynamique de la situation,
- permettre une meilleure réactivité formation/insertion/emploi,
- soutenir une concertation régulière entre les acteurs concernés.

La mise au point du baromètre des emplois logistiques a été financée dans sa première phase par l'Etat (DRE et DRTEFP Pays de la Loire), l'AFT-IFTIM et PROMOTRANS. Celle-ci s'effectue dans le cadre d'un Comité de pilotage comportant outre les maîtres d'ouvrage, l'OREF qui représente aussi la Région, l'INSEE, la FNTR, TLF, l'AFPA, l'ANPE, divers OPCA, dont l'OPCA Transport.

L'O.R.T. Pays de la Loire a été chargé de la mise au point du baromètre. Il a ainsi confié à l'Université de Nantes (UFR Sciences sociales) et au Céreq des Pays de la Loire une enquête préliminaire sur les emplois logistiques afin d'étayer la construction du baromètre. Le présent document constitue le rapport final de cette enquête préliminaire sur les emplois de la logistique.

Réalisateurs : Pierre CAM (Professeur à l'Université de Nantes, UFR Sciences sociales), Christelle FOUCHER et Valérie GOSSEAUME (Cra-Céreq des Pays de la Loire), Ludivine CERISIER et Tiphaine MERCIER (UFR Sciences sociales).

LES BESOINS LOGISTIQUES

PLAN

INTRODUCTION	p	4
I. Logistique de fabrication et logistique de distribution	p	5
II. Les sites enquêtés	p	5
III. Gestion des flux physiques	p	7
IV. Gestion des flux d'informations	p	9
V. Services fonctionnels et dépôts	p	10
VI. Structure des emplois	p	11
<i>A. Les emplois directement affectés à la gestion des flux physiques</i>	p	11
<i>B. Les emplois non cadres non affectés aux flux physiques</i>	p	15
<i>C. Les cadres logistiques</i>	p	17
VII. L'évolution des emplois	p	17
<i>A. Dans la logistique de fabrication</i>	p	17
<i>B. Dans la logistique de distribution</i>	p	18
CONCLUSION	p	20

LES BESOINS LOGISTIQUES

Identification des emplois de la logistique sur 6 entreprises de la région.

Deux types d'entreprises :

- avec une logistique traditionnelle avec un service identifié
- avec une organisation logistique.

INTRODUCTION

L'enquête préliminaire sur les emplois de la logistique réalisée dans le cadre de la mise au point du baromètre des emplois logistiques vise à identifier les emplois de la logistique sur six sites choisis par échantillonnage raisonné.

L'objectif de l'ORT est de mettre en place un outil de suivi permanent de l'emploi logistique à destination notamment des organismes de formation et des conseillers d'insertion professionnelle. L'outil reprendrait certains principes qui ont fait la preuve de leur efficacité avec le baromètre des conducteurs routiers.

Deux types d'entreprises peuvent être distinguées :

- Les entreprises avec une logistique traditionnelle sans qu'il y ait nécessairement de service ou d'organisme identifié.
- Les entreprises avec une organisation logistique et des compétences générées par cette organisation.

Il s'agit essentiellement de repérer les besoins, quantitatifs et qualitatifs, besoins en terme de savoir, de savoir-faire, de savoir-être, puis d'en évaluer les répercussions sur les emplois.

I. Logistique de fabrication et logistique de distribution

Au regard des entreprises enquêtées, il est apparu nécessaire de distinguer deux systèmes logistiques :

- « **logistique de fabrication** » : consiste à amener en temps et en volume les matières nécessaires à la fabrication et à l'assemblage des biens produits par une entreprise.
- « **logistique de distribution** » : consiste à fournir à un client qui peut être une entreprise, un grossiste ou un détaillant, les produits dont il a besoin.

Deux systèmes logistiques :

Logistique de fabrication

Logistique de distribution

Les résultats de l'enquête préliminaire indiquent que la « logistique de fabrication » reste dans les sites visités très nettement en deçà de la « logistique de distribution » au niveau de l'organisation des flux tant physiques que matériels.

II. Les sites enquêtés

L'enquête préliminaire a porté sur six entreprises dont trois d'assemblage ou de fabrication et trois de distribution.

3 entreprises d'assemblage ou de fabrication

3 entreprises de distribution

Caractéristiques des entreprises enquêtées (et entretiens réalisés)

TYPE d'entreprise	Activité de l'établissement	Taille de l'établissement (Petite < 200, Moyenne 200 à 500, Grande > 500)	Personnes enquêtées	Composition du service logistique
Entreprise d'assemblage ou de fabrication	Production d'engins de manutention et de levage	Grande	Responsable logistique	1 responsable logistique en charge 4 services : approvisionnement, planification, gestion des flux physiques, transport expédition 56 personnes à la réception et au magasinage et 6 à l'expédition
Entreprise d'assemblage ou de fabrication	Fabrication et commercialisation de consommables	Moyenne	Responsable logistique	1 directeur logistique 1 responsable logistique 2 agents de maîtrise : 1 à l'expédition et 1 au stockage 12 préparateurs de commandes 8 caristes
Entreprise d'assemblage ou de fabrication	Equipementier automobile	Moyenne	Coordinateur technique Responsable logistique	1 coordinateur technique 1 responsable logistique 4 approvisionneurs 9 caristes
Entreprise de distribution	Plate-forme de distribution alimentaire	Petite	Employés logistiques	1 responsable logistique gestion des stocks : 4 préparation des commandes : 15 réception : 15 expédition : 15 cellule planning : 3
Entreprise de distribution	Plate-forme d'articles de sports	Petite	Responsable logistique	1 responsable de dépôt qui a en charge 3 responsables logistiques par secteur 10 magasiniers polyvalents
Entreprise de distribution	Distribution de médicaments	Petite	Responsable d'exploitation	Approvisionnement : 13 dont 2 responsables approvisionnement, 6 administratifs Accueil et transmission des commandes : 6 Préparation des commandes : 25 Livraison : 34 chauffeurs livreurs

Méthodologie : l'enquête a été menée d'une manière similaire dans les six entreprises. Les entretiens se sont déroulés sur une demi-journée et ont été conclus par une visite des sites. Les entretiens ont eu lieu avec des responsables logistiques (voire des responsables de dépôt) et ont été complétés dans certains cas de manière informelle par des entretiens avec des opérateurs et des agents de maîtrise. Sur toutes les questions concernant les effectifs et les évolutions dans l'emploi, il est apparu que nos interlocuteurs pouvaient sans hésitation nous fournir les renseignements.

La maîtrise et la standardisation des emballages sont très avancées dans la logistique de distribution.

Il n'existe pas une logistique de la gestion des stocks, mais des logistiques selon les produits.

III. Gestion des flux physiques

A. Maîtrise et standardisation des emballages

Elle est très avancée dans la **logistique de distribution** où la taille des cartons, leur ouverture et les palettes doivent obéir en général à certaines normes.

Elle est peu avancée dans la **logistique de fabrication** où les fournisseurs sont nombreux et où l'entreprise cliente ne constitue pas toujours une exclusivité.

B. Gestion des stocks

La politique de limitation des stocks est très variable selon les entreprises visitées et selon les produits : il n'existe pas en ce domaine une logistique mais des logistiques.

Dans **les entreprises de distribution** où il n'existe pas de contrat entre clients et distributeurs, les produits qui ne sortent que cinq fois l'an peuvent être conservés au sein du stock.

Dans **les entreprises de fabrication**, on a des stocks permanents de petites pièces (boulons, vis, etc.) et des stocks limités de grosses pièces souvent volumineuses et onéreuses.

On peut avoir **une logistique de juste à temps** pour des produits destinés à des gros clients fonctionnant sur le même mode opératoire et **des logistiques plus souples** pour d'autres produits.

Par exemple, l'entreprise de fabrication et commercialisation de consommables travaille en juste à temps pour les « transferts thermiques » destinés aux entreprises ; à l'inverse elle stocke les carbones.

Dans la distribution on peut avoir une logistique pour les produits en promotion et une logistique pour les produits vendus toute l'année.

C. Organisation des stocks

Lorsque les emballages sont très standardisés, le stockage est routinier.

Lorsque les emballages ne sont pas et selon les produits, il existe plusieurs types d'implantation des stocks.

D. Organisation des livraisons

Cela va du contrôle absolu sur le temps de livraison et des modalités de livraison à une sous-traitance totale des modalités de livraison.

**Selon le produit et l'emballage
il existe plusieurs types
d'implantation des stocks.**

**Gestion des flux
d'informations par :**

- **un système informatisé.**
- **plusieurs supports d'informations.**
- **une action manuelle.**

IV. Gestion des flux d'informations

Soit il existe un seul flux d'informations de l'aval (commande) vers l'amont (livraison) géré par un système informatique.

C'est l'achat qui déclenche la chaîne des opérations vers l'amont par un signal informatique.

Soit il existe plusieurs flux d'informations qu'il faut gérer par des cellules (assistance logistique).

C'est le cas lorsque les commandes ne sont pas identiques selon les produits et selon les clients (téléphone, fax, Internet, etc.)

Soit il n'existe pas d'organisation du flux d'informations par un système automatisé.

Lorsqu'un produit est épuisé en bord de chaîne, l'étiquette notifiant les informations sur le produit est déchirée. Ce signal va déclencher le processus de commande.

V. Services fonctionnels et dépôts

La fiabilité des renseignements fournis sur l'emploi et son évolution dépend grandement du mode de découpage du service logistique.

Le service logistique, c'est le cadre spatial du dépôt.

Deux cas de figure :

Un service logistique identifié des autres services

Un service logistique interdépendant de la fabrication.

Dans la « **logistique de distribution** », le service logistique se confond avec l'unité géographique de l'établissement qui est le dépôt. Le personnel logistique est, dans ce cadre spatial, celui du dépôt.

Dans la « **logistique de fabrication** », le décompte des emplois opérés est fonction du découpage « administratif » et du pouvoir des chefs de production.

Pour l'équipementier automobile, les caristes en approvisionnement de bord de ligne d'assemblage relèvent de la logistique alors que pour l'entreprise de fabrication d'engins de manutention et de levage, ils relèvent de la fabrication.

C'est encore plus complexe pour l'entreprise de fabrication et de commercialisation de consommables où une partie de la logistique de fabrication reste dans la dépendance de la fabrication. Dans cette entreprise on parle plus du service logistique de distribution qui est très performant que de la logistique de fabrication qui reste une logistique d'approvisionnement.

**Le stock, centre de gravité
des fonctions logistiques.**

VI. Structure des emplois

Les salariés interrogés comme les responsables logistiques n'ont pas toujours été en mesure d'énoncer l'intitulé de leur emploi, et cela d'autant plus qu'ils étaient polyvalents et moins confinés à une seule tâche. Cependant, l'enquête a permis de discerner assez rapidement l'organisation des différents postes ainsi que leur fonctionnalité au sein de l'entreprise.

A. Les emplois directement affectés à la gestion des flux physiques :

1. Le noyau dur : le magasin

Quelle que soit l'entreprise enquêtée, il existe une similitude dans l'organisation des emplois.

Le stock ou le magasin constitue le pivot autour duquel s'organisent les emplois.

C'est le noyau dur autour duquel gravitent les autres fonctions.

Quelles que soient les entreprises visitées, c'est à ce niveau que l'on trouve les emplois à la fois les plus nombreux (entre 15 et 30 en moyenne selon la taille du dépôt) et les plus soumis aux variations saisonnières, en particulier dans la logistique de distribution.

Ainsi à l'entrepôt « produits de la mer » pour une entreprise de distribution, on passe de 12 employés logistiques à 100 employés durant la période de fin d'année. En tonnage, on passe de 30 tonnes par jour en moyenne à 200 tonnes.

Il en va de même pour la plate-forme d'articles de sport, où l'effectif est multiplié par deux lors de la saison de ski ou l'été.

Préparateur de commande/magasinier/cariste

Les intitulés d'emploi et les postes varient d'un « magasin à l'autre » ne rendent pas toujours compte de la réalité des fonctions exercées (tableau suivant).

ACTIVITE	préparateur	cariste	magasinier	chauffeur livreur
Production d'engins de manutention et de levage		oui	oui	
Distribution de médicaments	oui			oui
Plate-forme d'articles de sport			oui	
Plate-forme grande distribution	oui	oui		
Equipementier automobile		oui	oui	
Fabrication et commercialisation de consommables	oui	oui		

Peu ou pas de caristes en magasin dans les établissements dotés de convoyeurs.

Le tableau met en évidence deux phénomènes :

L'absence des caristes dans certains établissements : la gestion des flux matériels n'est pas assurée par des chariots élévateurs mais par des convoyeurs.

Il n'y a pas de chariots élévateurs qui circulent dans le magasin. La manutention des marchandises est assurée par des convoyeurs dotés de lecteurs optiques pour orienter les marchandises.

L'opposition entre magasinier et préparateur de commande. Elle correspond au rôle joué par les NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) dans le travail du « magasinier ». Ce dernier utilise un « portable » ou un poste fixe.

Concernant la préparation des commandes, il existe deux situations extrêmes qui peuvent être illustrées par l'entreprise

de

Deux cas extrêmes :

Plus le stock est géré par un logiciel informatique, moins le préparateur de commande a de l'autonomie.

Une faible gestion informatique entraîne une plus grande autonomie pour le magasinier

fabrication et commercialisation de consommables et celle de production d'engins de manutention et de levage.

Pour l'entreprise de fabrication et commercialisation de consommables, chaque « préparateur de commande » est doté d'un portable radio qui communique avec un ordinateur central. Le « **préparateur** » interroge par l'intermédiaire du portable le « central » qui lui indique en fonction de ses caractéristiques (sexe, éventuel handicap), la commande à faire. C'est l'ordinateur qui lui indique la taille de l'emballage nécessaire pour réaliser sa commande et par la suite le détail des opérations. Le « préparateur de commande » n'a quasiment aucune autonomie dans ses choix. Le logiciel SIPPEC qui gère les opérations sur les flux est directement relié par une interface au logiciel S.A.P. Le logiciel intégré S.A.P permet une gestion en temps réel du stock sans intervention manuelle.

Pour l'entreprise de production d'engins de manutention et de levage, le « **magasinier** » conserve son autonomie. Le magasin a une implantation traditionnelle et les commandes en provenance des chaînes sont gérées manuellement par des systèmes d'étiquettes que l'on déchire lorsque le « produit » est épuisé. Le « magasinier » interroge alors un ordinateur en poste fixe pour connaître l'état du stock, afin de le tenir à jour.

Il semble donc que l'évolution de « **magasinier** » à « **préparateur de commande** » corresponde à une transformation dans les compétences des salariés. Le « **préparateur de commande** » n'a nul besoin de connaître l'état des stocks et encore moins de se préoccuper de l'implantation des marchandises. Cela se fait au niveau de l'informatique. Par contre, il doit impérativement connaître les différents modules implantés dans le portable, gérer les dysfonctionnements et les erreurs qui se produisent, les signaler aux agents de maîtrise.

Les « **préparateurs de commande** » sont formés à l'utilisation du portable et des modules qu'il comporte. D'ailleurs, nous avons pu réaliser une commande sans rien connaître au magasin ni aux produits que nous « préparions ».

Il faut cependant noter que ces deux cas sont des extrêmes, et qu'il existe plutôt une combinaison de ces différentes méthodes au sein des entreprises enquêtées.

2. Les périphéries : réception et expédition

Les emplois périphériques sont d'autant plus nombreux que les produits sont moins standardisés en ce qui concerne le conditionnement ou l'emballage.

Les emplois périphériques, réception et expédition, sont moins nombreux (quatre à cinq en moyenne) et moins soumis aux variations saisonnières que les emplois liés proprement au magasin.

Aux salariés en poste fixe peuvent s'ajouter un certain nombre de salariés en emploi temporaire.

Selon la modalité de gestion des flux physiques (convoyeur/chariot élévateur) on aura des manutentionnaires ou des caristes pour emporter les produits sur les quais (ou en bord de ligne) ou pour les enlever.

A ce travail proprement physique s'ajoute le plus souvent un travail de validation et de vérification, soit du bon de commande, soit du bon de livraison qui est placé sous la responsabilité d'un opérateur.

Plus l'entreprise contrôle les flux d'informations et de marchandises en aval et en amont, plus elle contrôle son niveau de main-d'œuvre.

On peut également trouver à l'entrée des opérateurs ayant une fonction de tri, lorsque les produits arrivent en vrac.

Tout dépend du poids de l'entreprise par rapport à ses fournisseurs. La logistique n'est pas la même pour l'entreprise de production d'engins de manutention et de levage qui doit se plier à certains fournisseurs. A l'inverse, la plate-forme de distribution d'articles de sports impose à ses fournisseurs des standards au niveau des emballages tant sur la taille que sur les ouvertures.

Pour la plate-forme de distribution d'articles de sports, il existe un continuum pour :

- l'organisation physique des marchandises qui sont rangées d'une manière identique dans le dépôt et dans les magasins.
- les flux d'informations : l'achat d'un produit est aussitôt répercuté au niveau du stock, et son enlèvement aussitôt répercuté au niveau du fournisseur.
- les marchandises qui sont à la fois standardisées et également pré-affectées à l'ensemble de la chaîne physique de distribution.

B. Les emplois non cadres non affectés aux flux physiques

Les agents de maîtrise

Pour chacun des domaines : magasin, réception et expédition on compte en général un agent de maîtrise.

Les ouvriers de maintenance

Etant donné les contraintes de temps, on a le plus souvent une équipe de maintenance sur place pour parer aux pannes les plus « évidentes ». Cette équipe se compose en moyenne de deux salariés.

Les chauffeurs livreurs ont une fonction logistique.

Les assistants logistiques

Aux emplois d'opérateurs, s'ajoutent des emplois d'assistants logistiques qui gèrent les flux d'informations en amont et en aval (avec les clients et les fournisseurs voire les transporteurs) que ce soit au niveau du téléphone ou au niveau informatique (échanges de données). Ils ont aussi en charge les problèmes de dysfonctionnement au niveau des livraisons et de validation des commandes.

Les chauffeurs livreurs

Pour la logistique de distribution des produits pharmaceutiques, les chauffeurs livreurs constituent indiscutablement le noyau dur de l'emploi (à la différence des autres entreprises). Aucun contrat ne lie le fournisseur au détaillant (le pharmacien) ; la qualité de la livraison est donc essentielle pour maintenir la relation avec le client. Le chauffeur livreur est le lien entre l'entreprise et le pharmacien. Il doit être ponctuel, capable de renseigner le pharmacien et suffisamment « éduqué » pour ne pas « choquer » la clientèle, la plupart des livraisons se faisant au contact de la clientèle.

Il faudrait ajouter à cette liste les personnels affectés aux formalités douanières : pour l'entreprise de fabrication et commercialisation de consommables, cela représente cinq personnes.

Il n'existe pas de schéma type.

Certaines similitudes se retrouvent cependant d'une entreprise à une autre avec des intitulés d'emploi qui sont variables.

Les prévisions d'emplois des opérateurs sont plutôt à la stabilité.

A une culture "Logistique de production" s'oppose une culture "Logistique d'acheminement".

C. Les cadres logistiques

Généralement il y a des **responsables de dépôt**, puis des **responsables des flux d'informations** (responsables logistiques) et des **responsables des flux physiques** (transports, emballages, etc.). On trouve à côté de ces responsables, des chargés de mission ou des experts.

Ainsi pour l'entreprise de fabrication et commercialisation de consommables, tous les problèmes liés à la coordination des différents systèmes d'informations relèvent de la responsabilité d'un chargé de mission.

VII. L'évolution des emplois

A. Dans la logistique de fabrication

Les responsables logistiques de certaines entreprises éprouvent beaucoup de mal à faire accepter la culture logistique aussi bien au niveau des directions, des assistants logistiques chargés des contacts avec les fournisseurs qu'à celui des opérateurs qui doivent modifier leurs habitudes. Il faut transformer l'organisation des magasins, mettre en place de nouveaux systèmes informatiques et obtenir des fournisseurs une meilleure gestion des produits, voire leur standardisation. Les responsables logistiques sont engagés en première ligne sur tous ces fronts et doivent vaincre un certain nombre de résistances.

Les entreprises rencontrent certaines difficultés à faire évoluer les mentalités ; à cela s'ajoutent des résistances à suivre des formations. A une culture "Logistique de production" s'oppose une culture "Logistique d'acheminement".

Par rapport à la logistique de distribution qui apparaît sur tous les points extrêmement plus avancés, cela semble correspondre

à une phase de démarrage
ou de rattrapage.

**Les emplois d'opérateurs
sont à la hausse dans la
logistique de distribution.**

B. Dans la logistique de distribution

La logistique de distribution est dans une position nettement plus confortable. La visibilité est nettement meilleure en matière d'emploi et d'évolution des métiers.

Les effectifs

Au niveau des plates-formes, les emplois d'opérateurs vont encore se développer dans les prochaines années du fait de l'ouverture de nouvelles surfaces de vente ou de leur agrandissement.

Dans la distribution pharmaceutique en raison des restrictions sur les marges des produits liées à la politique gouvernementale, l'activité est plutôt stagnante et il n'est pas prévu d'augmenter les effectifs.

L'organisation du travail

Pour la plate-forme de distribution alimentaire, le travail est organisé autour d'équipes d'opérateurs polyvalents menés par un leader. Ces équipes ont une grande souplesse d'adaptation et permettent plus facilement de pallier aux à coups.

Pour la plate-forme d'articles de sports, l'organisation de l'emploi est encore traditionnelle et il n'y a pas de différence au niveau des opérateurs. Cependant, la direction des ressources humaines est en train d'expérimenter un système assez proche de celui de la plate-forme de distribution alimentaire avec un opérateur faisant fonction de leader.

La maîtrise des emballages

Dans toutes les entreprises visitées, le contrôle et la gestion des emballages (en particulier des palettes) apparaissent comme un

Préparateur standard et "Préparateur plus".

véritable problème en ce qui concerne la logistique. Seule la plateforme de distribution alimentaire semble s'être dotée d'un service au niveau logistique pour assurer le suivi des emballages.

La qualité des services

Dans la mesure où l'entreprise considère que la logistique est un service susceptible d'apporter une plus-value relative, des études sont faites dans les entreprises visitées pour améliorer la qualité des services.

Pour l'entreprise de fabrication et commercialisation de consommables, on trouve ainsi des préparateurs de commandes standards et des « préparateurs plus ». Le préparateur standard se plie aux « ordres de la machine » sans proposer de solutions sur le

conditionnement ou les emballages. Le « préparateur plus » dialogue avec l'ordinateur pour trouver le meilleur compromis possible en ce qui concerne l'emballage et le conditionnement. L'automatisation de la « préparation des commandes » comporte certains biais en particulier en ce qui concerne la composition des colis et le volume. 15% de l'emballage reste notamment vide.

Dans la distribution pharmaceutique où le processus est également très fortement automatisé, on retrouve les mêmes préoccupations. Les magasins automatisés en début de ligne déversent les médicaments les plus petits dans les emballages alors que les produits les plus volumineux sont introduits manuellement en fin de parcours. Le pharmacien doit "fouiller" au fond de la caisse pour trouver les produits les plus usuels. Certains distributeurs créent des emplois de "préparateurs plus" pour recomposer certaines livraisons.

La logistique de fabrication est en phase de démarrage.

La logistique de distribution est en phase de consolidation.

Conclusion

Les deux systèmes de logistique sur lesquels nous avons enquêté sont profondément différents.

La logistique de fabrication est en phase de démarrage dans nombre d'entreprises moyennes de la région et le modèle reste l'industrie automobile. Mais, il s'agit d'un modèle. La plupart des entreprises sont confrontées à des problèmes de fournisseurs, de standardisation des produits et aussi de gestion des stocks qui ne correspondent pas du tout à l'idée que l'on se fait de la logistique (0 délais, 0 stocks, ...) du juste à temps. Il y a une logistique pour les boulons et les vis, et une logistique pour les moteurs. Face à cette variété de problèmes et aussi à la difficulté de persuader parfois les chefs d'entreprise du bien fondé de la démarche logistique, le développement de la logistique de fabrication semble encore fragile : combien de postes demain et quels postes ? Les responsables logistiques se sont montrés prudents, parfois pessimistes.

Du côté de **la logistique de distribution**, les besoins sont nettement plus faciles à cerner. Un processus s'est engagé qui obéit à une certaine logique : amélioration de la qualité et de la gestion des flux d'informations, standardisation et rationalisation des flux physiques, organisation plus rationnelle des équipes, etc.

Il faudra tenir compte de cette différence entre les deux systèmes logistiques pour juger des réponses fournies.