

# Recherche candidats désespérément

**Le marché de l'emploi dans la supply chain est particulièrement dynamique. Les offres ne manquent pas, ce qui n'est pas toujours le cas des candidats ! Certains métiers sont même frappés de pénurie, particulièrement les plus opérationnels.**

**2019** est une bonne année pour faire carrière dans la supply chain. « J'aime à dire que nous sommes en plein-emploi sur les métiers de la supply chain », résume Bruno Coste, associé fondateur du cabinet Adameo, à propos de la situation du marché. Le constat des cabinets de recrutement est unanime : le marché de l'emploi est extrêmement favorable aux candidats depuis 2-3 ans. « Le marché s'est inversé. Les entreprises ont des besoins et les candidats ont du choix. Les candidats que nous contactons ont toujours plusieurs offres en parallèle », confirme Cyrielle Thonnard, consultante en recrutement Transport & Logistique chez Adsearch.

Ce marché de candidats n'est d'ailleurs pas sans poser quelques difficultés aux cabinets de recrutements pour certains postes désormais en pénurie. Jean-Philippe Mouton, de Villaret, directeur du pôle RH-Recrutement chez Diagma, explique ces besoins de la façon suivante : « Ce métier se développe actuellement à toute vitesse, en tenant compte des évolutions du marché et de l'économie moderne (e-commerce, digitalisation, etc.). Celles-ci impliquent de disposer d'outils logistiques performants. Nous faisons face à une véritable évolution qui laisse penser que la supply chain sera le vrai support du développement des entreprises en termes d'opérations ».

## Importance des softs skills

Parmi les évolutions notables, Romain Devrièse, directeur associé de Fed Supply, évoque la segmentation des postes : « Lorsque j'ai créé le cabinet Fed Supply

## Sommaire

- Management de transition : le vent en poupe ..... p.37
- Équilibre entre vie professionnelle et vie privée..... p.38
- Les femmes défavorisées à formation équivalente ..... p.40
- Rémunération : quatre études à la loupe..... p.42



il y a neuf ans, le secteur commençait déjà à se structurer par rapport à la situation d'il y a une vingtaine d'années, où la logistique se résumait à la gestion des expéditions. Aujourd'hui, les postes sont beaucoup plus attractifs et pointus qu'auparavant ».

Autre nouveauté : bien que le niveau d'expérience reste évidemment un critère de poids, une importance accrue est accordée aux soft skills, compétences comportementales telles que la confiance en soi, l'empathie, la curiosité, la créativité, la gestion du stress, etc. (voir encadré grille salaire Robert Walters page 42). « Dans le recrutement de certains métiers techniques, les candidats sont évalués à 80 % sur leurs compétences techniques et à 20 % sur leurs compétences comportementales. Si je caricature, vous pouvez placer un candidat en supply chain sur la base de ratios inverses ! La pondération des deux catégories de compétences est plus équilibrée. Les métiers de la supply chain sont concrets et les candidats doivent être ouverts d'esprit, pragmatiques et avec un fort sens du résultat », détaille Romain Devrièse. Selon Jean-Philippe Mouton, ces soft skills sont également nécessaires pour évoluer dans la hiérarchie au sein de la palette des métiers de la supply chain : « Un ingénieur dénué de qualité humaine ne pourra jamais devenir un manager et sera cantonné à des fonctions d'exploitation. Idem pour les managers. En plus d'être doués d'une vraie capacité de vision stratégique, ils doivent être dotés de réelles soft skills (bonne capacité d'écoute, qualités relationnelles, bon sens, etc.) pour accéder à des postes encore plus larges, de vice-président par exemple ».

## Besoin de recruter dans les sièges

La demande est forte sur certaines fonctions centrales. C'est le cas des prévisions de vente (voir encadré grille salaire Hays page 44). « On recrutait il y a 8-9 ans un prévisionniste de vente débutant autour de 28-32 k€ contre 36-38 k€ aujourd'hui. Et les candidats ont souvent deux ou trois propositions sérieuses simultanément. Bien que ce marché soit tendu, en particulier pour les profils allant jusqu'à deux ans d'expérience, on ne peut pas parler de pénurie, car on arrive encore à identifier des candidats. Pour des postes requérant plus de cinq ans d'expérience, le marché est plus fluide et les salaires moins tendus », développe Romain Devrièse. Et d'ajouter : « Les entreprises privilégient pour cette catégorie de poste transversal des profils type master spécialisé en supply chain, post-école d'ingénieur ou de commerce. Après deux années d'ex-



**« Les candidats que nous contactons ont toujours plusieurs offres en parallèle »**

Cyrielle Thonnard, consultante en recrutement Transport & Logistique chez Adsearch.

périence à ce poste, ils évoluent traditionnellement vers des postes de gestion du processus S&OP (du planning plus stratégique), sur du projet ou de la coordination. Après cinq ans, ces profils peuvent encadrer une équipe en qualité de demand planning manager ou évoluer vers des fonctions de responsable supply chain. »

Les chefs de projet supply chain ont aussi le vent en poupe. « Ils sont susceptibles d'intervenir sur tous les segments de la supply chain, depuis l'expression du besoin jusqu'à la conduite du changement. Ils peuvent piloter des projets de différentes natures. Nous recherchons des candidats titulaires d'un bac+5, avec une expérience significative et à l'aise avec les SI (WMS, TMS, etc.). Ce sont des postes intéressants, avec des rémunérations attractives », complète Marie-Laure Gaurat, directrice exécutive supply chain chez Page Personnel.

En ce qui concerne les chefs de projet/consultants avec la double compétence supply chain et SI (voir encadré grille salaire PageGroup page 43), Bruno Coste parle même de pénurie : « Nous recherchons beaucoup ce type de profils (bac+3-5, orientation supply chain, maîtrise de plusieurs progiciels), mais la concurrence est féroce et les candidats pas assez nombreux. On assiste à une surenchère des propositions de salaires. J'ai l'exemple d'un candidat avec 3-4 ans d'expérience qui était à 45 K€. Il a été recruté par l'un de nos confrères à 60 K€, puis à 90 k€ avec une voiture de fonction 18 mois seulement après, en changeant de société ».

## Pénurie des métiers opérationnels sur site

Mais ce sont incontestablement les métiers opérationnels sur le terrain qui sont frappés de plein fouet par une sévère pénurie. Claudine Deshairs, consultante en recrutement supply chain aval chez Adsearch, le constate pour l'ensemble de ces métiers : « Les candidats



**« Un ingénieur dénué de qualité humaine ne pourra jamais devenir un manager et sera cantonné à des fonctions d'exploitation »**

Jean-Philippe Mouton de Villaret, directeur du pôle RH-Recrutement chez Diagma.



## « Aujourd'hui, les postes sont beaucoup plus attractifs et pointus qu'auparavant »

Romain Devrière, directeur associé de Fed Supply.

manquent pour tous les métiers sur site : chef d'équipe, responsable de service logistique (réception, préparation de commandes, expédition), responsable d'exploitation, directeur d'exploitation, directeur de site ».

Les directeurs de site de bon niveau sont une denrée rare et font cruellement défaut sur le marché. Ce métier a sensiblement évolué au fil des années et de nouvelles dimensions sont venues compléter sa fiche de poste originelle. « Au-delà des expertises en matière de processus et d'exploitation, un directeur de site doit désormais maîtriser de nombreux autres sujets : gestion de projet, informatique, finance pour gérer son compte de résultat et compétence managériale. Il y a plusieurs dizaines d'années, nous n'accordions que peu d'importance à ces aspects humains. Désormais, les qualités humaines sont jugées essentielles, notamment pour assurer un bon climat social », commente Claudine Deshairs. Un vrai patron d'entreprise en résumé ! « Une personne ayant commencé comme chef d'équipe avec une tête bien faite et une formation pourra évoluer jusqu'à directeur de site et gagner un package de 80 000 € rapidement s'il est mobile ».

Bruno Coste fait le même constat : « Ce profil est rare et cher. Le package moyen pour un directeur de site expérimenté qui pilote un entrepôt à forte valeur ajoutée (multiplicité d'activités e-commerce, mécanisation, forte volumétrie, etc.) est d'environ 90-100 000 € et peut atteindre 150 000 €. Ces profils sont difficiles à trouver. Il n'existe pas d'école pour former un directeur de site. Ce sont des profils qui évoluent au fil de leurs expériences, de responsable d'exploitation à directeur d'exploitation sur des sites de plus en plus volumineux et stratégiques. Les grands

prestataires logistiques veillent à former avec soin ce type de profils et à conserver les plus talentueux ». Les chefs d'équipe manquent aussi à l'appel. « Ces métiers sont compliqués, avec des horaires postés, parfois décalés, et ils s'accompagnent d'un niveau de stress élevé. Les salaires (entre 29 et 32 K€) sont de surcroît peu élevés », juge Romain Devrière.

### Le transport également touché

Dans le domaine du transport, plusieurs métiers sont aussi sous tension. C'est le cas des postes en affrètement. Les agents de transit et déclarants en douane sont également très recherchés, alors que les candidats

sont en nombre insuffisant. Le profil souhaité est titulaire d'un BTS, avec une dimension internationale et de l'anglais courant. « Nombreux à pourvoir, les postes d'agent de transit ne sont pas très attractifs pour les candi-



## « Les candidats manquent pour tous les métiers sur site »

Claudine Deshairs, consultante en recrutement supply chain aval chez Adsearch.

ats. Ils sont localisés dans des zones difficilement accessibles en transport en commun et sont très administratifs. Heureusement, les salaires ont été réévalués avec le temps. Un débutant touche désormais 30-32 k€ contre 26-28 k€ il y a quelques années. Les experts peuvent percevoir 40-42 k€ », explique Romain Devrière. La supply chain est donc un secteur particulièrement attractif où les candidats de bon niveau sont les bienvenus. Une opportunité pour les jeunes, et les moins jeunes, à saisir sans attendre ! ■

JULIA FUSTIER

## Trois nouveaux métiers en supply chain

Dans un document intitulé « Nouveau référentiel de compétences Supply Chain », publié en janvier 2017, l'Institut du Commerce (anciennement ECR France) présente trois nouveaux métiers émergents de la supply chain, définis sur la base des sujets identifiés comme les grands défis de demain : big data, omnicanal, développement durable, nouveaux modèles économiques, e-réputation et compliance. Le data alchemist est supposé « maîtriser l'exhaustivité des flux d'informations (data, process et outils) et il est capable de les exploiter pour en extraire de nouvelles valeurs ajoutées pour les clients de l'entreprise ».

Le client solutions provider quant à lui « assure le meilleur service au client, lui propose une vraie valeur ajoutée et veille à ce que toutes ses demandes soient traitées et

suivies de manière efficace ». L'Institut du Commerce illustre ce métier avec le témoignage d'un industriel ayant créé ce poste : « un client solutions provider au quotidien, chargé de dénouer tous les blocages logistiques en urgence, d'en tirer des plans d'actions correctives durables, mais aussi d'influencer l'amélioration de la supply chain au bénéfice du client ».

Enfin, le prospective research strategist « développe une vision claire et partagée en sachant se projeter sur des horizons à 5-10 ans, challenge les évidences et explore des pistes nouvelles ». Pour l'heure, ces intitulés de fonctions n'apparaissent pas encore dans les grilles des cabinets de recrutement. L'avenir nous dira si ces nouveaux métiers, sous cette forme, ont réellement leur place au sein des organigrammes supply chain. ■ JF