

Pénurie de main-d'oeuvre : quels défis pour les chaînes d'approvisionnement et la logistique ?

Etat des lieux et évaluation des solutions proposées



Introduction

Avec la fin de la période post Covid et le ralentissement de l'économie, le monde de la supply chain s'attendait à ce que la pénurie de main d'œuvre de ces dernières années se résorbe naturellement. Force est de constater qu'il n'en est rien. Les entreprises de la logistique s'efforcent de recruter les travailleurs qualifiés et les managers dont elles ont désespérément besoin pour se développer. Conscient de la complexité du problème, Descartes a cherché à mieux cerner le défi et les actions menées par les entreprises pour le relever. Avec SAPIO Research, une étude a permis d'interroger 1 000 responsables supply chain en Europe et en Amérique du Nord pour livrer une analyse exhaustive des stratégies mises en place et des technologies déployées pour faire face aux enjeux liés à cette pénurie.

Les défis de la pénurie de main d'œuvre de la supply chain

Conclusions principales

Synthèse des conclusions principales de l'étude¹



37% sont confrontés
une forte pénurie de
main-d'œuvre



58% indiquent que les
pénuries de main-d'œuvre
ont un impact significatif
sur leur service client



61% déclarent que le
transport est le plus
impacté par la pénurie de
main-d'œuvre



Les postes hautement
qualifiés (**55%**) et de
manager logistique (**54%**)
sont les plus difficiles à
pourvoir



*Durant la période post Covid, les entreprises ont du mal
à recruter les travailleurs qualifiés et les managers nécessaires
à leur développement.*

Des comparaisons croisées pour une analyse précise

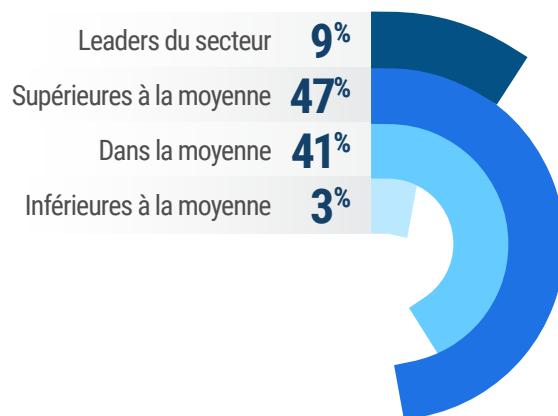
Afin d'avoir un regard plus exhaustif sur l'ampleur du problème ainsi que son impact sur les performances des entreprises, nous avons analysé la question sous plusieurs angles, notamment :

- **Les performances financières des entreprises**
- **Leur croissance**
- **La vision de la direction sur l'importance de la supply chain et de la logistique dans la stratégie globale de l'entreprise**
- **Le turnover des équipes.**

Grâce à nos études précédentes, notamment celles sur l'innovation dans la supply chain et notre enquête annuelle sur le Transport Management, nous avons établi que ces 4 points influencent considérablement les stratégies mises en place et la technologie implémentée par les acteurs de la supply chain dans le monde. Ces études montrent également le lien étroit entre perspectives et résultats : une gestion optimisée de logistique et un faible turnover des équipes entraînent de meilleurs résultats financiers et une croissance accélérée. Les dirigeants qui considèrent la logistique comme une « arme concurrentielle » seront plus enclins à avoir une stratégie plus agressive dans l'adoption et l'utilisation de la technologie.

Les performances financières

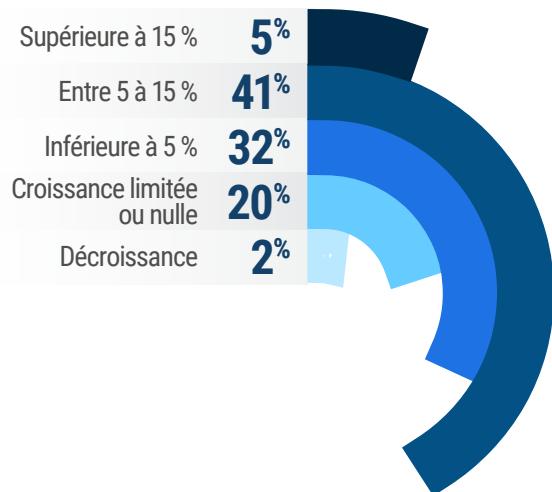
Un nombre important de répondants (**56 %**) a indiqué que leur entreprise avait des résultats financiers supérieurs à la moyenne du secteur. En croisant ces résultats avec le turnover des équipes, ce chiffre atteint **74 %** pour ceux qui déclarent un turnover meilleur que la moyenne et tombe à **24 %** pour ceux dont le turnover est moins bon que la moyenne. En d'autres termes, les meilleurs résultats financiers sont dus à une supply chain plus stable et dont les équipes ont accumulé au fil du temps une solide expertise sectorielle.



Les performances financières, la croissance, la vision de la direction en matière de logistique et le turnover des équipes jouent un rôle important dans les stratégies mises en place et les technologies implémentées dans la supply chain mondiale.

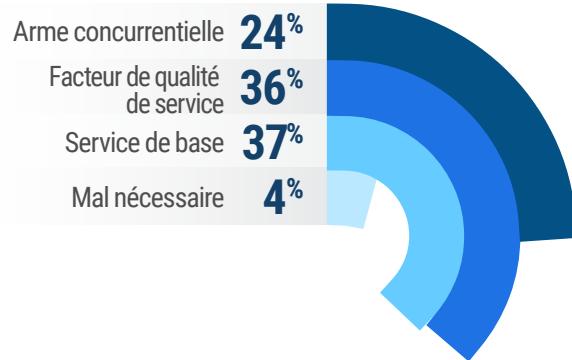
La croissance de l'entreprise

Près de la moitié (**46 %**) des répondants s'attendent à ce que la croissance annuelle de leur entreprise soit supérieure à **5 %** au cours des deux prochaines années, et **5 %** prévoient une croissance annuelle supérieure à **15 %**. Ces résultats sont ambivalents : d'un point de vue positif, de nombreuses entreprises prévoient une croissance solide au cours des deux prochaines années ; en revanche, la pression sur l'embauche de nouveaux employés continuera également à s'accroître.



La vision stratégique des dirigeants

24 % des répondants du panel ont indiqué que leur équipe dirigeante considérait leur supply chain comme une « arme concurrentielle ». Ils atteignent **34 %** dans les entreprises dont les résultats financiers dominent le secteur. Comme indiqué précédemment, dès lors que les dirigeants comprennent que la logistique est un atout supplémentaire pour se démarquer de la concurrence, ils obtiennent de meilleurs résultats. L'optimisation de la logistique devient un vecteur d'augmentation du chiffre d'affaires, de rentabilité et un vrai facteur de qualité du service.



Dès lors que les dirigeants comprennent que la logistique est un atout supplémentaire pour se démarquer de la concurrence, ils obtiennent de meilleurs résultats.



Le turnover

Dans l'ensemble, **41 %** des répondants ont déclaré que le turnover de leurs équipes était légèrement ou nettement meilleur. Ce chiffre grimpe à **68 %** pour les entreprises ayant les meilleures performances financières du secteur et chute à **18 %** pour celles dont les résultats financiers sont inférieurs à la moyenne. Cela prouve une fois encore que le fait d'être un employeur de choix permet de bâtir une supply chain solide et plus performantes.

Nettement supérieure à la moyenne	9%
Légèrement supérieure à la moyenne	32%
Dans la moyenne	37%
Légèrement inférieure à la moyenne	17%
Nettement inférieur à la moyenne	4%

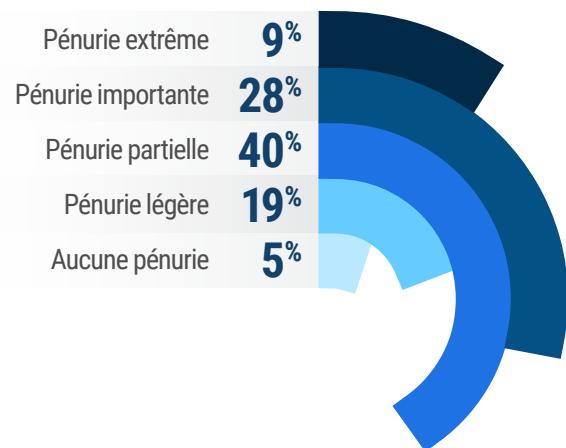


Avoir une vraie stratégie de recrutement permet de créer une supply chain plus performante.

Quelle est l'ampleur de la pénurie de main-d'œuvre dans les chaînes d'approvisionnement et la logistique ?

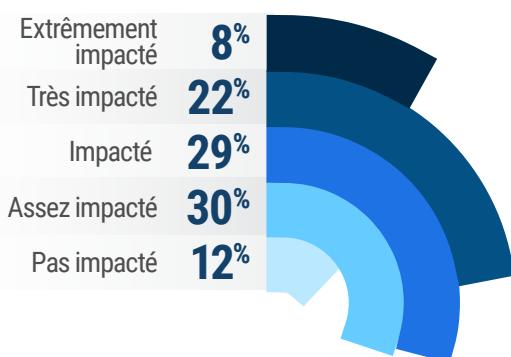
La main d'œuvre

Nous avons cherché à déterminer les problèmes rencontrés par les directions supply chain ainsi que leur impact sur l'organisation de leur entreprise. Dans l'ensemble, **37 %** des répondants ont attesté d'une pénurie de main d'œuvre élevée, voire extrême (notamment, de chauffeurs et de responsables d'entrepôt). Seuls **24 %** ont déclaré ne pas rencontrer de pénurie. Pour les répondants ayant des postes de direction, le taux de pénurie élevé, voire extrême, est passé à **46 %**, et à **44 %** pour ceux dont le taux de rotation du personnel est supérieur à la moyenne. En outre, les répondants des pays avec une économie plus solide ont indiqué qu'ils souffraient de pénuries de main d'œuvre plus graves, tels l'Allemagne et les États-Unis (**à 43 %**) ou les pays nordiques (**42 %**)



Le service client

La gestion de la supply chain mobilise des ressources importantes. La moindre pénurie de main d'œuvre est susceptible d'impacter fortement la qualité du service client. Seuls **12 %** des répondants ont indiqué que leur service client n'était pas du tout impacté par la pénurie de main d'œuvre. Dans l'ensemble, **30 %** des répondants ont déclaré avoir été très, voire extrêmement, impactés. Cette proportion atteint **49 %** chez les entreprises les plus performantes du secteur. Les répondants avec une direction considérant la logistique comme un « mal nécessaire » (**51 %**) ont été beaucoup plus touchés que ceux pour qui la direction considère la logistique comme une « arme concurrentielle » (**29 %**). Les États-Unis (**36 %**), suivis de près par la France (**35 %**) dont les services clients ont été très, voire gravement, impactés.

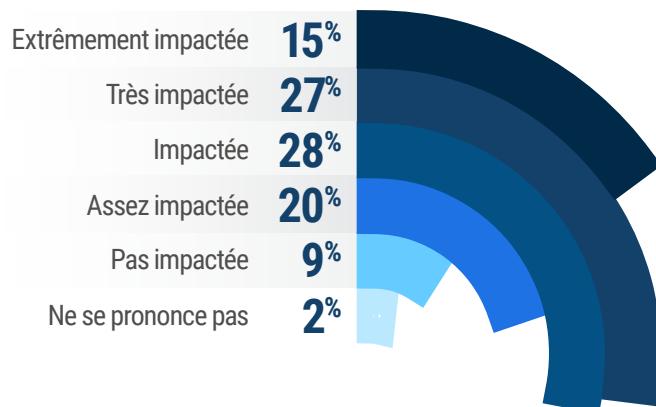


La gestion de la supply chain mobilise des ressources importantes. La moindre pénurie de main d'œuvre est susceptible d'impacter fortement la qualité du service client.



La haute saison

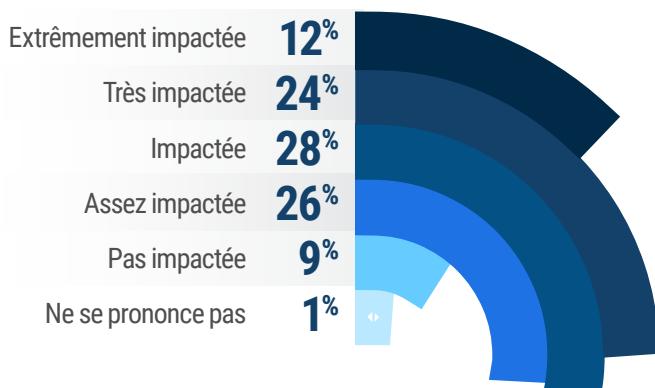
Pendant la haute saison, la forte hausse de la demande exerce une pression accrue sur le recrutement et la gestion de la logistique. Seuls **9 %** des répondants ont déclaré que leur productivité en période de pointe n'était pas impactée par les pénuries de main d'œuvre. Près de la moitié d'entre eux (**42 %**) ont déclaré qu'ils étaient très voire extrêmement impactés. Cette proportion passe à **59 %** pour les répondants dont la direction considère la gestion de la logistique comme un « mal nécessaire ». L'Allemagne et les États-Unis se situent à égalité (**51 %**) des pays très voire extrêmement impactés par la haute saison.



*Seuls **9 %** des répondants ont déclaré que leur productivité en période de forte activité n'était pas affectée par la pénurie de main d'œuvre.*

Les prestataires logistiques

La gestion de la supply chain implique de nombreux prestataires différents. À ce titre, les entreprises s'appuient fortement sur des partenaires logistiques pour gérer l'entreposage et le transport, deux domaines exigeants en ressources. Là encore, seuls **9 %** des répondants ont indiqué que les performances de leurs partenaires logistiques n'étaient pas impactées par les pénuries de main d'œuvre. **36 %** ont déclaré que les performances de leurs partenaires logistiques étaient très, voire extrêmement, impactées. Ce chiffre atteint **47 %** chez les répondants dont les dirigeants considèrent la supply chain comme un « mal nécessaire ». Les États-Unis (**45 %**), suivis de près par la France (**43 %**) et l'Allemagne (**42 %**), sont les pays où les répondants ont indiqué que les performances de leurs partenaires logistiques étaient très, voire extrêmement, impactée.



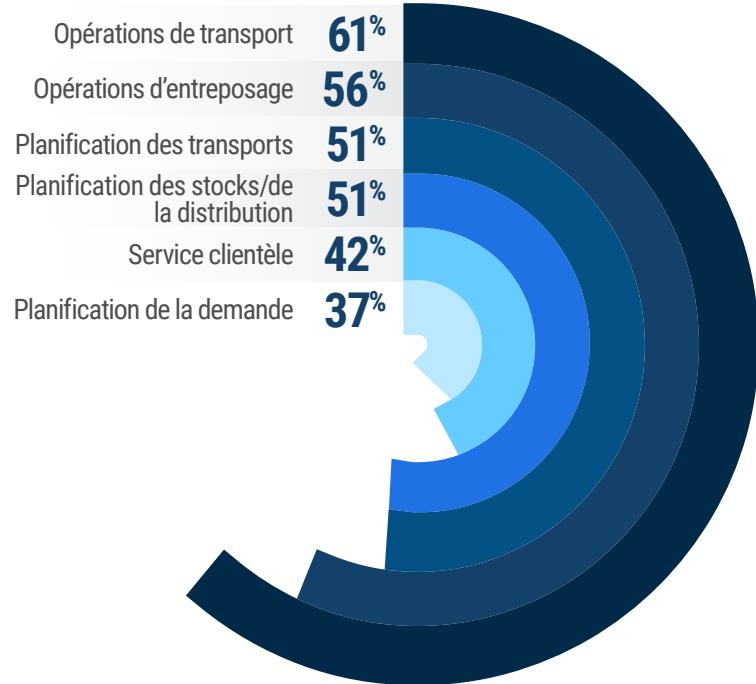
Les opérations logistiques impliquent de nombreux acteurs. À ce titre, les organisations s'appuient lourdement sur des partenaires logistiques pour exécuter des opérations d'entreposage et de transport exigeantes en ressources



Comment les pénuries de main-d'œuvre affectent-elles les performances des entreprises ?

Les secteurs les plus touchés

La concurrence pour recruter les équipes nécessaires à une bonne gestion de la supply chain est rude pour tous. Mais l'impact de la pénurie varie selon les postes recherchés. Le transport (**61 %**) et l'entreposage (**56 %**), qui demandent une main d'œuvre importante, sont cités parmi les domaines les plus touchés par les pénuries. Pour les répondants dont le turn-over dans le transport est moins bon, ce pourcentage passe à **65 %**. Il diminue pour ceux dont le turnover est important (**57 %**). Les pays scandinaves (**70 %**) et la France (**68 %**) sont en tête des pays où les répondants affirment que l'impact de la pénurie de main d'œuvre sur le transport est le pire.

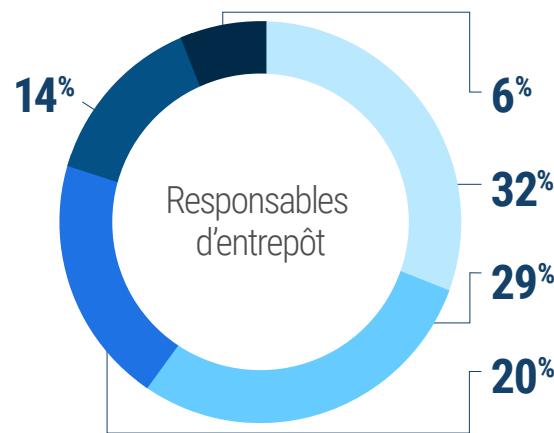
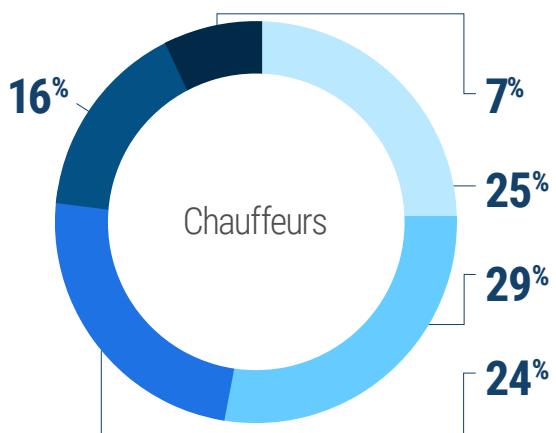
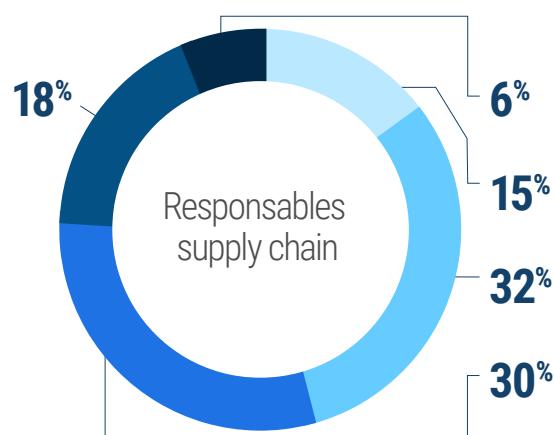
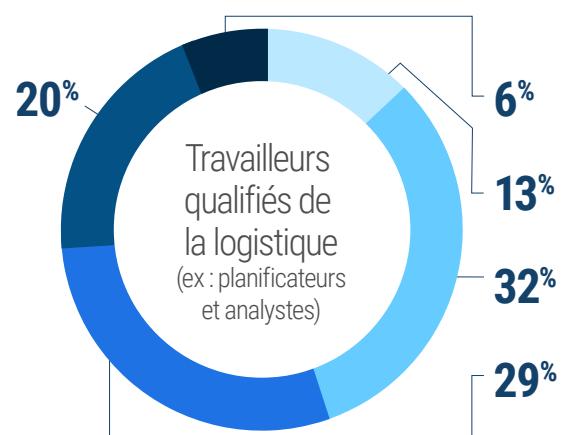


Pourvoir les postes vacants

Certaines opérations logistiques exigent une main d'œuvre hautement qualifiées et aux compétences diversifiées. Les postes hautement qualifiés (p. ex. : les planificateurs et les analystes) sont les plus compliqués à pourvoir (55 % sont jugés difficiles, voire extrêmement difficiles, à pourvoir), suivis de près par les managers (54 % difficiles, voire extrêmement difficiles à pourvoir). Près d'un tiers (32 %) des répondants ont déclaré ne pas avoir de problème à remplacer les responsables d'entrepôt, contre seulement 13 % pour les travailleurs qualifiés. Pour les répondants évoluant dans une entreprise dans laquelle la logistique est perçue comme une « arme concurrentielle », il est très, voire extrêmement, difficile de pourvoir les postes de managers (26 %). Alors que dans les entreprises où la gestion de la supply chain est perçue comme un « mal nécessaire », il est très, voire extrêmement, difficile de pourvoir les postes de direction (40 %). Pour chaque catégorie de poste, voici les principaux pays avec les plus grandes difficultés de recrutement :

- **Travailleur du savoir : États-Unis à 35 %**
- **Managers : États-Unis à 33 %**
- **Chauffeurs : Allemagne à 31 %**
- **Responsables d'entrepôt : États-Unis à 28 %**

Quel est le niveau de difficulté pour pourvoir les postes vacants dans les domaines suivants ?

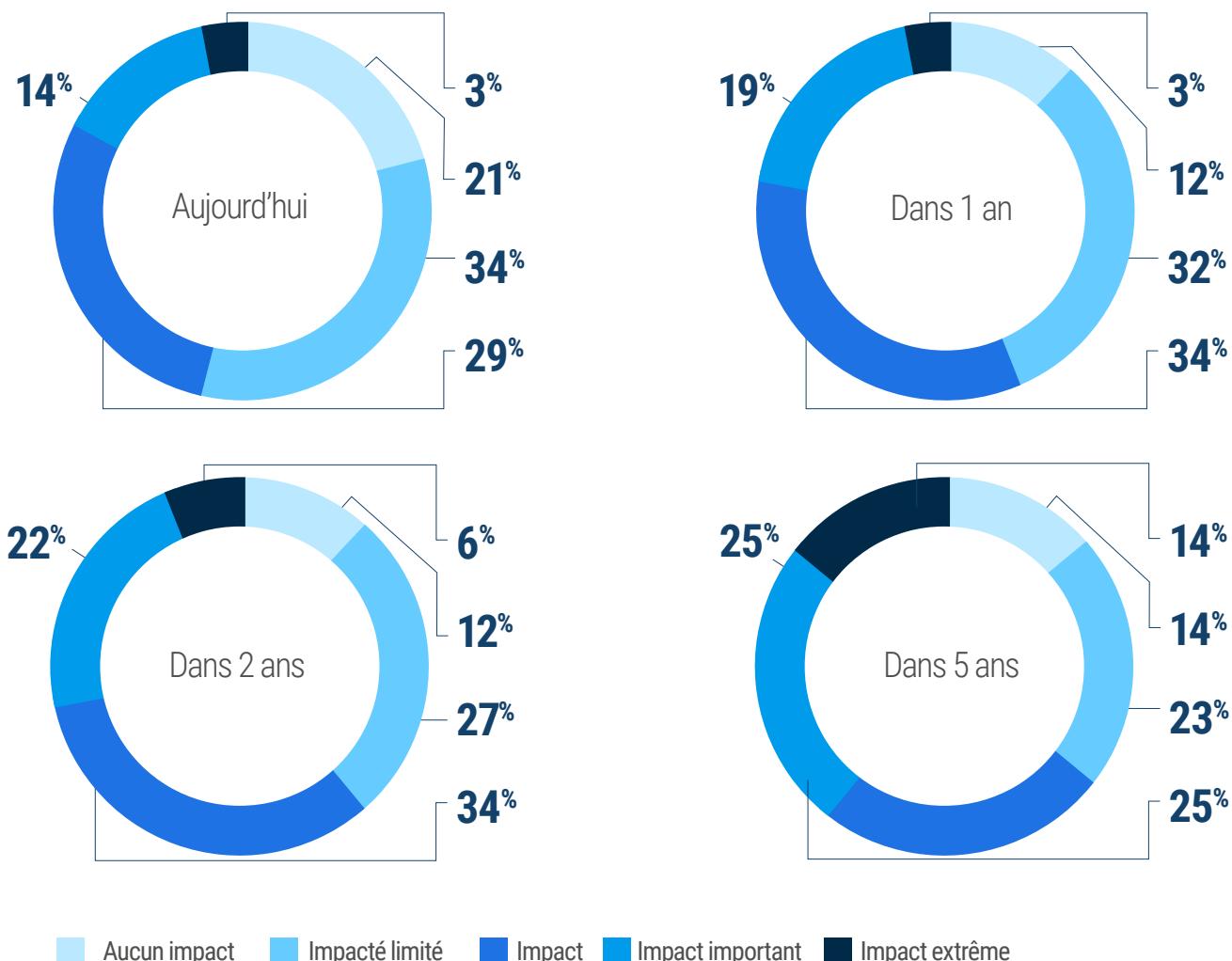


■ Pas difficile ■ Assez difficile ■ Difficile ■ Très difficile ■ Extrêmement difficile

Hausse des salaires

Sous l'effet conjugué de l'inflation et de l'accélération de la consommation en ligne pendant la pandémie, l'embauche est passée d'un « marché d'employeurs » à un « marché d'employés ». Ainsi, les salaires ont augmenté de manière significative afin d'embaucher et de fidéliser les équipes en place. Au cours des cinq prochaines années, les répondants ont indiqué que le marché de l'emploi aura un impact significatif sur les salaires. Au moment de l'enquête, seuls **17 %** des répondants ont déclaré avoir été très, voire extrêmement, impactés par l'état actuel du marché du recrutement dans la logistique. Ce chiffre passe à **39 %** pour les prévisions à 5 ans. Seuls **14 %** pensent que le marché de l'embauche n'aura aucune incidence sur les salaires dans cinq ans. Les pays où les répondants ont indiqué que les salaires dans cinq ans seront très, voire extrêmement impactés, sont la France (**51 %**), l'Allemagne (**46 %**) et le Canada (**45 %**).

Quel est l'impact actuel et prévu des conditions du marché du travail sur les salaires au cours des cinq prochaines années ?





Conclusion

Les données de cette étude montrent que la pénurie de main d'œuvre n'a pas diminué, puisque 76 % des répondants ont indiqué un manque significatif. Certains problèmes structurels suggèrent que ces pénuries sont susceptibles de perdurer indéfiniment.

Ce manque de main d'œuvre a un impact sur les performances des entreprises à plusieurs niveaux : résultats financiers, service client, pics d'activité et choix des partenaires logistiques. L'impact sur la gestion de la supply chain varie en fonction des performances financières, de la croissance, de l'importance donnée à la logistique par la direction et des stratégies RH de l'entreprise. Les performances des entreprises sont interdépendantes. Ainsi, l'impact de la pénurie de main d'œuvre peut être atténué si la direction comprend le potentiel de la supply chain et l'importance de la rétention de leurs équipes.

La gestion de la logistique est la plus impactée par les problèmes de recrutement car elle implique des tâches physiques et répétitives. Les travailleurs qualifiés sont les plus difficiles à recruter et deviennent de plus en plus recherchés à mesure que les supply chain s'appuient davantage sur la technologie et l'analyse de données.

De nombreux facteurs (tels que l'état économique du pays, l'allongement des départs en retraite, les politiques d'embauche de population immigrée, les reconversions professionnelles, etc.) placent les travailleurs en position de force. En conséquence, les directions logistiques ont le sentiment que le marché du travail va continuer d'exercer une pression sur les salaires et donc d'augmenter les coûts.

Les supply chain du monde entier et, in fine, la productivité des entreprises dépendent de la quantité et de la qualité de leurs équipes. Les responsables logistiques doivent repenser leurs stratégies d'embauche et de rétention des employés et la manière dont la technologie atténue les problèmes de recrutement auxquels ils sont confrontés dès aujourd'hui et à l'avenir. Dans la Partie 2 de cette étude, nous verrons comment la chaîne d'approvisionnement et les opérations logistiques s'adaptent à cette dynamique.

Annexe : Synthèse des données démographiques des répondants



Responsabilités

- **42%** des répondants sont responsables de la gestion de la logistique et des chaînes d'approvisionnement
- **32%** des répondants sont fortement impliqués dans la gestion de la logistique et des chaînes d'approvisionnement
- **26%** des répondants sont un peu impliqués dans la gestion de la logistique et des chaînes d'approvisionnement



Type de rôle

- **11%** des répondants ont occupé des postes de propriétaires
- **19%** des répondants ont occupé des postes de cadres dirigeants
- **15%** des répondants ont occupé des postes de directeurs
- **56%** des répondants ont occupé des postes de managers



Taille de l'entreprise

Nombre d'employés	20-49	50-99	100-499	500-999	1000-4999	>5000
% de répondants	10%	14%	26%	20%	15%	15%



Secteur d'activité



Sexe et âge

- **73%** des répondants sont des hommes et **27%** des femmes
- **62%** des répondants sont âgés de **25-44 ans**

Note de bas de page :

1. L'utilisation de conventions d'arrondi peut donner l'impression que la somme de certains graphiques est décalée d'un pourcent.

À propos de Descartes Systems Group

Descartes est le leader mondial de la fourniture de logiciels en tant que service à la demande, axés sur l'amélioration de la productivité, de la performance et de la sécurité des entreprises à forte intensité logistique. Les clients utilisent nos solutions logicielles modulaires pour acheminer, suivre et mesurer la sécurité, les performances et la conformité avec les ressources de livraisons ; planifier, répartir et exécuter les expéditions ; tarifer, vérifier et payer les factures de transport ; accéder aux données commerciales mondiales ; déposer les documents de douane et de sécurité pour les importations et les exportations ; et réaliser de nombreux autres processus logistiques en participant à la plus grande communauté logistique multimodale collaborative au monde. Notre siège est situé à Waterloo, Ontario, Canada, et nous disposons de bureaux et de partenaires dans le monde entier.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site www.descartes.com/fr et rejoignez-nous sur [LinkedIn](#).

Uniting the People & Technology That Move the World.