

Que font les entreprises pour atténuer la pénurie de main-d'œuvre dans la supply chain et la logistique ?



Introduction

Les stratégies de recrutement ont changé en raison d'importantes pénuries de main d'œuvre pendant la pandémie. On pensait initialement que le problème disparaîtrait avec la stabilisation des économies, mais certaines études comme « *Pénurie de main d'œuvre : quels défis pour les chaînes d'approvisionnement et la logistique ?* » de Descartes démentent ces prévisions. En conséquence, les entreprises ont recours à de nouvelles stratégies de recrutement et de fidélisation des équipes. Elles utilisent notamment la technologie pour compenser les pénuries. Conscients de l'importance du problème, nous avons cherché à mieux cerner cette problématique et les actions menées par les entreprises pour y faire face. Descartes a collaboré avec SAPIO Research pour interroger 1000 dirigeants de la supply chain et de la logistique en Europe et en Amérique du Nord afin de mieux comprendre les stratégies et les tactiques mises en œuvre pour le recrutement et la fidélisation de la main-d'œuvre. L'objectif de cette étude est également d'analyser la manière dont ces entreprises utilisent la technologie pour atténuer l'impact de la pénurie et d'analyser les mesures prises pour relever le défi.

Que font les entreprises de la supply chain face à la pénurie de main-d'œuvre ?

Résultats principaux

Voici un compte-rendu des principaux résultats de l'étude ¹



L'automatisation des tâches répétitives et sans valeur ajoutée est le principal levier utilisé par les entreprises pour améliorer la productivité de leurs équipes (54 %)



Les solutions d'optimisation de tournées de livraison (54 %) et les app mobiles pour les chauffeurs (45 %) sont les technologies les plus utilisées pour faire face à la pénurie



Le suivi automatisé et en temps réel des expéditions (53 %) est l'outil le plus utilisé pour pallier la pénurie de cadres



La flexibilité du temps de travail (35 %) et l'adoption de technologies de pointe (34 %) sont les principales stratégies pour attirer les talents



La formation continue et le financement de la formation (35 %) et une rémunération plus élevée (34 %) sont les principaux leviers de fidélisation

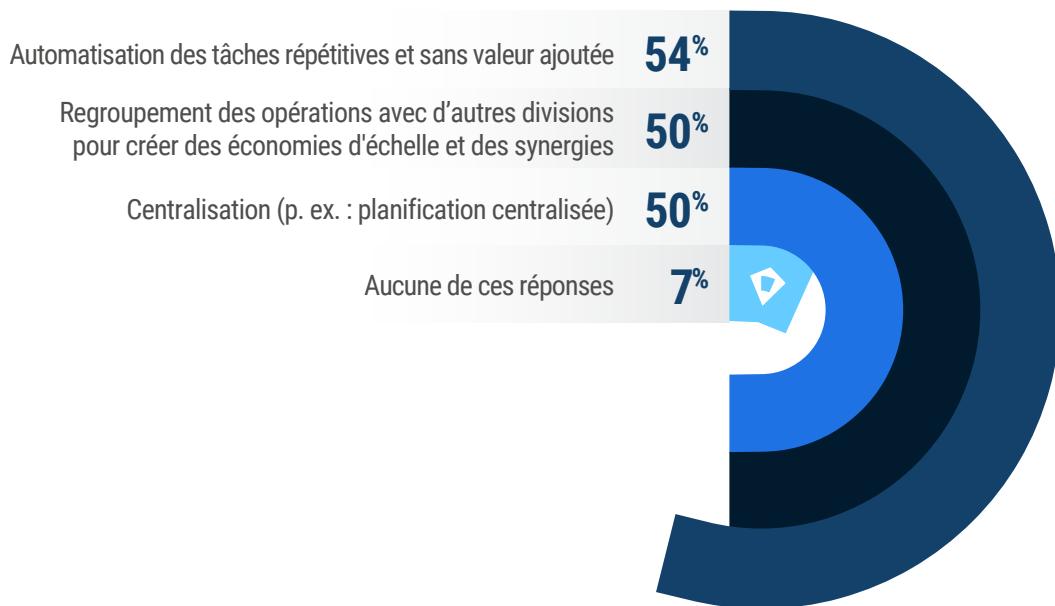
Stratégies et technologies pour améliorer la productivité

L'étude précédente de Descartes a montré que **76 %** des répondants sont confrontés à des pénuries importantes de main-d'œuvre dans le fonctionnement de leur supply chain et de leur logistique. La plupart sont confrontées à ce problème depuis le milieu de l'année 2020, quand l'économie a commencé à repartir. Le problème persiste aujourd'hui, même si certains marchés se portent mieux que prévu. Les entreprises ont donc eu du temps pour élaborer des stratégies et mettre en place des approches technologiques afin d'atténuer l'impact d'un marché qui reste tendu. Voici ce qu'en disent les leaders de la supply chain et de la logistique :

La productivité des équipes

La solution la plus importante pour améliorer la productivité est l'automatisation des tâches répétitives et sans valeur ajoutée (**54 %**). Ceci témoigne du nombre élevé de fonctions routinières et non intégrées dans la supply chain et la logistique qui nécessitent une intervention manuelle. La consolidation et la centralisation des opérations viennent ensuite (**50 %**). Cela indique qu'il est possible de trouver des synergies en consolidant les fonctions redondantes afin d'améliorer la productivité. L'automatisation des tâches répétitives et sans valeur ajoutée a connu une augmentation allant jusqu'à **60 %** pour les entreprises les plus performantes financièrement parlant et une chute de **36 %** pour les entreprises les moins performantes. Ainsi, les entreprises les plus performantes sont davantage disposées à assumer les éventuels points de friction que peut impliquer la consolidation des opérations pour améliorer leurs performances. À noter que la France est en tête pour l'automatisation (**62 %**), la Belgique et les Pays-Bas pour la consolidation des opérations (**64 %**) et les États-Unis pour la centralisation (**56 %**).

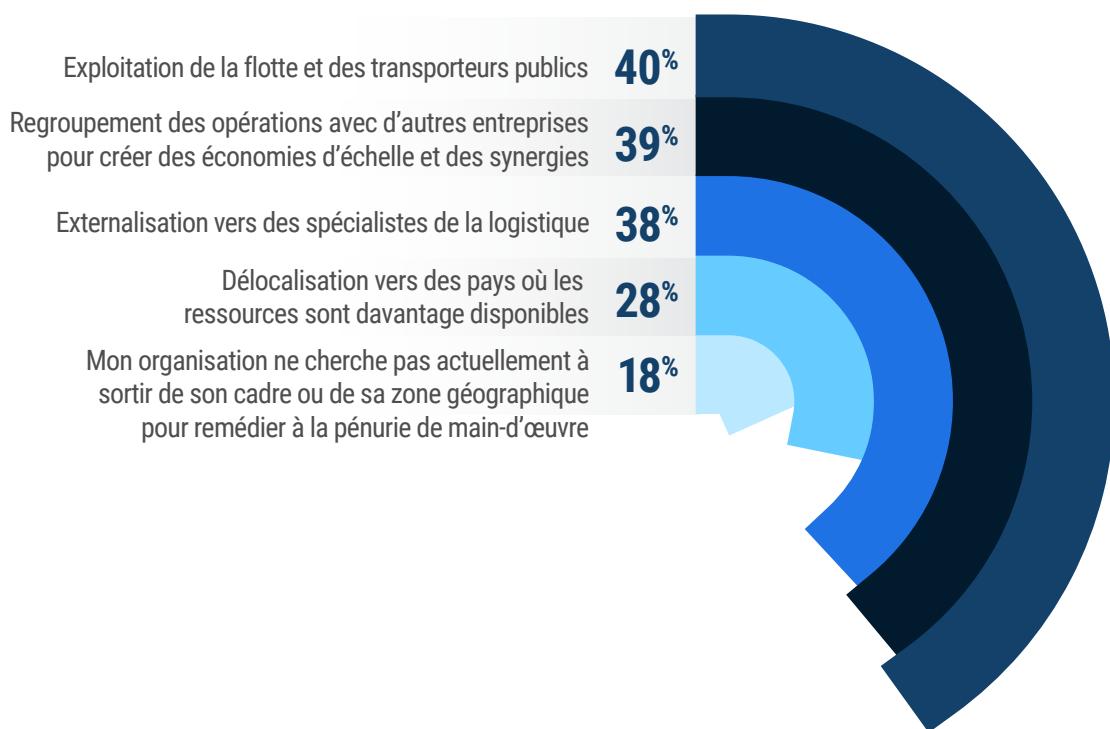
Quelles stratégies votre entreprise utilise-t-elle pour améliorer la productivité de ses équipes ?



Aller au-delà de l'entreprise et de son implantation géographique

Pour relever le défi, les entreprises regardent aussi en dehors de leur propre modèle organisationnel et de leur implantation géographique. L'optimisation de la flotte et le recours aux transporteurs publics est le premier levier actionné (40 %), suivie de près par le regroupement des opérations avec d'autres entreprises (39 %) et l'externalisation (38 %). L'optimisation de la flotte et l'utilisation de transporteurs publics a augmenté pour les entreprises les plus performantes sur le plan financier (53 %), mais elle a diminué pour les entreprises moins performantes (30 %). L'optimisation de la flotte et l'utilisation des transporteurs publics est plus élevée pour les entreprises avec un taux de rotation du personnel moins important que la moyenne (46 %) que pour celles dont le taux est plus important que la moyenne (32 %). Les pays scandinaves et l'Allemagne sont en tête pour l'optimisation de leur flotte et le recours aux transporteurs publics (46 %), la Belgique et les Pays-Bas (53 %) pour le regroupement des opérations, les États-Unis pour l'externalisation (42 %) et le Canada pour le fait de ne pas chercher de nouvelles solutions à l'extérieur de l'entreprise (31 %).

Votre entreprise cherche-t-elle en dehors de son propre modèle organisationnel et de son implantation géographique pour remédier à la pénurie de main-d'œuvre ?



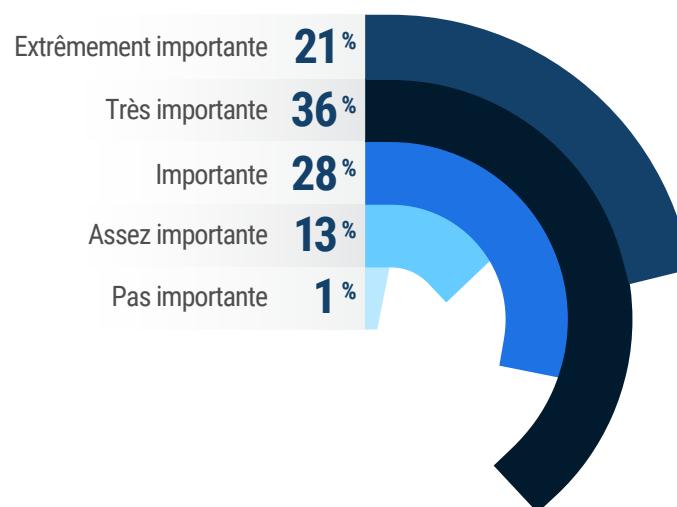
Pour relever le défi, les entreprises regardent aussi en dehors de leur propre modèle organisationnel et de leur implantation géographique



L'importance de la technologie pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre

Selon la plupart des répondants (58 %), leurs dirigeants estiment que la technologie est très, voire extrêmement importante pour atténuer l'impact de la pénurie de main d'œuvre. La réponse « Très importante » à « Extrêmement importante » augmente à 79 % pour les répondants les plus performants sur le plan financier, mais diminue à 48 % pour les répondants les moins performants. Les États-Unis comptent le plus grand nombre de répondants « Très importante » ou « Extrêmement importante » (68 %), suivis par l'Allemagne (63 %).

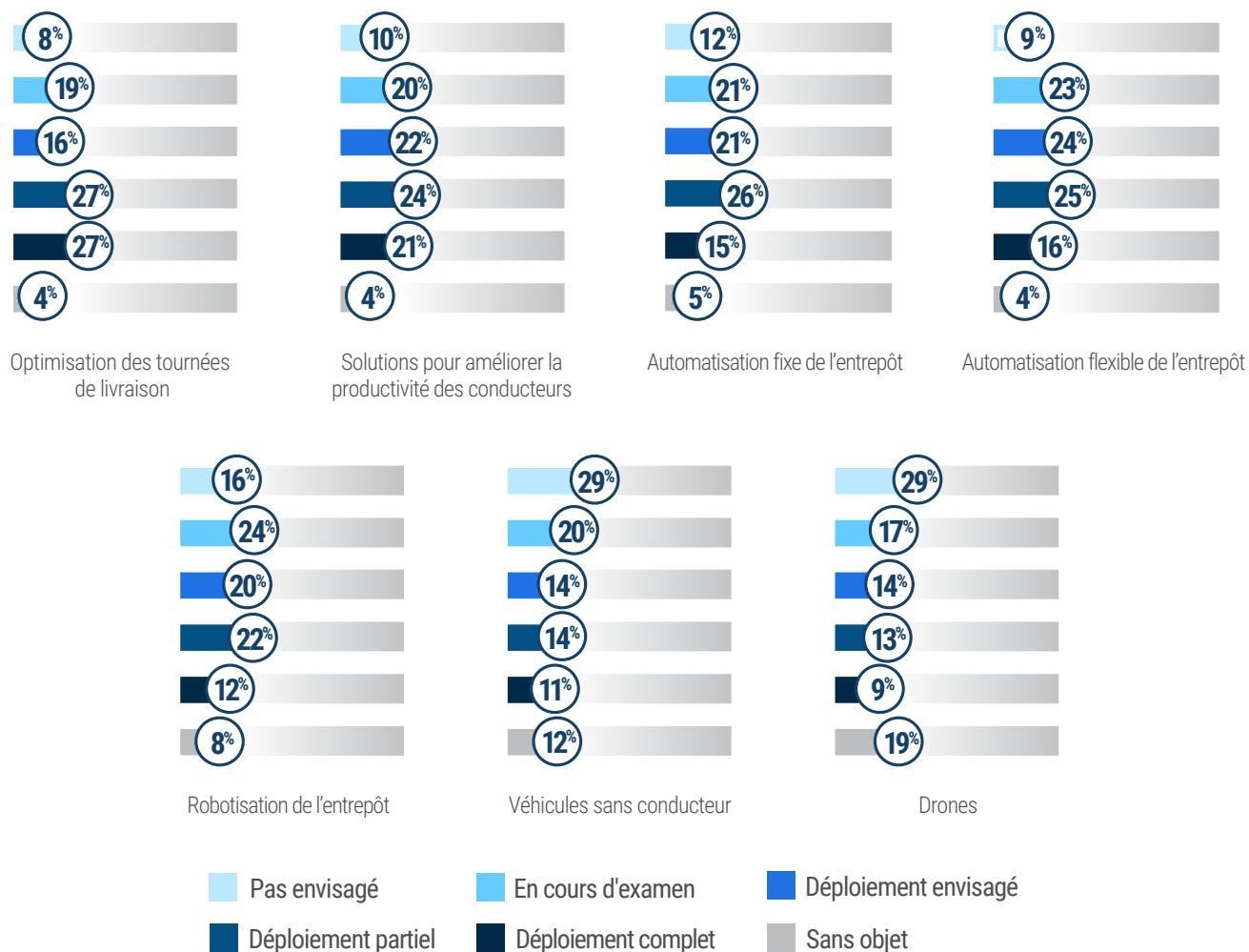
Pensez-vous que les dirigeants de votre entreprise sont convaincus de l'importance de la technologie pour atténuer l'impact de la pénurie de main d'œuvre ?



La technologie pour atténuer la pénurie de main-d'œuvre

L'optimisation des tournées de livraison est la technologie la plus déployée pour atténuer la pénurie de main-d'œuvre (54 % pour un déploiement partiel/total). Ce résultat n'est guère surprenant puisque l'étude Descartes précédente montre que les opérations de transport sont citées comme le domaine qui souffre le plus de cette pénurie. Dans les entreprises où la direction considère la logistique comme un avantage concurrentiel, le déploiement partiel/complet pour l'optimisation des tournées atteint 63 %, contre 28 % dans les entreprises où elle est considérée comme un mal nécessaire. Les applications mobiles pour améliorer la productivité des chauffeurs ont également été grandement plébiscitées parmi les répondants de la catégorie « Avantage concurrentiel » (56 %) affichant un nombre beaucoup plus élevé que les répondants « Mal nécessaire » (35 %). Les véhicules sans conducteur (25 %) et les drones (22 %) sont les options les moins mûres. L'Allemagne (63 %) arrive en tête sur l'optimisation des tournées et le Royaume-Uni pour les solutions pour améliorer la productivité les conducteurs (49 %).

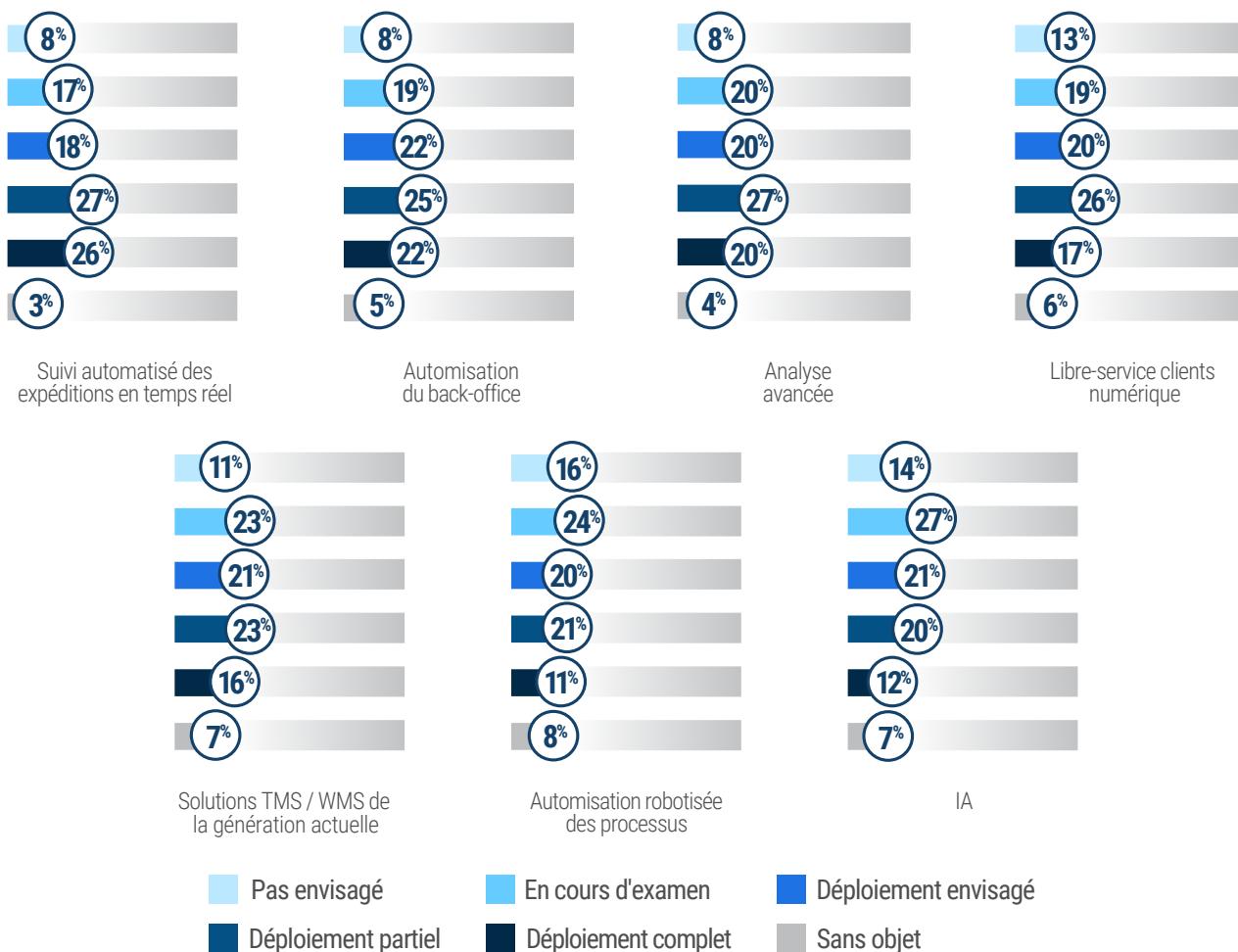
Parmi les technologies suivantes, quelles sont celles que vous avez déployées ou que vous comptez déployer pour atténuer la pénurie de main-d'œuvre dans votre secteur ?



Le déploiement de la technologie pour atténuer la pénurie de cadres

Le suivi automatisé des expéditions en temps réel est la technologie la plus citée comme « Partiellement/entièrement déployée » pour remédier à la pénurie de cadres (53 %). Sans automatisation, le suivi nécessite beaucoup de ressources. L'automatisation du back-office et l'analyse avancée sont à égalité à 47 % pour un déploiement partiel/complet. Malgré le battage médiatique, l'IA est la réponse « Partiellement/entièrement déployée » la plus faible (32 %). La Belgique et les Pays-Bas sont en tête pour le suivi en temps réel (63 %), le Canada pour l'automatisation du back-office (48 %) et la Belgique et les Pays-Bas pour l'analyse avancée (53 %).

Parmi les technologies suivantes, laquelle votre organisation utilise-t-elle pour améliorer la productivité des cadres ?

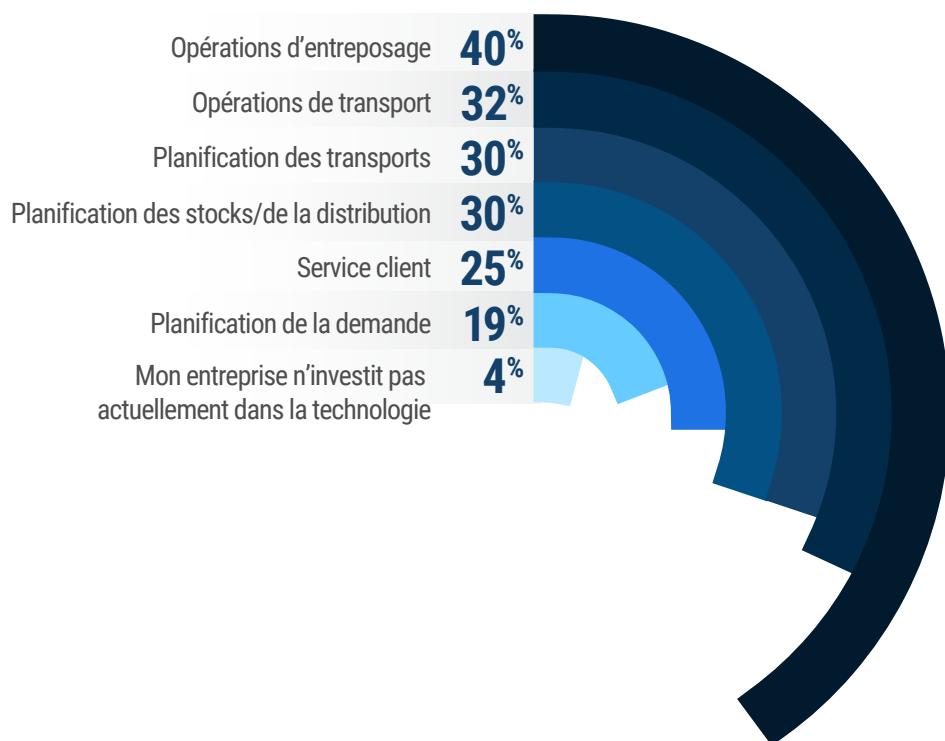


Le suivi automatisé des expéditions en temps réel (53 %) est la technologie la plus citée comme « Partiellement/entièrement déployée » pour remédier à la pénurie de cadres

Les investissements technologiques

Alors que les technologies liées au transport sont citées comme les outils les plus déployés pour atténuer l'impact de la pénurie de main-d'œuvre, l'entreposage est le premier secteur dans lequel investir technologiquement (**40 %**), suivi par les opérations de transport (**32 %**). Seuls **4 %** des répondants ont déclaré qu'ils n'investissaient pas dans la technologie pour atténuer la pénurie de main-d'œuvre. Les États-Unis sont en tête pour les opérations d'entreposage (**51 %**) et les pays scandinaves pour le transport (**40 %**).

Dans quel domaine votre entreprise investit-elle dans la technologie pour atténuer l'impact de la pénurie de main-d'œuvre actuelle ?



*L'entreposage est le premier secteur dans lequel investir technologiquement (**40 %**), suivi par les opérations de transport (**32 %**)*

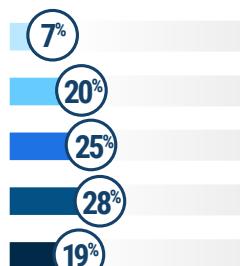
Adapter les stratégies de recrutement et de fidélisation pour faire face à la pénurie actuelle de main-d'œuvre actuelle

Changer de stratégie

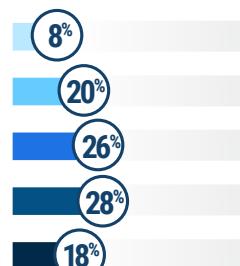
L'embauche de travailleurs manuels et de cadres sont les domaines les plus impactés par la pénurie (54 %).

Seulement 20 % des répondants ont déclaré que leur entreprise n'avait pas modifié sa stratégie d'embauche de travailleurs manuels. En ce qui concerne le recrutement de dirigeants, les stratégies ont été « Réévaluées » ou « Extrêmement réimpacté » des entreprises de la catégorie « Avantage concurrentiel » atteint 69 %, contre 53 % pour les répondants de la catégorie « Mal nécessaire ». L'Allemagne est le pays le plus susceptible de modifier ses stratégies d'embauche pour les travailleurs manuels (45 %) et les cadres (35 %).

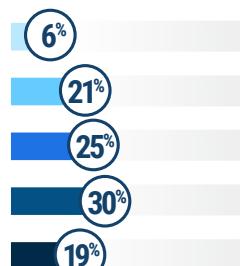
En raison des problèmes de disponibilité de la main-d'œuvre, votre entreprise a-t-elle modifié sa stratégie dans les domaines suivants ?



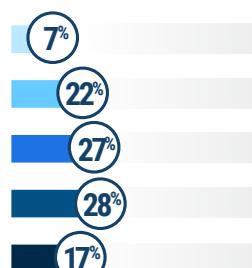
Recrutement de travailleurs manuels
(p. ex. les magasiniers et les conducteurs)



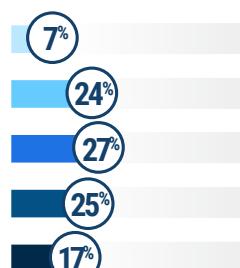
Recrutement de cadres
(p. ex. : planificateurs, gestionnaires et analystes)



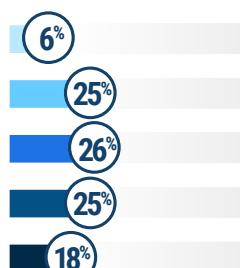
Fidélisation des cadres



Fidélisation des travailleurs manuels



Recrutement des managers



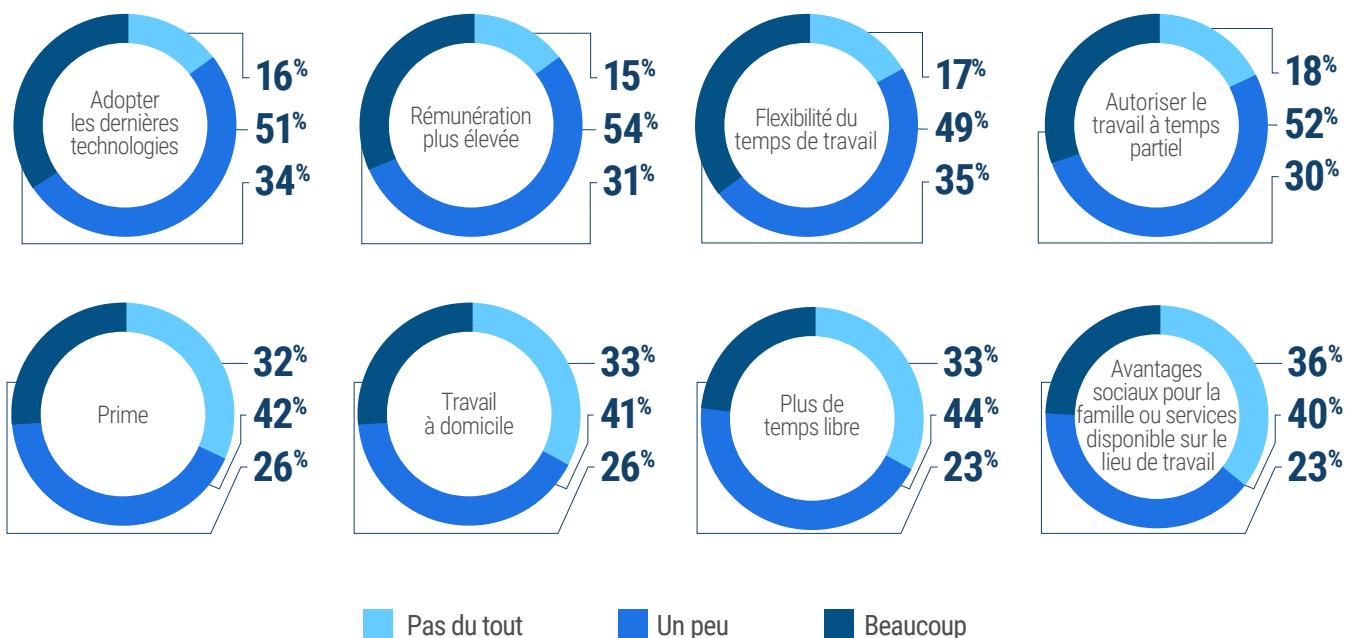
Fidélisation des managers

■ Pas modifiée ■ Assez modifiée ■ Modifiée ■ Très modifiée ■ Extrêmement modifiée

Les stratégies employées pour attirer les travailleurs

La flexibilité du temps de travail est la stratégie la plus souvent citée pour attirer les talents (35 %), suivie par l'adoption des dernières technologies (34 %). Les deux approches sont accueillies favorablement par les générations Y et Z. Les réponses « Rémunération plus élevée » arrivent en troisième position (31 %). Les répondants de la catégorie « Avantage concurrentiel » se concentrent encore plus sur la flexibilité du temps de travail (39 %) l'adoption des dernières technologies (42 %), tandis que les répondants de la catégorie « Mal nécessaire » se concentrent moins sur ces aspects, avec la flexibilité du temps de travail à 26 % et l'adoption des dernières technologies à 28 %. Les États-Unis ont obtenu le plus grand nombre de réponses pour la flexibilité du temps de travail (46 %) et l'adoption des dernières technologies (44 %).

Parmi les stratégies suivantes, laquelle votre entreprise utilise-t-elle pour attirer de nouveaux talents ?

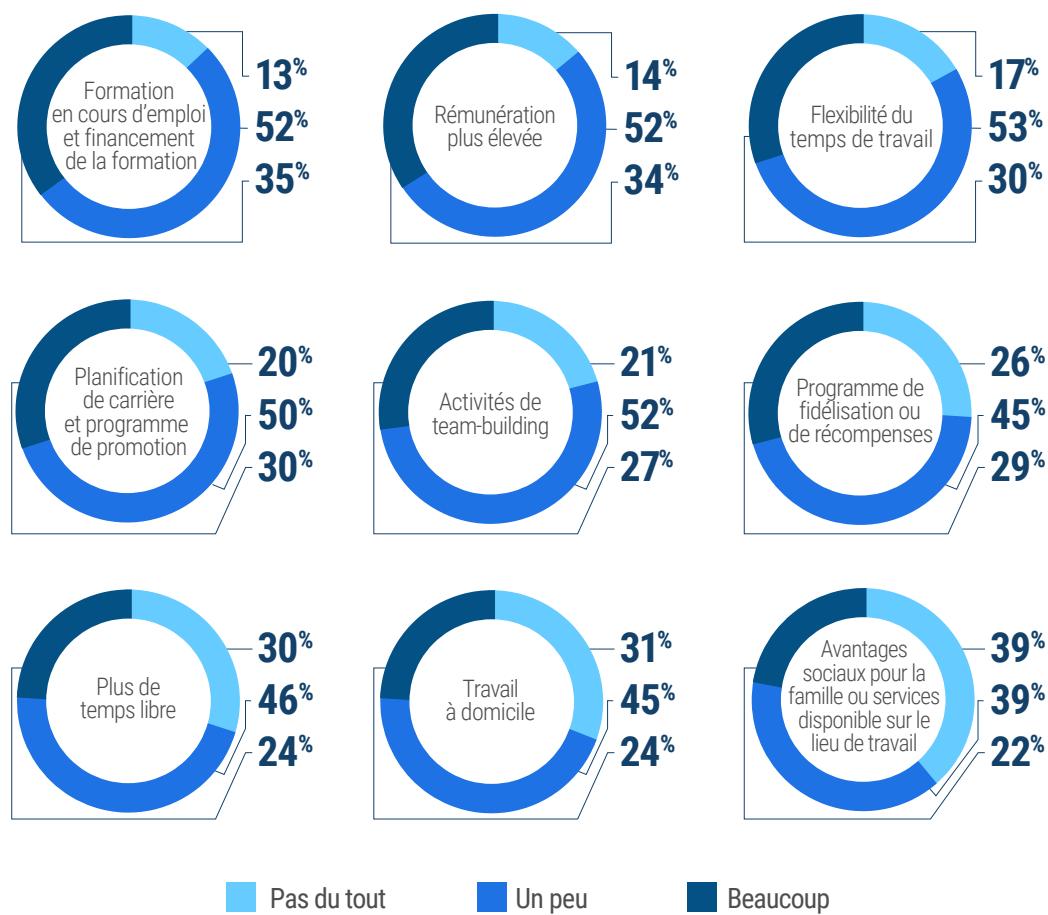


La flexibilité du temps de travail (35 %) est la stratégie la plus souvent citée pour attirer les talents, suivie par l'adoption des dernières technologies (34 %)

Les leviers actionnés pour fidéliser les équipes

La formation et le financement de la formation sont les leviers les plus cités (35 %), suivis par un salaire plus élevé (34 %). Près de la moitié des répondants de la catégorie « Mal nécessaire » (49 %) n'ont pas proposé de salaire plus élevé contrairement aux répondants de la catégorie « Avantage concurrentiel » (23 %). La flexibilité est beaucoup plus susceptible d'être utilisée de manière significative par les répondants de la catégorie « Avantage concurrentiel » (31 %) que par les répondants de la catégorie « Mal nécessaire » (16 %). Les avantages sociaux pour la famille ou les services disponibles sur le lieu de travail arrivent en dernière position (39 % « Pas du tout », 22 % « Beaucoup »). En ce qui concerne la formation et les salaires plus élevés, La Belgique/les Pays-Bas (48 % et 43 %, respectivement) et les États-Unis (45 % et 44 %) sont en tête.

Parmi les stratégies suivantes, laquelle votre organisation utilise-t-elle pour fidéliser des travailleurs ?

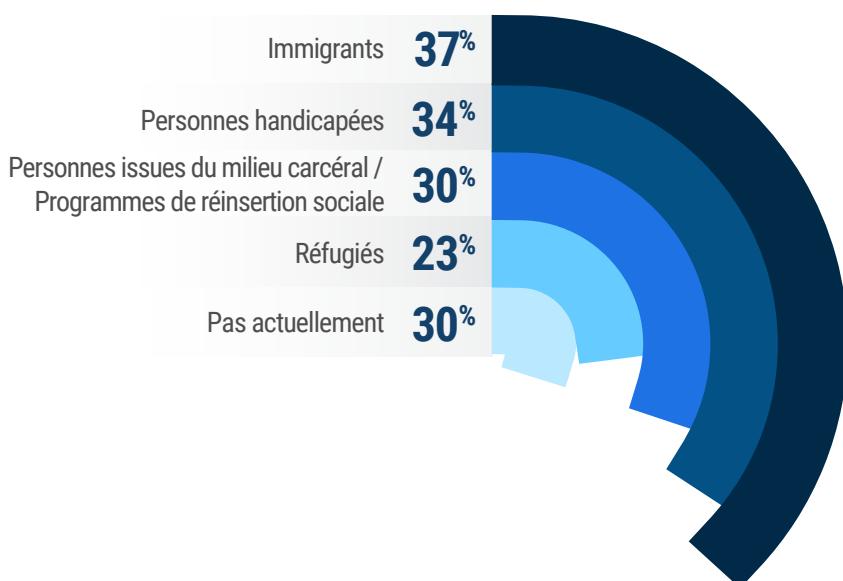


La formation en cours d'emploi et le financement de la formation sont les leviers les plus citées, suivis par un salaire plus élevé

Les autres sources de main-d'œuvre

En tant que ressource alternative, les personnes immigrées sont les plus plébiscitées (**37 %**), suivis par les personnes en situation de handicap (**34%**). Le recours aux personnes immigrées augmente de manière significative, atteignant **54 %** pour les entreprises les plus performantes sur le plan financier et chute à **27 %** pour les entreprises les moins performantes sur le plan financier. Près d'un tiers des personnes interrogées (**30 %**) ont indiqué qu'elles n'utilisaient pas de sources alternatives de main-d'œuvre, ce qui constitue une occasion manquée. Le Canada (**59 %**) et l'Allemagne (**54 %**), qui ont toujours favorisé le recours aux personnes immigrées pour répondre aux besoins de main-d'œuvre, sont en tête. Pour les personnes en situation de handicap, la France (**37 %**) arrive en tête, suivie de près par les États-Unis (**36 %**).

Votre entreprise utilise-t-elle les sources suivantes pour recruter de nouveaux travailleurs ?



Près d'un tiers des personnes interrogées (**30 %**) ont indiqué qu'elles n'utilisaient pas de sources alternatives de main-d'œuvre

S'appuyer sur les organismes de formation pour attirer les travailleurs manuels

Les organismes de formation avec lesquels les entreprises sont plus susceptibles de collaborer pour attirer des travailleurs sont les écoles professionnelles (**43 %**). Les universités suivent avec **37 %**. Les transporteurs sont plus nombreux à choisir les écoles professionnelles (**55 %**). Les universités sont le premier choix des répondants les plus performants sur le plan financier (**48 %**). Plus d'un quart des répondants (**27 %**) ne travaillent pas avec des organismes de formation. Le Royaume-Uni est le pays où cette proportion est la plus élevée (**43 %**). C'est en Belgique et aux Pays-Bas (**59 %**) et en France (**58 %**) que les réponses concernant l'utilisation des écoles professionnelles pour les travailleurs manuels sont les plus élevées. C'est en Belgique/Pays-Bas (**48 %**) et dans les pays scandinaves (**43 %**) que le recours aux universités pour les travailleurs manuels est le plus élevé.

Votre entreprise travaille-t-elle avec l'une des organisations éducatives ou gouvernementales suivantes pour attirer les travailleurs manuels ?



*C'est en Belgique et aux Pays-Bas (**59 %**) et en France (**58 %**) que les réponses concernant l'utilisation des écoles professionnelles pour les travailleurs manuels sont les plus élevées*

S'appuyer sur les organismes de formation pour attirer les cadres

Les universités (**43 %**) sont les organismes de formation les plus cités pour attirer les cadres. Les écoles professionnelles (**41 %**) suivent de près. Les répondants les plus performants sur le plan financier sont plus nombreux à choisir les universités (**54 %**). Les répondants ayant un taux de rotation du personnel moins important que la moyenne sont presque aussi nombreux à citer les universités (**49 %**). Les répondants les plus performants sur le plan financier sont deux fois plus nombreux à recruter des personnes qui quittent l'armée (**35 %**). Un nombre important (**25 %** mondialement et **41 %** au Royaume-Uni) ne travaillent avec aucun organisme, ce qui est surprenant étant donné que les cadres ont été cités dans l'étude précédente comme les plus difficiles à recruter. Les pays scandinaves sont les plus susceptibles de s'appuyer sur les universités (**50 %**), suivis de la Belgique et des Pays-Bas (**49 %**). Ces derniers sont également en tête pour la collaboration avec les écoles professionnelles (**57 %**).

Votre entreprise travaille-t-elle avec l'une des organisations éducatives ou gouvernementales suivantes pour attirer les cadres ?



Les universités (**43 %**) ont reçu le plus grand nombre de réponses concernant la collaboration avec des entreprises pour attirer les cadres



La recherche de travailleurs temporaires

Le recours au agences d'intérim est le premier canal de recrutement des travailleurs temporaires (**47 %**). Le bouche-à-oreille a augmenté jusqu'à **38 %** pour les répondants dont le taux de rotation du personnel est moins important que la moyenne, mais a chuté à **31 %** pour les répondants dont le taux de rotation du personnel est plus important que la moyenne. C'est au Royaume-Uni (**56 %**) que le recours aux agences d'intérim est le plus fréquent, et en Belgique et aux Pays-Bas (**40 %**) pour le réseau privé.

Quel canal de recrutement votre entreprise utilise-t-elle le plus souvent pour recruter des travailleurs temporaires ?



*C'est au Royaume-Uni (**56 %**) que le recours aux agences d'intérim est le plus fréquent, et en Belgique et aux Pays-Bas (**40 %**) pour le réseau privé*

Conclusion

Ces résultats montrent que la pénurie persistante de main-d'œuvre a modifié la façon dont les entreprises de la supply chain et de la logistique agissent pour accroître leur productivité et fidéliser les talents.

L'amélioration de la productivité fait désormais partie des stratégies de recrutement, car elle réduit la dépendance à l'égard de l'embauche. La plupart des opérations de la supply chain et de la logistique sont encombrées de tâches répétitives et sans valeur ajoutée. C'est la raison pour laquelle l'automatisation a été citée comme une réponse principale, car elle libère les équipes et leur permet d'exercer des fonctions à plus forte valeur ajoutée. Elle réduit également la dépendance en matière d'embauche de travailleurs temporaires pendant la haute saison. L'automatisation ne concerne pas seulement les travailleurs manuels, mais aussi les cadres. En effet, ces derniers passent un temps excessif à préparer les données et à produire des rapports au lieu de produire des analyses à forte valeur ajoutée.

La volonté d'améliorer la productivité des collaborateurs est un facteur important pour faire comprendre aux dirigeants que la technologie est essentielle pour faire face à la pénurie. Les entreprises les plus performantes sur le plan financier sont convaincues de la valeur de la technologie dans ce domaine. Les opérations de transport étant celles qui souffrent le plus de la pénurie de main-d'œuvre, l'utilisation de technologies pour améliorer la productivité des conducteurs, notamment l'optimisation des tournées et les applications mobiles, représente la solution la plus judicieuse compte tenu de son impact positif sur le service client et la capacité de livraison. Concernant l'automatisation pour éliminer les tâches répétitives, le suivi en temps réel répond à la demande des clients en matière de visibilité. L'automatisation diminue également grandement le recours aux appels ou aux e-mails utilisés par le passé pour recueillir des informations sur l'état des expéditions.

Le domaine d'investissement le plus impacté concerne les opérations d'entreposage, qui ont été citées comme la fonction souffrant le plus de la pénurie de main-d'œuvre.

La pénurie de main-d'œuvre a amené plus de la moitié des répondants à modifier leurs stratégies de recrutement. Les stratégies d'embauche et de fidélisation des travailleurs manuels et des cadres ont subi le même impact. Les domaines les plus impactés reflètent l'importance d'attirer les travailleurs des générations Y et Z. L'utilisation de technologies de pointe n'a pas seulement un impact sur les performances de la supply chain. Elles constituent également un levier important à l'embauche. L'investissement dans la formation des collaborateurs est également très important pour fidéliser les jeunes travailleurs. Les préoccupations des employeurs concernant les pressions salariales sont renforcées par leurs stratégies de fidélisation, comme le souligne l'étude précédente de Descartes.

Dans un marché du travail tendu, il est important de trouver d'autres sources de main-d'œuvre et les entreprises les plus performantes sur le plan financier se sont beaucoup plus tournées vers les personnes issues de l'immigration pour répondre à leurs besoins. En ce qui concerne la recherche de cadres, les entreprises les plus performantes sont beaucoup plus susceptibles de collaborer avec des universités ou des écoles.

L'étude confirme que la plupart des entreprises de la supply chain et de la logistique ont modifié leurs stratégies opérationnelles, technologiques, de recrutement et de fidélisation pour faire face à la pénurie de main-d'œuvre. Elles doivent continuer à évoluer pour tirer le meilleur parti possible des ressources dont elles disposent et se concentrer sur autre chose que l'aspect financier lié au recrutement et à la fidélisation des talents.

Annexe : Synthèse des données démographiques des répondants

Données démographiques

Nombre total de répondants : 1000



Pays de résidence



Responsabilité

- **42 %** sont responsables de la gestion de la logistique et de la supply chain
- **32 %** sont fortement impliqués dans la gestion de la logistique et de la supply chain
- **26 %** sont un peu impliqués dans la gestion de la logistique et de la supply chain



Type de poste

- **11 %** des répondants ont occupé des postes de chefs d'entreprise
- **19 %** des répondants ont occupé des postes de direction de niveau C
- **15 %** des répondants ont occupé un poste de direction
- **56 %** des répondants ont occupé un poste de cadre



Taille de l'entreprise

Nombre de salariés	20 to 49	50 to 99	100 to 499	500-999	1000-4999	5000+
% de répondants	10 %	14 %	26 %	20 %	15 %	15 %



Secteur d'activité



Sexe et âge

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

Note de bas de page :

1. L'arrondi peu 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 des solutions SaaS (Software as a Service) sur mesure pour augmenter la productivité, les performances et la sécurité des entreprises de la logistique. Descartes est spécialisé dans les solutions modulables pour : acheminer, planifier, suivre et mesurer des livraisons ; planifier, allouer les ressources nécessaires et gérer des expéditions ; tarifer, vérifier et payer des factures liées au transport ; accéder aux données sur le commerce mondial ; déposer les documents de douane et de sécurité pour les importations et les exportations à l'international ; fluidifier de nombreux autres process logistiques grâce à la communauté des utilisateurs Descartes du monde entier. Le siège social de Descartes est situé à Waterloo, en Ontario (Canada) et l'entreprise a des bureaux à travers le monde.

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

Rassembler les Hommes et les technologies qui font bouger le monde.