

PANORAMA

RESSOURCES HUMAINES EN SUPPLY CHAIN

2020-2021

Transformation des Supply Chain
Enjeux - Priorités
Gestion des Ressources
Humaines

| **L'essentiel**

Le mot du président de l'ASLOG

Les secteurs de la Logistique et du Transport représentent 10 % du PIB français et environ 10 % des emplois du secteur marchand.

Si on considère nos univers Supply Chain, on parle de plus de 2 millions d'emplois avec un fort potentiel de croissance sur les prochaines années.

La formation, le recrutement, le développement et la rétention des talents sont des tâches essentielles pour nos entreprises.

En effet, nos Supply Chain sont de plus en plus étendues et complexes. Les métiers qui y œuvrent demandent, en conséquence plus d'expertises et de savoir-faire techniques pour conduire les transformations nécessaires, piloter et optimiser nos opérations.

Les résultats de cette étude seront les thématiques de travail de l'ASLOG afin de générer plus d'efficacité pour nos entreprises.

Yann de Feraudy, Président de l'ASLOG





SOMMAIRE

LES ORIGINES DE L'ENQUÊTE	P.4
LES PRIORITÉS DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES & DE SUPPLY CHAIN.....	P.5
DES RÉPONDANTS REPRÉSENTATIFS	P.6

1 LES PRINCIPAUX DÉFIS DES ENTREPRISES

L'AUTOMATISATION, UN SUJET ÉMERGEANT.....	P.9
LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES (SOFT SKILLS), UN DÉFI MAJEUR	P.10
LA GESTION DES TRANSFORMATIONS SUPPLY CHAIN PAR UNE ORGANISATION ADAPTÉE, UNE PRIORITÉ	P.11

2 LES SOLUTIONS ENVISAGÉES PAR LES ENTREPRISES

RENFORCER LA FORMATION	P.13
GÉRER DES PARCOURS PROFESSIONNELS.....	P.14
LES AUTRES PISTES	P.15

3 LE RECRUTEMENT RESTE UN ENJEU MAJEUR

RECRUTER EN INTERNE	P.17
RECRUTER EN EXTERNE	P.18
DÉVELOPPER LA DIVERSITÉ AU SEIN DE NOS ENTREPRISES ET L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS	P.19

LES ORIGINES DE CETTE ENQUÊTE

L'ASLOG a mené une enquête auprès de ses adhérents au cours de l'été 2019 pour comprendre et saisir les enjeux de la gestion des ressources humaines pour la Supply Chain et la logistique.

En effet, depuis quelques années, les entreprises doivent faire face simultanément à une raréfaction voire une pénurie des ressources humaines et une transformation de leur Supply Chain.

Cette gestion « tendue » des ressources humaines, dans un contexte de transformation forte, suppose l'adaptation de l'organisation, la refonte des métiers existants, l'exploitation des données pour créer de la valeur et prendre des décisions.

Les entreprises participantes à cette étude présentent une grande diversité de secteur d'activité, de taille de société (de la PME au grand groupe), de fonction (Supply Chain, RH, RSE, SI...).

Ces entreprises emploient plus de 1,5 million de salariés (effectif cumulé des entreprises répondantes) et les questions de RH sont au centre de leurs préoccupations notamment la gestion des compétences et le recrutement. Les réponses obtenues montrent que les entreprises s'interrogent fortement sur cette question au travers de la formation et des parcours professionnels.



**PHILLIPE
RAYNAUD**

ASLOG, Ressources Humaines

Pour mieux comprendre les enjeux de la profession en termes de ressources humaines, et définir l'agenda de nos travaux à venir, nous avons associé des universitaires et professionnels à l'analyse des résultats de cette enquête.

3 thématiques majeures se dégagent et seront adressées en 2020 :

1. Tout d'abord, le **recrutement** qui ressort comme l'enjeu prioritaire des entreprises interrogées ; avec très certainement des actions à mener en termes de **diversité** et **d'attractivité** de nos métiers pour développer un vivier plus riche de candidats.
2. Les filières de **formation** et de **certification** restent essentielles pour un développement de qualité de nos métiers.
3. Le **développement des organisations** et des **parcours de dirigeants** est un des sujets de plus en plus importants pour accompagner la transformation de nos entreprises.

Un très beau programme 2020 en perspective !

LES PRIORITÉS DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES & DE SUPPLY CHAIN

L'EMPLOI EST AUJOURD'HUI UN DES ENJEUX MAJEURS DU DOMAINE DE LA SUPPLY CHAIN ET DE LA LOGISTIQUE

Interrogés sur les principaux défis que la fonction logistique et Supply Chain aura à relever au cours des prochaines années au niveau de ses ressources humaines :



70 %

des entreprises estiment que le développement de nouvelles compétences est la priorité n° 1, pour faire face aux nouveaux enjeux de digitalisation et de transition écologique. Les entreprises confirment ainsi le fait que confrontées à de nouveaux modèles d'affaires, elles vont devoir transformer leurs compétences logistiques et Supply Chain.



58 %

des entreprises associent à cette première priorité, le recrutement, l'attraction des talents et la fidélisation. Or la pression concurrentielle entre les entreprises pour recruter et retenir ces talents est devenue « féroce » du fait des départs à la retraite croissants des baby boomers, d'une demande de talents en chaîne logistique qui n'a jamais été aussi importante et d'un manque d'attractivité des métiers.



46 %

des entreprises considèrent que les filières de formation sont un levier important qu'elles souhaitent explorer et/ou activer. En effet, se rapprocher de ces filières doit/peut leur permettre d'avoir accès à un vivier de futurs collaborateurs qu'elles peuvent attirer et fidéliser notamment par des dispositifs de formation par alternance.



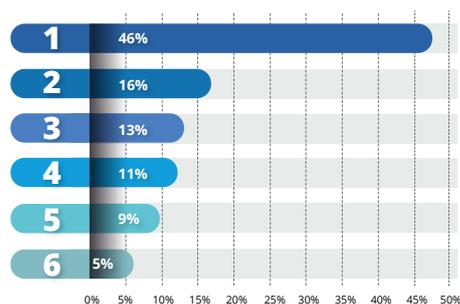
46 %

des entreprises mentionnent que le planning de carrières et les parcours croisés doivent être des dispositifs à développer et renforcer.

DES RÉPONDANTS REPRÉSENTATIFS

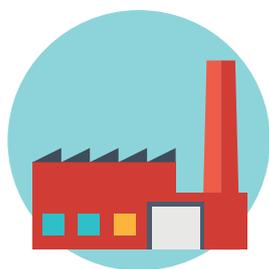
Grands groupes, ETI et PME ont participé à cette enquête. Ce qui nous permet d'avoir une vision transverse des problématiques RH quelle que soit la taille des entreprises.

Q2 Quelle est la taille de votre entreprise ?



1	+5000 salariés	4	0-50 salariés
2	101-500 salariés	5	1000-5000 salariés
3	51-100 salariés	6	1101-1000 salariés

LES ENTREPRISES AYANT RÉPONDU À L'ENQUÊTE COUVRENT 27 SECTEURS D'ACTIVITÉ DIFFÉRENTS.



46 %

sont en Industrie



54 %

en Services dont 19 %
en Distribution/Retail
/Commerce



19 %

en Transport et Logistique



32 %

des répondants occupent un poste de direction

51 %

sont des responsables et/ou managers

LES PRINCIPALES MISSIONS QUE LES RÉPONDANTS ONT À ASSUMER DANS LE CADRE DE LEUR ACTIVITÉ PROFESSIONNELLE SONT POUR :



58 %

des missions d'opérations logistiques

43 %

liées aux process et aux méthodes



33 %

attachées à la Gestion des Ressources Humaines

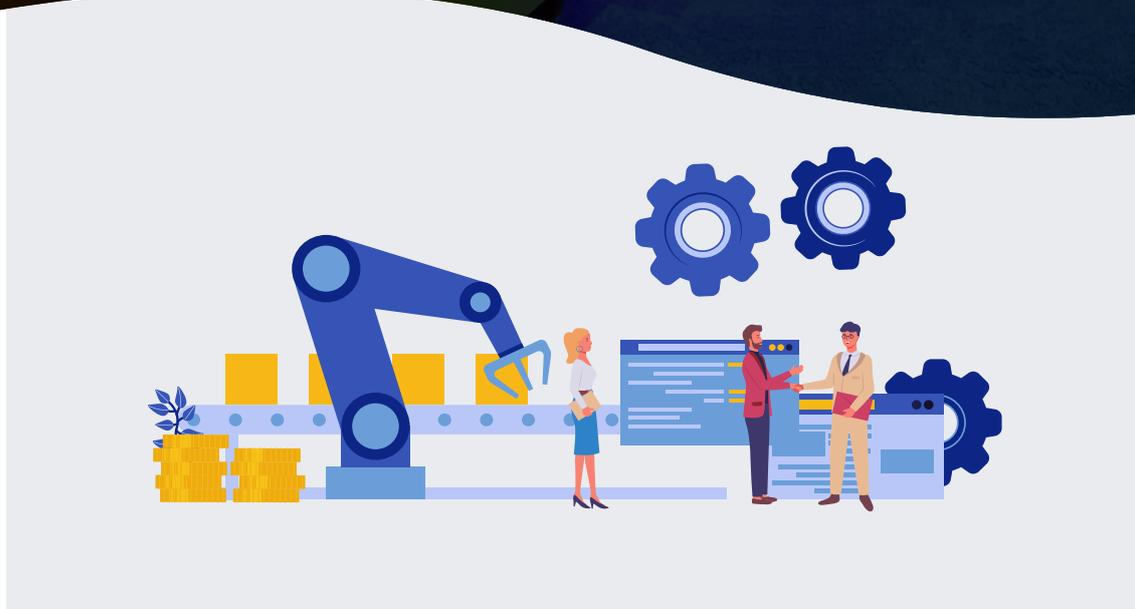


1

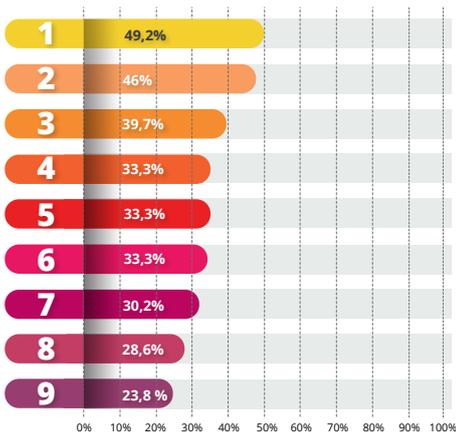
LES PRINCIPAUX DÉFIS DES ENTREPRISES



L'AUTOMATISATION, UN SUJET ÉMERGEANT



Q5 Sujet émergeant au sein de l'entreprise



- | | |
|---|--|
| 1 Automatisation (des entrepôts, des processus administratifs etc.) | 6 Adaptation de l'organisation pour répondre aux attentes du marché |
| 2 Agilité et Résilience | 7 Transformation digitale et/ou omnicanale |
| 3 Développement durable / Responsabilité sociétale des entreprises RSE | 8 Traçabilité |
| 4 Évolution des méthodes de prévisions | 9 Exploitation des données pour création de valeur et prise de décision |
| 5 Personnalisation des produits et des services | |

À l'ère du numérique, l'automatisation reste encore pour près de la moitié des entreprises un sujet émergeant (49,2 %). Pourtant l'introduction des nouvelles technologies dans les processus de production et l'informatisation des opérations modifient fortement la gestion des ressources humaines. Ceci suppose un effort d'adaptation de la part du personnel, un recrutement de professionnels compétents et prêts à relever ce défi.

La question des talents 4.0 en Supply Chain et logistique devient dès lors clé.

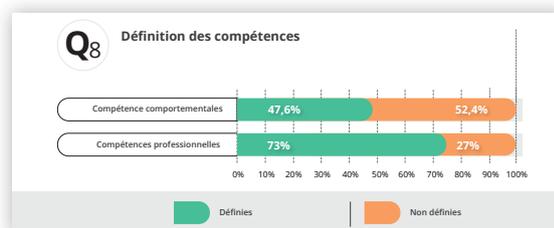
LE DÉVELOPPEMENT DE COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES (SOFT SKILLS), UN DÉFI MAJEUR

Ce besoin de compétences se fait ressentir à tous les niveaux et à tous les postes. Il concerne les compétences métiers (hard skills) et de plus en plus les compétences comportementales (soft skills).

Les entreprises disposent de moyens pour identifier et définir les compétences métiers.

73 % Elles sont 73 % à affirmer disposer de moyens pour définir les compétences professionnelles, notamment via les formations et les définitions de poste.

En revanche, pour ce qui concerne les compétences comportementales, il semble qu'elles se sentent moins prêtes. En effet, elles ne sont que 47,6 % à affirmer qu'elles ont les moyens de faire évoluer leurs RH vers l'acquisition et le développement de ces compétences.



À RETENIR

Les « soft skills » restent moins bien définies que les « hard skills » et sont pourtant un levier essentiel de la performance individuelle et collective.

LA GESTION DES TRANSFORMATIONS SUPPLY CHAIN PAR UNE ORGANISATION ADAPTÉE, UNE PRIORITÉ

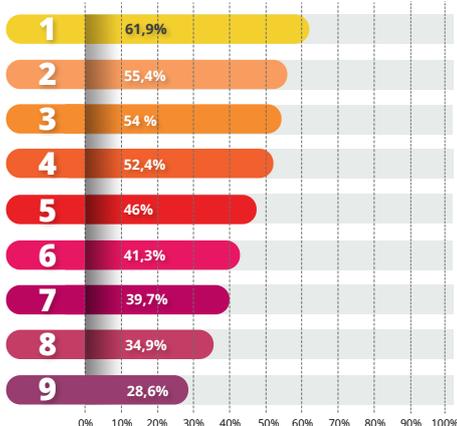
L'adaptation de l'organisation pour répondre aux attentes du marché est la priorité n° 1 mise en évidence et soulignée par 61,9 % des entreprises.



Se doter d'une véritable fonction Supply Chain transversale et formaliser le rôle de directeur Supply Chain doit permettre aux entreprises d'être mieux préparées à gérer leurs transformations.

Une réflexion sur la politique RH doit parallèlement être menée, notamment en adaptant et formalisant le recrutement, la formation et l'accompagnement des collaborateurs dans leur parcours professionnel.

Q5 Quelles sont vos chantiers prioritaires ?



- | | |
|--|--|
| 1 Adaptation de l'organisation pour répondre aux attentes du marché | 6 Evolution des méthodes de prévisions |
| 2 Transformation digitale et/ou omnicanale | 7 Personnalisation des produits et des services |
| 3 Exploitation des données pour création de valeur et prise de décision | 8 Agilité et Résilience |
| 4 Traçabilité | 9 Automatisation (des entrepôts, des processus administratifs etc.) |
| 5 Développement durable / Responsabilité sociétale des entreprises RSE | |

2

LES SOLUTIONS ENVISAGÉES PAR LES ENTREPRISES



”
Dans un monde omnicanal, définitivement VUCA, la compétence Supply Chain est devenue indispensable pour piloter le Business, diriger une Entreprise. Le parcours d'un Dirigeant aujourd'hui doit passer par la case Supply Chain, au même titre que la case Marketing ou la case OmniRetail.*

**Volatile Uncertain Complex Ambiguous*

Stéphanie Rott

Supply Chain and Manufacturing Group Director, LVMH

RENFORCER LA FORMATION



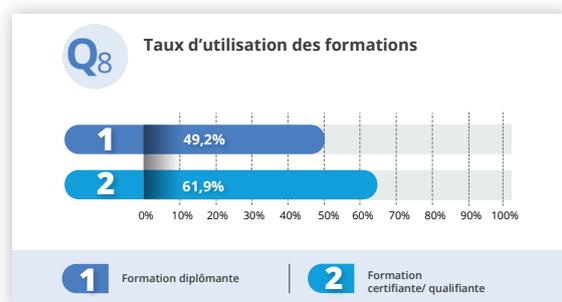
44 %

des entreprises considèrent qu'elles devront intégrer la formation comme levier afin de permettre la montée en compétences de leurs salariés et pour se préparer aux transformations futures de leur Supply Chain.

Ces dernières années, force est de constater un renforcement de l'offre de formation dédiée à la Supply chain et la logistique.

Pour autant, les entreprises ne sont que 49,2 % à envisager la formation diplômante de leurs personnels.

À cet égard, 47 % des entreprises pensent que le sujet des filières de formation en Supply Chain et logistique est prioritaire dans les réflexions que les professionnels du métier doivent conduire.



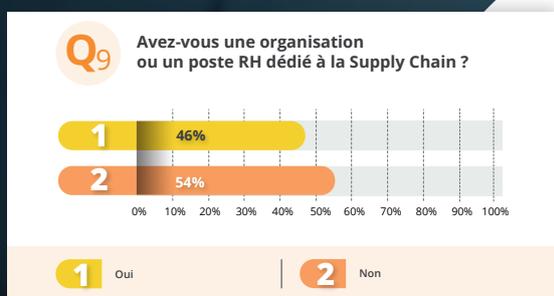
La formation est aujourd'hui présente tout au long de la vie. Dans le domaine de la logistique et du SCM, il existe de nombreux dispositifs de formation qui se situent à tous les niveaux et qui concernent une grande diversité de personnes. Les entreprises ont d'ailleurs bien saisi l'enjeu de la formation dans la gestion de leur personnel et elles y contribuent de plus en plus sous diverses formes (accueil d'alternants et de stagiaires, conférences et séminaires, visites d'entreprise).

Blandine Ageron,

Enseignant-Chercheur en logistique et SCM à l'IUT de Valence - Université Grenoble Alpes



GÉRER DES PARCOURS PROFESSIONNELS



Aujourd'hui, les parcours professionnels se diversifient et les collaborateurs mèneront leur carrière dans plusieurs entreprises, pour autant celles-ci doivent les accompagner dans la construction et la mise en œuvre de ce parcours.

55,6 % Si elles sont conscientes de la nécessité de planifier les carrières professionnelles de leurs collaborateurs, **elles sont 55,6 % à affirmer ne pas avoir les moyens de le mettre en œuvre**, alors même qu'elles sont près de la moitié (46 %) à disposer d'un poste RH dédié à la Supply Chain.

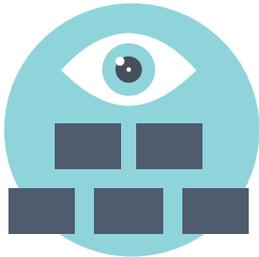


”
Les Directeurs Supply Chain sont les véritables acteurs de la Transformation des Entreprises, leur permettant non seulement d'améliorer leur performance mais aussi d'inventer de nouveaux modèles et d'accélérer leur croissance. Outre l'expertise technique, ce sont des compétences de leadership qui sont ainsi avant tout recherchées. Au-delà de leurs capacités à mobiliser et exécuter, on leur demande aujourd'hui d'ouvrir le champ des possibles, d'expérimenter de nouveaux modèles, d'être au service des clients et de faire preuve de beaucoup d'agilité et collaboration.

Claire Babel,
Partner - Consumer Markets & Supply Chain Practice
HEIDRICK & STRUGGLES

LES AUTRES PISTES

LES DÉFIS AUXQUELS SONT CONFRONTÉS
LA SUPPLY CHAIN ET LA LOGISTIQUE
SONT NOMBREUX, PARMIS LESQUELS :



L'adaptation
de l'organisation
Supply Chain



L'investissement
dans les nouvelles
technologies

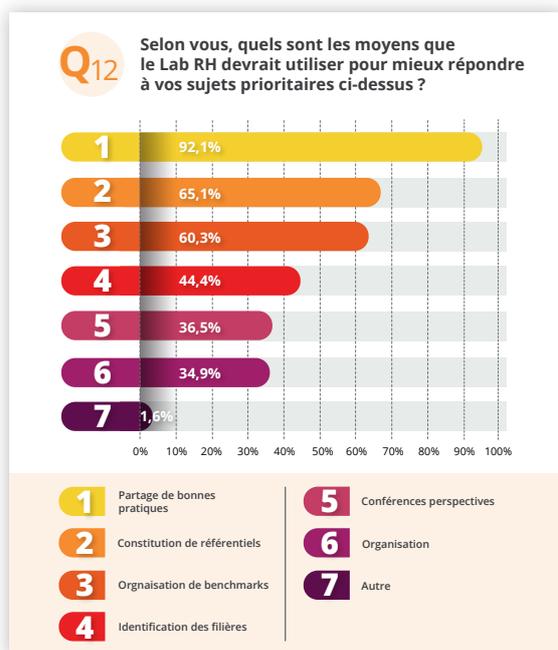


L'intégration
des consommateurs

**Pourtant, seules 14 %
des entreprises confirment
avoir la capacité à évaluer
leurs besoins en termes
de ressources humaines.**

À cet égard, **le partage de bonnes pratiques et la constitution d'un référentiel** en ce qui concerne les postes et les compétences par exemple **sont plébiscités** par un très grand nombre d'entreprises.

Sans que cela apparaisse dans l'étude, **il semblerait que le mentoring (transmission des compétences par des pairs plus expérimentés) soit également un défi à relever.** En effet, il permettrait d'utiliser au meilleur de leur potentiel toutes les générations, et de favoriser l'esprit d'équipe.



3

LE RECRUTEMENT RESTE UN ENJEU MAJEUR

Pour faire face à cette insuffisance de ressources humaines, certaines entreprises vont alors chercher à recruter et attirer de nouveaux talents. 57 % d'entre elles considèrent que le recrutement est un enjeu important en termes de ressources Supply Chain.

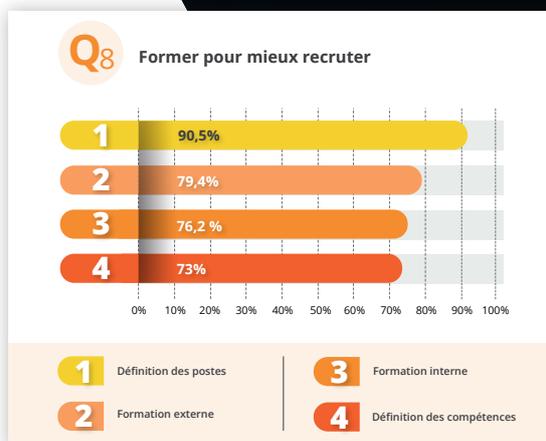
RECRUTER EN INTERNE

Si les entreprises ont conscience que la mobilité interne et les mouvements de promotion sont des stratégies qu'elles doivent mobiliser pour gérer leurs ressources humaines,

48 % elles ne sont que 48 % à estimer qu'elles ont la capacité de fidéliser leurs collaborateurs et de les accompagner tout au long de leur vie professionnelle.

Pourtant, pouvoir évoluer dans son poste et au sein de son entreprise est un critère de choix pour de nombreux candidats.

Notre étude montre que les entreprises répondent, à près de 80 %, à cette exigence d'évolution professionnelle et de développement des compétences par la formation professionnelle en interne et en externe.



Nous vivons dans notre environnement Supply Chain des moments passionnants alors que l'évolution digitale révèle et dynamise nos métiers par ses amplitudes possibilités et informations si directes. Prenons conscience que nous devons être à la hauteur des attentes de nos « clients » pour qu'avec passion et humilité, nous nous formions nous-mêmes, nous aidions nos équipes à devenir plus pointues par l'acquisition de nouvelles connaissances et pratiques en continu sur une vie professionnelle plus longue. Merci à cette étude de nous remettre ses défis sous les yeux et que nous poussions les portes, les pages web pour recruter mieux auprès des bonnes filières, nous engager dans de belles formations continues qui sont très structurées et avec des parcours très adaptés en France, nous inscrire dans de nouvelles certifications ambitieuses.

Xavier Derycke
VP Supply Chain Transformation Rexel Europe



RECRUTER EN EXTERNE

Recruter en externe s'avère de plus en plus compliqué pour nombre d'entreprises qui se retrouvent en concurrence pour attirer les meilleurs talents.

À CETTE SITUATION, S'AJOUTE



une insuffisance de candidats en Supply Chain et logistique sur le marché de l'emploi



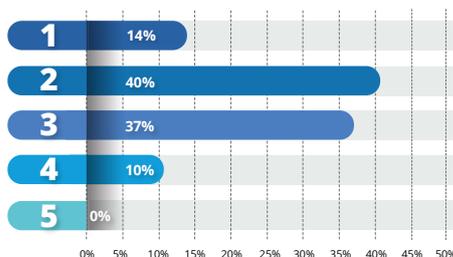
une complexité des compétences et savoir-faire nécessaires aux entreprises

Pour les recruteurs, il est de plus en plus difficile de rechercher, qualifier et sélectionner les meilleurs.

40 % des entreprises estiment que leur capacité à attirer des talents est faible.

Au-delà des évolutions technologiques et digitales et des changements de comportements des candidats, il semble que **l'absence d'outils de communication adaptés pour attirer et fidéliser les collaborateurs soit un facteur déterminant**. Ainsi, elles sont moins de la moitié à avoir un responsable en charge de la marque employeur.

Q7 Comment évaluez-vous votre capacité d'attraction des talents ?



1 Très forte
2 Forte
3 Moyenne
4 Faible
5 Très faible

DÉVELOPPER LA DIVERSITÉ AU SEIN DE NOS ENTREPRISES ET L'ATTRACTIVITÉ DE NOS MÉTIERS



La promotion de la Diversité, sous toutes ses formes (genre, origine, culturelle, formations, parcours, etc...), permettra tout à la fois : de développer un vivier riche de professionnels, de tirer le meilleur parti de toutes les énergies, et d'intégrer les compétences multiples dont ces métiers complexes ont besoin.

Par ailleurs, si la Supply Chain et la logistique apparaissent, depuis quelques années, essentielles pour de nombreuses entreprises, **elles souffrent encore d'un déficit d'image auprès des jeunes diplômés.**

Le manque d'attractivité de la profession est à l'origine des difficultés des entreprises pour recruter et développer les compétences de leurs collaborateurs. Elles ne sont donc pas toujours en mesure d'anticiper les nombreux départs à la retraite des « baby boomers » et les sollicitations croissantes de nouvelles compétences exigées par la digitalisation de la Supply Chain et de la logistique.

À cette situation s'ajoute une attractivité des formations encore faible du fait que **les métiers de la Supply Chain et de la logistique sont méconnus des jeunes. Le secteur est encore trop associé à des fonctions très opérationnelles et d'exécution.**

Développer des actions de promotion autour de ces métiers pourrait constituer un levier pour le développement de l'attractivité des formations auprès des jeunes. Cela contribuerait à changer la perception et l'image qu'ils en ont et donc à améliorer les recrutements des entreprises.



140 BIS RUE DE RENNES
75006 PARIS

CRÉDITS : Images @Shutterstock

MISE EN PAGE : Agence Boite à Neurones

ISBN 978-2-915311-01-3 EAN 9782915311013

