

DOCUMENT SOUS EMBARGO  
JUSQU'AU 18/05/2017 - 00h01

# BAROMÈTRE APEC/AFT : LE MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE DANS LE SECTEUR TRANSPORTS ET LOGISTIQUE—

LES ÉTUDES DE L'EMPLOI CADRE

N° 2017-26

MAI 2017

- Les prévisions de recrutement de cadres en 2017
- Les profils recherchés en 2017
- La création d'emploi cadre en 2016
- Enjeux pour l'emploi cadre Transports et logistique à horizon 2025

En 2017, la reprise du marché de l'emploi cadre dans le secteur Transports et logistique se confirme selon les prévisions des entreprises interrogées fin 2016. Les entreprises du secteur recruteraient jusqu'à près de 3 700 cadres, soit + 5 % par rapport à l'an dernier. Les entreprises restent toutefois prudentes quant aux perspectives d'évolution de leurs effectifs cadres : elles sont plus de neuf sur dix à tabler sur une stabilité en 2017. En termes de profils, ce sont les cadres des services techniques et les commerciaux qui seraient les plus recherchés.

DÉVELOPPER  
LA FORMATION TRANSPORT  
ET LOGISTIQUE



## –LA REPRISE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI CADRE SE CONFIRME EN 2017–

Pour 2017, le marché de l'emploi cadre dans le secteur Transports et logistique devrait poursuivre sa croissance à un rythme modéré. Les entreprises envisagent de recruter jusqu'à 3 650 cadres dans l'hypothèse la plus favorable, soit une hausse de + 5 % en un an (**figure 1**). Cette évolution confirmerait la reprise du marché de l'emploi cadre enregistrée dans ce secteur en 2016 (+ 12 % par rapport à 2015), après deux années consécutives de baisse (**tableau 1**).

Le secteur reste toutefois moins bien orienté que l'ensemble du marché. En effet, tous secteurs confondus, les recrutements de cadres pourraient augmenter de + 10 % en 2017, après une hausse de + 12 % en 2016. Cela représenterait 225 000 embauches de cadres en 2017, un niveau record jamais atteint.

Dans ce contexte, la part du secteur Transports et logistique dans le marché de l'emploi cadre pourrait diminuer en 2017, après être restée stable à 1,7 % en 2016. A titre de comparaison, le secteur représente 3 % de l'effectif cadre en France.

–Figure 1–  
Évolution des recrutements de cadres dans le secteur Transports et logistique



Source : Apec 2017

–Tableau 1–  
Les recrutements de cadres dans le secteur Transports et logistique et sur l'ensemble du marché

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Transports et logistique	4 430	2 830	3 300	2 940	3 200	3 620	3 510	3 090	3 470
Évolution		-36 %	+17 %	-11 %	+9 %	+13 %	-3 %	-12 %	+12 %
<b>Ensemble des secteurs</b>	<b>199 500</b>	<b>143 700</b>	<b>164 600</b>	<b>181 300</b>	<b>180 900</b>	<b>163 400</b>	<b>169 600</b>	<b>181 800</b>	<b>204 100</b>
Évolution		-28 %	+15 %	+10 %	-0,2 %	-10 %	+4 %	+7 %	+12 %
Part du secteur dans l'ensemble du marché	2,2 %	2,0 %	2,0 %	1,6 %	1,8 %	2,2 %	2,1 %	1,7 %	1,7 %

Source : Apec, 2017

## –POUR 2017, LES ENTREPRISES DU SECTEUR TRANSPORTS ET LOGISTIQUE RESTENT PRUDENTES–

Malgré la bonne orientation du marché de l'emploi cadre, les entreprises du secteur Transports et logistique restent prudentes et moins confiantes que le reste de l'économie quant à l'évolution de leurs effectifs cadres en 2017. Ainsi, tous secteurs confondus, le différentiel entre le pourcentage d'entreprises prévoyant une croissance de leur effectif cadre et le pourcentage de celles s'attendant à une baisse est de 5 points, tandis que ce différentiel est de seulement 1 point dans le secteur Transports et logistique (figure 2).

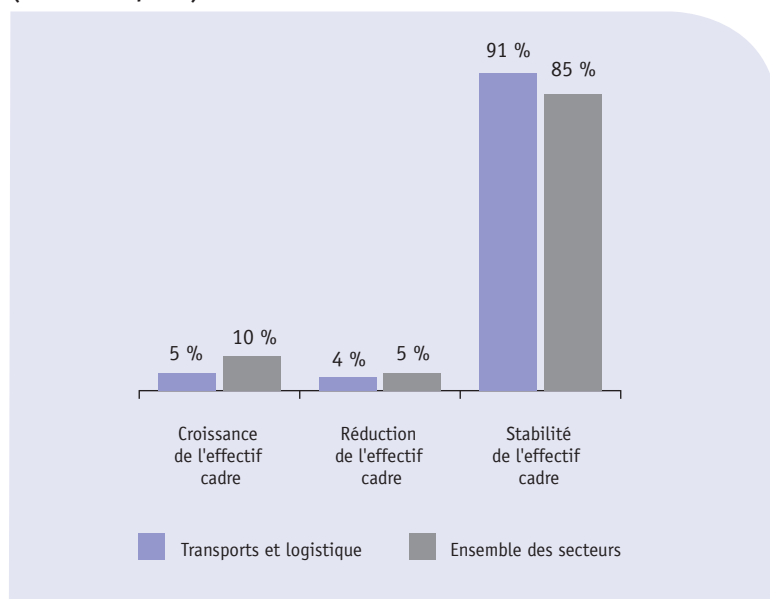
La proportion d'entreprises envisageant une croissance des effectifs cadres est deux fois moins élevée dans le secteur Transports et logistique que sur l'en-

semble du marché. En outre, alors que la part des entreprises qui prévoient de créer de nouveaux postes cadres en 2017 progresse tous secteurs confondus, elle recule dans le secteur Transports et logistique (5 % en 2017, après 7 % en 2016).

Du côté des perspectives d'évolution des effectifs salariés, toutes catégories socio-professionnelles confondues, l'opinion des entreprises du secteur Transports et logistique est plus favorable : 17 % d'entre elles prévoient une croissance de leur effectif salarié total, une proportion équivalente à celle enregistrée pour l'ensemble du marché.

– Figure 2 –

**Perspectives des entreprises concernant l'évolution de leurs effectifs cadres en 2017 (en % d'entreprises)**



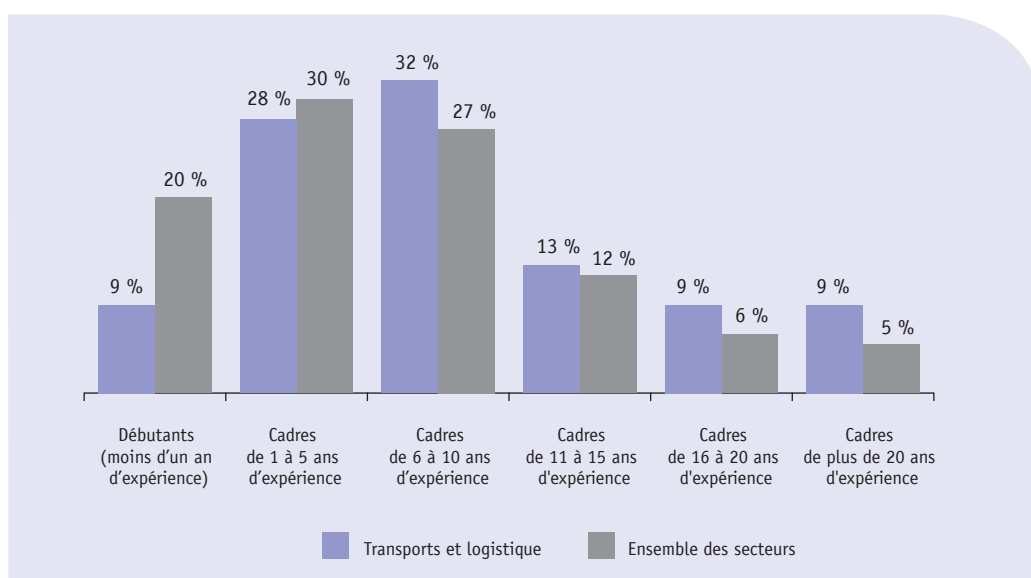
Source : Apec 2017

## –UN TIERS DES RECRUTEMENTS CONCERNERAIT DES CADRES DE 6 À 10 ANS D'EXPÉRIENCE–

Les cadres expérimentés seraient largement privilégiés dans les recrutements des entreprises du secteur Transports et logistique (**figure 3**). Un tiers des recrutements cibleraient des cadres de 6 à 10 ans d'expérience et un autre tiers des cadres de plus de

10 ans d'expérience. Les cadres de plus de 20 ans d'expérience devraient à eux seuls représenter un recrutement sur dix, soit une proportion deux fois plus importante que pour l'ensemble du marché.

– Figure 3 –  
Répartition des prévisions de recrutements de cadres par niveau d'expérience dans le secteur Transports et logistique en 2017



Source : Apec 2017

## –EN 2017, LES CADRES DES SERVICES TECHNIQUES REPRÉSENTERAIENT PLUS DU TIERS DES RECRUTEMENTS DANS LE SECTEUR TRANSPORTS ET LOGISTIQUE–

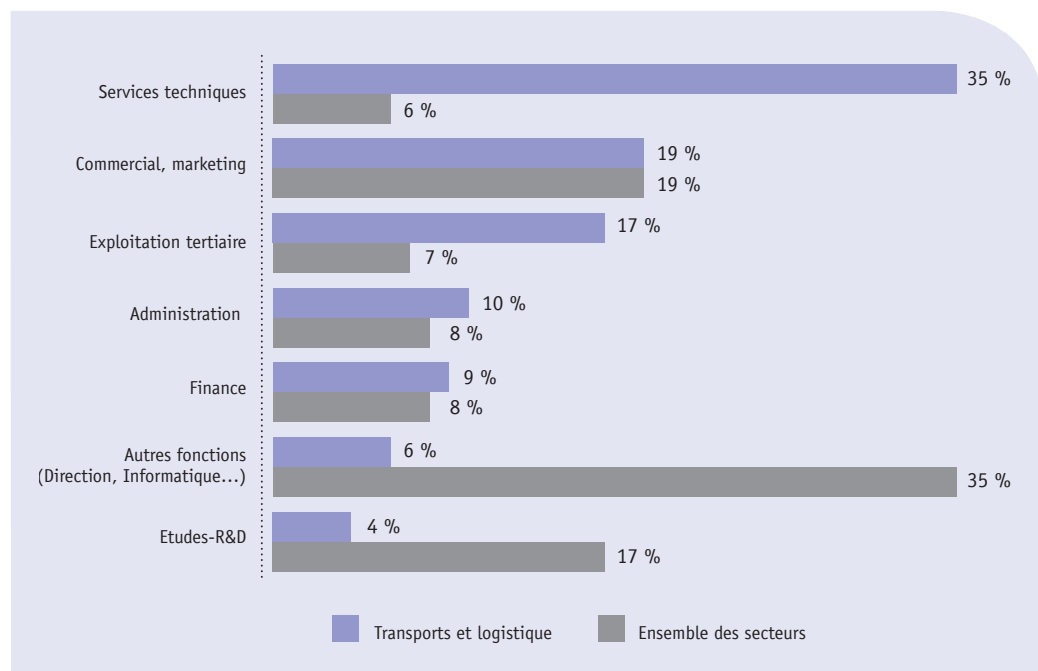
En 2017, les entreprises consacraient près d'un tiers de leurs recrutements aux cadres des services techniques (achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité) (**figure 4**), dans les mêmes proportions qu'en 2016. La fonction services techniques, qui comprend les métiers de la logistique, resterait logiquement la première fonction recruteuse de cadres dans le secteur.

Les besoins seraient aussi importants dans la fonction commerciale et dans les métiers spécifiques du Transport (fonction exploitation tertiaire). En 2017, près d'un recrutement sur cinq concernerait chacune de ces deux dernières fonctions.

Ces trois fonctions représenteraient à elles seules plus de sept recrutements sur dix.

–Figure 4–

Répartition des prévisions de recrutements de cadres par fonction dans le secteur Transports et logistique en 2017



Source : Apec 2017

– services techniques : achats, qualité, maintenance, logistique, sécurité

– administration : administration, RH, communication, juridique

– finance : finance, comptabilité, audit

## –L’EFFECTIF CADRE DU SECTEUR TRANSPORTS ET LOGISTIQUE EST RESTÉ STABLE EN 2016–

À la faveur d’une hausse des recrutements de cadres et des promotions internes au statut de cadre, les postes pourvus ont augmenté de + 10 % en 2016, pour s’établir à 5 200. Dans le même temps, les sorties de cadres (démissions, licenciements ou départs

à la retraite) ont progressé de + 19 %, à 5 290. Avec un solde entre les postes pourvus et les sorties de cadres quasi nul, l’effectif cadre est resté stable en 2016 (**tableau 2**).

–Tableau 2–

Mouvements et soldes de nouveaux postes cadres en 2016

	Transports et logistique			Ensemble des secteurs
	2015	2016	Évolution	
Recrutements	3 090	3 470	+12 %	204 100
Promotions internes au statut de cadre	1 630	1 730	+6 %	45 200
Postes cadres (recrutement + promotions internes)	4 720	5 200	+10 %	249 300
Sorties	4 430	5 290	+19 %	204 000
Solde de nouveaux postes cadres (postes pourvus – sorties)	290	-90		45 300

Source : Apec, 2017

### ENJEUX POUR L’EMPLOI CADRE TRANSPORT LOGISTIQUE À HORIZON 2025

La *supply chain* revêt une importance stratégique pour le développement des entreprises et des territoires et constitue un enjeu de performance économique. C’est la raison pour laquelle, en concertation avec les parties prenantes de la filière (professionnels, organismes représentatifs, experts, chercheurs, acteurs territoriaux, administrations concernées...), le Gouvernement a conduit une réflexion nationale sur la logistique dans le cadre de la « Conférence nationale logistique », et s’est engagé, au travers de sa stratégie nationale « France Logistique 2025 », dans un plan d’actions, publié en janvier 2017, pour faire de la France un pays leader dans ce domaine, au service de la compétitivité de son économie et de ses territoires, conjuguant responsabilité sociale et environnementale.

L'AFT a contribué aux travaux préparatoires, en animant notamment les ateliers relatifs à l'emploi, aux compétences et à la formation. Ils ont permis de mettre en lumière les grandes tendances à l'œuvre dans le secteur de la logistique, perceptibles dès aujourd'hui, à moyen et à long terme, et dont les effets modifieront en profondeur les métiers du transport et de la logistique, parmi lesquelles :

- L'évolution des modes de production et de consommation qui s'accompagne du développement du juste-à-temps, d'une diversité de canaux de distribution et du besoin d'une logistique plus flexible et réactive,
- La complexification des schémas logistiques, qui requiert davantage de créativité,
- L'usage du numérique, des technologies de l'information et de la communication, de l'automatisation et de la robotisation, des véhicules intelligents, des réseaux d'objets connectés... qui va modifier profondément la nature et l'organisation du travail,
- Le développement de la relation-client, au cœur même de la fonction logistique, sous l'angle de la qualité du service rendu, de la réactivité et de la traçabilité des flux de produits et d'informations,
- L'inscription de la logistique dans une logique de développement durable en lien avec l'émergence de nouvelles valeurs sociétales (préservation de l'environnement, développement de pratiques commerciales solidaires).

Dans le secteur de la logistique, le rôle du personnel d'encadrement se trouve durablement impacté par ces évolutions.

Les managers devront encadrer une main d'œuvre plus qualifiée, dont ils devront accompagner la montée en compétences, pour préserver leur employabilité, tout en répondant aux aspirations à une meilleure qualité de vie de travail, au risque d'être confrontés à un fort turnover. A cet égard, ils favoriseront simultanément l'implication, l'autonomie, le travail en équipe, l'apprentissage continu, l'enrichissement et la rotation des tâches, tout en ayant vraisemblablement à s'adapter à de nouvelles formes d'emploi et de collaboration auxquelles la révolution du numérique a ouvert la voie.

À cet effet, ils devront acquérir des compétences leur permettant de mettre en œuvre de nouvelles pratiques RH, qui contribueront à faire gagner en efficacité les organisations, faciliteront la mobilité professionnelle du personnel logistique, revaloriseront leur rôle dans l'organisation, intégreront la gestion des aléas et appliqueront une politique de santé-sécurité au travail pour prévenir les risques psychosociaux.

Les cadres seront chargés de développer le management de la *supply chain* et de diffuser une vision systémique de la logistique, dans son ensemble et dans sa complexité. En effet, chaque intervenant de la *supply chain*, quel que soit son niveau, devra être en mesure de comprendre, à travers l'information reçue, son positionnement et son rôle dans cette chaîne, et être conscient des interconnexions et de l'impact de ses activités in fine sur la rentabilité de l'entreprise et la qualité du service rendu, notamment dans le cadre de la gestion de la relation au client.

Il est attendu des cadres qu'ils développent des capacités d'analyse du travail et d'élaboration de solutions d'organisation. Ils devront concourir au renforcement des capacités des prestataires de transport et logistique à travailler en mode projet, à proposer des services nouveaux et des solutions efficaces à leurs clients.

Ils devront encore être capables de s'inscrire dans des coopérations avec d'autres entreprises, par exemple pour initier des démarches de mutualisation des flux (avec à la clé une amélioration des conditions de rentabilité) ou développer des compétences (via des solutions de type groupements d'employeurs), permettant d'optimiser les ressources et les moyens, en particulier des PME. Il s'agira aussi de rechercher la collaboration des pouvoirs publics, en vue par exemple de se doter des moyens d'une politique de transport en commun (plans de déplacement inter-entreprises) et d'offres de services sur site (restaurants inter-entreprises, crèches...).

# – MÉTHODOLOGIE –

Cette publication commune APEC - AFT porte sur le secteur Transports et logistique, soit les divisions 49 (Transports terrestres et transport par conduite), 50 (Transport par eau), 51 (Transports aériens), 52 (Entrepôts et services auxiliaires des transports) et 53 (Activités de poste et de courrier) de la Nomenclature d'activités française.

## L'enquête annuelle de conjoncture de l'Apec sur les perspectives de l'emploi cadre en France :

Cette enquête est réalisée auprès d'un échantillon permanent de 11 000 entreprises du secteur privé (entreprises qui cotisent à Pôle emploi pour leurs salariés), représentatif de la répartition par région, taille et secteur d'activité des entreprises du secteur privé et représentant 1 163 600 salariés dont 228 500 cadres.

La dernière interrogation a été réalisée par téléphone en octobre - décembre 2016.

À noter, le champ de cette enquête qui est limité au secteur privé ne prend pas en compte les entreprises avec participation de l'Etat telles que Orange, EDF, la SNCF, la Poste, Air France-KLM...

L'**AFT**, Association pour le développement de la formation professionnelle dans les Transports et la Logistique, créée depuis 1957 est chargée de développer la formation professionnelle Transport Logistique en partenariat avec les pouvoirs publics et en lien étroit avec les professionnels au niveau national comme au niveau régional.

Toutes les études de l'Apec sont disponibles gratuitement sur le site [www.cadres.apec.fr](http://www.cadres.apec.fr)

© Apec, 2017

Cet ouvrage a été créé à l'initiative de l'Apec, Association Pour l'Emploi des Cadres, régie par la loi du 1<sup>er</sup> juillet 1901. Il est publié sous sa direction et en son nom. Il s'agit d'une œuvre collective, l'Apec en est la qualité d'auteur.

L'Apec a été créée en 1966 et est administrée par les partenaires sociaux (MEDEF, CPME, U2P, CFDT Cadres, CFE-CGC, FO-Cadres, CFTC Cadres, UGICT-CGT).

*Toute reproduction totale ou partielle par quelque procédé que ce soit, sans l'autorisation expresse et conjointe de l'Apec, est strictement interdite et constituerait une contrefaçon (article L122-4 et L335-2 du code de la Propriété intellectuelle).*



[www.apec.fr](http://www.apec.fr)

MAI 2017

Ce Baromètre a été réalisé par le département études et recherche de l'Apec.

*Pilotage de l'étude* : Nathalie Bertrand.

*Maquette* : Daniel Le Henry.

*Directeur du département* : Pierre Lamblin.

Contact AFT : Jean André Lasserre,  
Directeur des relations institutionnelles et des études  
01-42-12-50-16

**ASSOCIATION POUR L'EMPLOI DES CADRES**

51 BOULEVARD BRUNE – 75689 PARIS CEDEX 14

**POUR CONTACTER L'APEC**

**0 809 361 212** Service gratuit + prix appel

DU LUNDI AU VENDREDI  
DE 9H À 19H