

**ÉTUDE STRATÉGIQUE DES  
RESSOURCES HUMAINES PORTANT SUR LE  
SECTEUR DE LA CHÂÎNE D'APPROVISIONNEMENT**  
**RAPPORT FINAL | AUTOMNE 2005**



Les opinions et les interprétations figurant dans le présent document sont celles de l'auteur et ne représentent pas nécessairement celles du gouvernement du Canada.

Copyright © 2005 Comité canadien des compétences en logistique (CCCL).

Tous droits réservés. L'utilisation, totale ou partielle, de ce document, sa reproduction, son stockage dans un système d'extraction, ou sa transmission de quelque façon que ce soit (incluant : électronique, mécanique, photographique, par photocopie ou par enregistrement) sans le consentement préalable du CCCL constitue une infraction à la loi sur le droit d'auteur.

ISBN 0-9739397-3-7

Pour des renseignements supplémentaires, veuillez vous adresser au :

Comité canadien des compétences en logistique  
6379 Main Street, P.O. Box 211  
Stouffville, Ontario  
L4A 7Z5

Téléphone : 416-648-3413  
Fax: 905-640-9583  
Courriel : [admin@logistics-skills.org](mailto:admin@logistics-skills.org)

Ou visitez le site Web du CCCL, au :  
[www.logistics-skills.org](http://www.logistics-skills.org)

Publication : octobre 2005

Also available in English.

**Pour la version complète du  
rapport, visiter  
[www.logistics-skills.org](http://www.logistics-skills.org)  
ou contacter  
[admin@logistics-skills.org](mailto:admin@logistics-skills.org).**

Ce projet est financé par le Gouvernement du Canada par  
l'entremise du Programme des conseils sectoriels.

**Canada**

# Rapport sommaire

---

## Introduction

---

Les résultats de l'étude stratégique des ressources humaines de la chaîne d'approvisionnement menée par le Comité canadien des compétences en logistique (CCCL) présentent l'image d'un secteur qui a besoin d'une vision et d'un leadership stratégique. En effet, les données de l'étude suggèrent que bien des difficultés en matière de ressources humaines pourraient être résolues par des rapprochements effectués au sein de ce secteur fragmenté, par une sensibilisation accrue à ses professions et la collaboration des éducateurs, à tous les niveaux, afin que des programmes destinés à combler les besoins évolutifs du secteur soient mis sur pied.

L'Étude stratégique des ressources humaines du secteur de la chaîne d'approvisionnement, un rapport financé par le Programme des conseils sectoriels (PCS) du gouvernement du Canada, a pris comme fondement le projet de carte routière de Lean logistique et continue le travail initié par ce projet. Il s'agit d'une recherche nationale en profondeur qui vise à créer une vision commune de l'industrie et une approche coopérative pour trouver une solution aux problèmes actuels et futurs en matière de ressources humaines dans la chaîne d'approvisionnement.

Cette étude a été menée sous la direction du Comité canadien des compétences en logistiques (CCCL), un comité national composé de représentants de l'industrie, du milieu universitaire et des gouvernements provinciaux en association avec Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Industrie Canada et Transport Canada.

Le CCCL a pour mandat d'évaluer les technologies, les innovations et les conditions qui ont la plus grande incidence sur le secteur de la chaîne d'approvisionnement, et de mettre au point un plan d'action stratégique en ressources humaines pour l'industrie et le milieu de l'éducation au Canada.

Un examen des enjeux majeurs en matière de ressources humaines dans le secteur révèle un bassin d'employés qualifiés limité et la nécessité de développer des ensembles de compétences qui permettront l'adaptation aux technologies émergentes et au marché mondial. De plus, il faut surmonter un manque général de connaissance et de compréhension du secteur de la chaîne d'approvisionnement et de ses professions. Les étudiants, les nouveaux travailleurs et les personnes en transition de carrière ne projettent habituellement pas de travailler dans ce secteur – ils y arrivent par hasard – tout simplement parce qu'ils en ignorent l'existence.

Afin d'attirer, de développer et de conserver les talents requis, le secteur doit lutter pour se faire remarquer dans un environnement où d'autres secteurs et d'autres industries ont déjà mis en branle des campagnes d'information et de recrutement pour combler leur pénurie de personnel qualifié, ou s'apprêtent à le faire.

L'attraction et la fidélisation du personnel, surtout lorsqu'il s'agit de travailleurs du savoir, sont essentielles à l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement. Un point d'importance capitale, car la performance de la chaîne d'approvisionnement rejaillit

directement sur les coûts et sur l'industrie canadienne et dès lors, sur sa capacité d'être concurrentielle à l'échelle nationale et mondiale.

Les constatations de la recherche ont été établies selon les données de nombreux représentants du secteur : des employeurs, des employés, des établissements d'enseignement, des étudiants et des associations, et selon des études antérieures et des sources secondaires d'information. Ainsi, l'approche générale de cette étude comprenait une recherche primaire et une recherche secondaire. Les activités clés de collecte de données comportaient :

- un examen de recherche secondaire à l'aide d'études, de données et d'articles rendus publics;
- des entrevues avec les membres du Comité canadien des compétences en logistique;
- des sondages effectués auprès d'employeurs de l'industrie, d'employés, d'établissements d'enseignement et d'étudiants;
- des groupes de discussion et des entrevues avec les participants de l'industrie (employeurs et employés);
- des entrevues avec des associations choisies;
- des tables rondes réunissant des dirigeants de l'industrie et du monde de l'éducation.

Les sujets se sont étendus des tendances et des caractéristiques générales de l'industrie aux pratiques et aux enjeux particuliers en matières de ressources humaines. Parmi les domaines clés examinés, nous trouvons :

- l'environnement d'affaires actuel et futur du secteur;
- l'incidence de la technologie sur le secteur et sur ses besoins en matière de ressources humaines;
- le profil d'emploi actuel et futur des professions du secteur;
- la demande et l'approvisionnement actuels et futurs de travailleurs qualifiés dans le secteur;
- les niveaux et les types actuels de formation et les besoins futurs;
- les stratégies et pratiques actuelles en matière de ressources humaines.

L'étude s'est aussi penchée sur les différences régionales et de taille des organisations, à la lumière des divers éléments de son cadre de recherche afin de discerner la présence de tendances et de besoins particuliers.

Les résultats de l'étude sont résumés dans le corps du rapport et structurés autour des six modules suivants :

- Module 1 – Environnement évolutif de l'économie, des affaires et de la réglementation
- Module 2 – Incidence de la technologie et des autres facteurs de changement
- Module 3 – Analyse de l'emploi
- Module 4 – Demande de compétences et prévisions
- Module 5 – Recrutement, formation, perfectionnement et maintien des effectifs
- Module 6 – Recommandations

Les résultats de cette étude seront utilisés pour créer un plan d'action en ressources humaines à l'intention de l'industrie canadienne et du milieu de l'éducation, et pour prodiguer aux petites et aux moyennes organisations des recommandations qu'elles pourront adopter indépendamment.

---

## Vue d'ensemble du secteur

---

Comme il existe une étroite interdépendance entre la gestion de la chaîne d'approvisionnement et la gestion de la logistique, les frontières sont difficiles à définir. De plus, ces frontières sont en mouvance constante afin de favoriser l'intégration des activités de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement. Nous pouvons néanmoins tenir la logistique comme une sous fonction de la chaîne d'approvisionnement. Alors que la logistique occupe, jusqu'à un certain point, une place dans un nombre de plus en plus élevé d'activités de la chaîne d'approvisionnement, elle n'en couvrira jamais le spectre complet. Par exemple, des activités, telles le sourcing, la fabrication, le service à la clientèle et le commerce de détail nécessitent une logistique au moment de la planification et de l'ordonnancement afin d'optimiser la chaîne d'approvisionnement de bout en bout, mais la base de leurs opérations demeure distincte.

La définition suivante de la gestion de la chaîne d'approvisionnement proposée par le Supply Chain Management Professionals (SCMP) est employée aux fins de cette étude :

La gestion de la chaîne d'approvisionnement comprend la planification et la gestion de toutes les activités d'approvisionnement, de sourcing et de conversion, ainsi que toutes les activités de gestion de la logistique. Elle inclut également, cela est important, la coordination et la collaboration avec des partenaires. Il peut s'agir de fournisseurs, de fournisseurs de services de tierce partie, d'intermédiaires et de clients. Fondamentalement, la gestion de la chaîne d'approvisionnement intègre la gestion de l'approvisionnement et des demandes dans, et entre les entreprises.

La gestion de la chaîne d'approvisionnement est une fonction intégrante qui a comme responsabilité primaire d'établir un lien entre les fonctions majeures des entreprises et les procédés opérationnels, dans, et entre les entreprises selon un modèle d'affaires cohérent et de haute performance. Cela inclut toutes les activités de gestion de la logistique mentionnées plus haut, les opérations manufacturières et la direction de la coordination des procédés et des activités, dans, et entre la commercialisation, la vente, la conception du produit, le financement et la technologie de l'information<sup>1</sup>.

L'émergence de l'impartition des fonctions et des procédés constitue un élément de plus en plus important du secteur de la chaîne d'approvisionnement, ce qui crée le besoin d'entreprises spécialisées dans la fourniture de services logistiques [fournisseurs de logistique de tierce partie (3PL)]. Par conséquent, le secteur comprend deux groupes majeurs : les utilisateurs de logistique et de la chaîne d'approvisionnement, et les fournisseurs de logistique et de la chaîne d'approvisionnement – les deux groupes ont participé à cette étude.

Selon les résultats de l'étude, les principales activités de la chaîne d'approvisionnement effectuées à l'interne ont trait à la gestion des stocks et au service à la clientèle, incluant le traitement et l'exécution des commandes. Les principales activités imparties, quant à elles, se rapportent au transport de biens (transport de départ et d'arrivée, et opérations de transit), aux douanes (courtage, dédouanement), et à un degré moindre, à l'entreposage.

---

<sup>1</sup> Traduction

Le rapport **Vue d'ensemble des industries de services – logistique** d'Industrie Canada (2001) évalue le revenu total des firmes ayant un rapport à la logistique (incluant les 3PL, mais ne s'y limitant pas), pour 2001, à 50 milliards de dollars (camionnage à 42 %). On estime généralement que ces chiffres totalisent 60 % de l'activité du secteur de la chaîne d'approvisionnement au Canada, les 40 % restants étant dirigés à l'interne par d'autres entreprises (manufacturières ou de détails).

Le taux de croissance annuel de revenu du secteur de la chaîne d'approvisionnement a été de 5,8 %, de 1991 à 1997, selon **La logistique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement – vue d'ensemble et perspectives**.

Le revenu brut nord-américain du marché 3 PL (selon le **North American 3 PL Market Report** (2004)) se chiffrait à 65 milliards de dollars en 2002. Selon le même rapport, le taux de croissance de ce marché, en 2004, a été de 20 %, avec un taux annuel de 15 % à 25 % dans les domaines de l'entreposage, de la gestion du transport, des opérations de transit par air et par mer, et du transport spécialisé (quatre activités logistiques de base).

Selon le **recensement de 2001**, le secteur de la chaîne d'approvisionnement employait environ 635 530 personnes (à l'exception des chauffeurs de camion) (voir tableau). D'après les données de l'**Enquête sur la population active**, de 2001 à 2004, ce nombre se serait élevé à 701 880. La majorité de ces employés sont en Ontario, au Québec, en Alberta et en Colombie-Britannique.

## Employés du secteur de la chaîne d'approvisionnement par profession

Fonction secondaire	Catégorie professionnelle	Code CNP	Échantillon de titres de postes	Nombre d'employés de la chaîne d'approvisionnement
<b>Cadres supérieurs</b>	Gestion	0016	Cadres supérieurs : production de biens, services d'utilité publique, transport et construction	6,620
<b>Systèmes d'information logistique</b>	Gestion	0213	Gestionnaires des systèmes informatiques	9,240
	Tactique	2233	Technologues et techniciens/techniciennes en génie industriel et en génie de fabrication	14,635
		2172	Analystes de bases de données et administrateurs/administratrices de données	305
		2171	Analystes en informatique	9,415
		2175	Développeurs/développeuses Web/Internet	665
<b>Entreposage</b>	Gestion	0721	Directeurs/directrices de l'exploitation et de l'entretien d'immeubles : directeurs/directrices d'entrepôt	24,570
		0132	Directeurs/directrices des services postaux et de messagerie	4,660
		1214	Surveillants/surveillantes des services postaux et de messagerie	8,305
	Opérations	7452	manutentionnaires	167,355
		9617	Manoeuvres dans la transformation des aliments, des boissons et du tabac : manutention et emballage	65,905
		1472	Commis à l'expédition et à la distribution : magasiniers/magasinières et commis aux pièces	37,075
		7451	Débardeurs/débardeuses : opérateurs/opératrices de grues de chargement	6,935
	<b>Transport</b>	Gestion	0713	Directeurs/directrices des transports
Tactique		1236	Courtiers/courtières en douanes maritimes et autres	5,240
		1476	Horairistes de trajet et préposés/préposées à l'affectation des équipages	3,820
		1475	Répartiteurs/répartitrices et opérateurs/opératrices radio	2,245
Opérations		1471	Expéditeurs/expéditrices et réceptionnaires	106,365
<b>Contrôle des réserves et du matériel</b>	Gestion	0114	Autres directeurs/directrices des services administratifs : gestionnaires du contrôle des réserves, services de soutien	13,435
		1215	Superviseurs/superviseuses de commis à la transcription, à la distribution et aux horaires	20,725
	Tactique	1474	Commis aux achats et à l'inventaire : analyste des stocks, planificateurs	38,655
		1122	Emplois professionnels dans les services commerciaux et la gestion : consultation	820
<b>Achats</b>	Gestion	0113	Directeurs/directrices des achats	9,055
	Tactique	1225	Agents/agents aux achats	28,025
		6233	Acheteurs/acheteuses des commerces de gros et de détail	22,190
<b>Vente et marketing</b>	Gestion	0611	Directeurs/directrices des ventes du marketing et de la publicité	3,135
<b>TOTAL</b>				<b>635,530</b>

Source: recensement 2001 (SCIAN: 11, 21, 22, 31-33, 41, 44, 45, 48, 49, 51-56, 61, 62, 71, 72, 91)

D'un point de vue géographique, l'étude a démontré que les organisations orientées vers la chaîne d'approvisionnement exercent leurs activités dans de nombreuses régions du pays et à l'échelle internationale. Seulement quelques-unes d'entre elles ne sont actives que dans une seule région. Au Canada, les activités se déroulent surtout en Ontario, au Québec, en Alberta et en Colombie-Britannique. À l'échelle internationale, elles s'effectuent d'abord aux États-Unis, ensuite en Europe, puis en Asie du Pacifique.

Pour ce qui est de la façon dont la fonction de la chaîne d'approvisionnement s'intègre aux organisations, l'étude a révélé qu'elle est généralement centralisée et dirigée par un cadre supérieur.

La fonction de la chaîne d'approvisionnement a non seulement évolué du transport et de l'entreposage à l'intégration active à d'autres activités, mais son rôle est en train de se déplacer, du point de vue de la perception économique, de celui d'un simple centre de coût à celui de joueur stratégique concurrentiel. La nature du travail dans le secteur change à mesure que la chaîne d'approvisionnement gagne en complexité et en valeur concurrentielle, et que les organisations essaient de la gérer comme un tout plutôt que d'en gérer les composantes individuellement.

---

## Constatations générales

---

### Politiques et réglementations

Les réglementations qui, selon les organisations, ont une portée sur leurs activités, sont à l'image des événements courants et de la nature internationale du secteur. Plus de 50 % des répondants ont déclaré que les exigences frontalières et environnementales ont des répercussions sur leur entreprise.

Les champs de réglementation les plus courants ayant eu des conséquences importantes au cours des trois dernières années comprenaient :

- les réglementations internationales régissant le passage aux frontières, les douanes, les mesures de sécurité des É.-U. à l'importation et le commerce international;
- les réglementations provinciales (barrières au commerce interprovincial, réglementation du travail, hygiène et sécurité du travail);
- Sarbanes-Oxley (SOX);
- réglementations environnementales (protocole de Kyoto);
- réglementations concernant les aliments (règlements de l'US Food and Drug Administration (FDA) et de l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA);
- réglementations municipales;
- réglementations du transport (heures de service, poids, entreposage de l'équipement, produits dangereux).

Les réglementations du Custom-Trade Partnership against Terrorism (CTPAT) et de l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA) sont les plus souvent citées lorsqu'il est question de réglementations affectant le secteur

### Tendances

Dans un marché de plus en plus international, la sécurité mondiale, le commerce international, la concurrence internationale et les exigences frontalières affectent le



secteur de la chaîne d'approvisionnement; une tendance qui devrait se maintenir pendant les cinq prochaines années. Selon les résultats des sondages, les catalyseurs opérationnels les plus communs agissant sur les activités logistiques sont : la complexité croissante, les pressions et les coûts financiers en plus d'attentes toujours grandissantes quant à la rapidité et à la qualité.

Les clients et les concurrents exercent une pression énorme sur la logistique de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, le lien qui unit l'efficacité du fournisseur, la performance de la chaîne d'approvisionnement et le service à la clientèle a acquis une importance primordiale. Si les fournisseurs ont augmenté l'efficacité manufacturière et la qualité du produit par le passé, ils doivent maintenant améliorer leurs relations avec les détaillants et les clients afin d'arriver à respecter des délais de livraison quasi instantanés. L'augmentation des demandes et des attentes des clients en terme de qualité et de rapidité impose une attention accrue envers le service à la clientèle.

De toute évidence, la technologie s'avère un outil important pour soutenir les efforts des entreprises de répondre aux attentes grandissantes de leurs clients. Comme elle peut être coûteuse, la technologie la plus récente qui permettrait aux petites et moyennes entreprises de demeurer concurrentielles dans leurs marchés respectifs est souvent hors de portée. Par conséquent, il y a eu une augmentation massive de fournisseurs de services de tierce partie et de recours aux services de systèmes contemporains d'information.

La technologie et les besoins de gestion de l'information qui en résultent sont considérés comme des catalyseurs opérationnels clés ayant des répercussions sur la fonction logistique; une situation appelée à durer.

## **Technologie**

Alors que les changements technologiques de procédés et de production ont été énormes, les systèmes de gestion de l'information et la technologie qui leur est associée ont évolué à un rythme encore plus rapide, et ont exercé un contrecoup déterminant sur les emplois et les compétences. Dès lors, la section technologie de cette étude se concentre sur les systèmes et les technologies de l'information.

D'après la rétroaction des participants à l'étude, la plupart des organisations ne sont pas préparées à intégrer le niveau de technologie nécessaire pour demeurer concurrentielles. En général, les organisations canadiennes accusent un retard pour ce qui est de l'investissement dans les nouvelles technologies et de leur implantation. Alors que la gestion et la technologie de l'information comptent parmi les activités les plus communes de la fonction de la chaîne d'approvisionnement, la technologie semble sous-utilisée. Il est à noter que le degré d'utilisation de la technologie dont il est fait état dans cette étude est possiblement sous-évalué, à cause l'utilisation des ERP et de systèmes non autonomes pour des fonctions spécifiques.

La technologie est le plus souvent employée en gestion des stocks et de l'entreposage. Les employeurs songent à l'utiliser également pour le transport et la gestion des relations avec les clients et les fournisseurs. On ne s'étonne pas d'apprendre que les grandes organisations ont, davantage que les petites, mis en place des systèmes d'information liés à la chaîne d'approvisionnement. Cependant, malgré le nombre d'organisations qui ont déclaré utiliser la technologie, peu d'entre elles (<12 %) ont dit avoir les compétences nécessaires pour l'exploiter pleinement.

Les organisations s'efforcent continuellement de mettre à jour leurs technologies dans un but d'amélioration de l'efficacité, mais avouent que maintenir le rythme s'avère une gageure.

L'introduction de la technologie transforme la nature du travail dans toutes les catégories professionnelles (gestion, opérations et tactiques) en terme de :

- rythme de travail accru, délai d'exécution réduit;
- davantage d'information en temps réel et exigences accrues pour gérer le flot d'information.

L'un des résultats de ces changements technologiques est que les compétences en applications logicielles et en analyse et prise de décisions remplacent rapidement les habiletés et les procédés manuels traditionnels. Il semble toutefois que de nombreux employés se soient adaptés à une telle évolution.

Les opinions sur l'adaptabilité des compétences des employés sont partagées. Même si les employeurs affirment que les compétences techniques font défaut, les employés déclarent recevoir une formation qui leur permet d'utiliser pleinement la technologie. Les établissements d'enseignement, pour leur part, disent offrir des cours dans les domaines où les employeurs utilisent la technologie. À court terme, ces derniers essaient de combler leur retard technologique en dispensant une formation à l'interne et en cours d'emploi. À long terme, la porte s'ouvre à un développement pro-actif des compétences et à de possibles accords entre l'industrie et les établissements d'enseignement.

Comme conséquence à l'introduction de la technologie, on s'attend à ce que l'adaptation instantanée aux exigences du consommateur, la gestion de l'information et les compétences générales en gestion prennent de l'importance.

## Profil de l'emploi

On estime qu'en 2004, le nombre de personnes travaillant dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement, au Canada (à l'exception des camionneurs) (**recensement 2001, Enquête sur la population active**) s'élevait à 701 880. Le profil général d'emploi était ainsi constitué : prévalence du travail à temps plein et du personnel masculin âgé de 36 à 45 ans, instruit et expérimenté. L'effectif, assez diversifié, compte beaucoup de femmes et de gens issus de divers groupes (autochtones, minorités visibles, handicapés), en plus d'employés venant de l'extérieur du Canada.

Le personnel de la chaîne d'approvisionnement travaille dans toutes les régions du Canada, mais tend à se concentrer en Ontario, au Québec, en Alberta et en Colombie-Britannique.

## Professions

Le secteur englobe de nombreuses professions. Les résultats de l'étude indiquent que de façon générale, l'emploi dans les fonctions secondaires de la chaîne d'approvisionnement demeurera stable ou augmentera, particulièrement dans les postes opérationnels en entreposage et dans les postes tactiques et opérationnels en systèmes d'information logistique.

Les résultats du sondage effectué chez les employés suggèrent également la prévalence des nouveaux postes suivants pour le secteur de la chaîne d'approvisionnement : instructeurs/formateurs, gestionnaires des ventes, du marketing et des comptes; représentants et coordonnateurs des ventes; et professions des services d'entreprise, orientées vers, ou spécialisées en, gestion de la chaîne d'approvisionnement, par exemple, finances, ressources humaines et technologies de l'information.

## Compétences et scolarité

Les exigences en fait de compétences ne varient pas de façon considérable selon la taille de l'entreprise ou la région, ce qui laisse entendre que les employés de la

chaîne d'approvisionnement peuvent se déplacer d'une région à l'autre sans trop de problèmes.

Les employeurs soutiennent que les compétences analytiques et en communications font partie des exigences de toutes les catégories professionnelles, dans toutes les fonctions secondaires. Parmi les autres exigences communes, nous trouvons la technologie, les compétences interpersonnelles et le service à la clientèle.

La majorité des employés affirment posséder les compétences prioritaires définies par leur employeur. Ils ont cependant ajouté un autre ensemble de compétences, à améliorer maintenant, ou dont ils auront besoin au cours des cinq prochaines années pour être efficaces. Parmi ces compétences et connaissances, nous trouvons:

- planification financière
- prévision
- analyse des coûts
- connaissance des pratiques commerciales internationales
- connaissances des lois et des réglementations
- connaissance des fonctions logistiques et de la chaîne d'approvisionnement
- compétences mécaniques
- optimisation du déroulement du travail
- connaissance du transport
- gestion générale et des affaires
- langues

L'importance d'élargir les compétences et les connaissances dans les domaines d'affaires, financier, logistique et de la chaîne d'approvisionnement a été accentuée.

Des besoins en matière de compétences nouvelles ont été soulignés tant par les employés que par les employeurs :

## Qualifications et compétences par catégories professionnelles

Gestion	Tactique	Operations
<ul style="list-style-type: none"> <li>administration et gestion des contrats</li> <li>connaissance des réglementations</li> <li>aptitudes à la négociation</li> <li>gestion/relations avec les vendeurs</li> <li>évaluation du rendement et gestion de la qualité</li> <li>connaissance du marché des changes et des conséquences administratives, particulièrement pour les gestionnaires de l'approvisionnement et des achats</li> <li>importance nouvelle des compétences en gestion des procédés et du changement</li> <li>habiletés pour le travail international (avec d'autres cultures)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>capacités analytiques et d'amélioration des procédés (ex. : pénurie anticipée d'analystes commerciaux)</li> <li>connaissance de l'application des systèmes et connaissances connexes</li> <li>connaissance des réglementations</li> <li>ensemble de compétences en planification et en prévisions; connaissance des procédés</li> <li>habiletés à saisir les occasions d'économies des coûts et d'amélioration des procédés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>connaissance des procédés et des systèmes</li> <li>compétence en collecte et en entrée de données</li> <li>habileté manuelle de longue durée</li> <li>compétences et habiletés en relations avec la clientèle et en communications</li> <li>des membres du personnel des opérations inquiètent de ne pas recevoir une formation suffisante en résolution de problèmes, en commercialisation et en analyse</li> <li>on se préoccupe aussi du fait que les surveillants ont besoin de formation continue et que nombre d'entre eux ne la reçoivent pas</li> <li>la formation sur l'hygiène et la sécurité au travail est bien présente dans la plupart des entreprises et des organismes</li> </ul>

Si les entreprises ont généralement développé des compétences à l'interne, la tendance montante vise à embaucher, au niveau d'entrée, des planificateurs, des agents d'ordonnancement et des analystes sortant des collèges et des universités. Ces nouveaux diplômés ont toutefois besoin de formation en cours d'emploi et d'expérience.

Les employeurs (66 %) considèrent comme essentiel pour les nouvelles recrues un niveau d'études supérieures comportant un majeur en gestion de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement ou dans un domaine connexe. Une comparaison entre le niveau d'instruction exigé des employeurs et celui que les employés détiennent actuellement révèle :

- qu'un nombre restreint de gestionnaires de la chaîne d'approvisionnement possède un diplôme universitaire, alors qu'il s'agit d'une exigence de la majorité des employeurs à ce niveau;
- que les employés des secteurs tactique et opérationnel détiennent souvent un niveau d'instruction supérieur au niveau minimum exigé par l'employeur.

Une minorité d'employeurs ont déclaré exiger une accréditation. Leurs réponses laissent entendre qu'elle est surtout souhaitable pour les rôles de gestion. PLog et ICTT sont les plus répandues et sont les plus couramment détenues par les employés, ICTT étant la plus commune parmi toutes les catégories professionnelles (gestion, tactique, opérations). Environ 20 % des employés qui ont fait l'objet du sondage possèdent une accréditation ou une désignation pertinente à la chaîne d'approvisionnement. Dans l'ensemble, l'accréditation est vue comme un avantage

au niveau gestion et à quelques niveaux tactiques. Il ne semble pas y avoir de consensus quant à une préférence.

## Fidélisation des employés

Bien que les employés soient satisfaits, leur attachement à la profession et au secteur est loin d'être idéal. Dans l'ensemble, ils se disent satisfaits de leur travail et recommanderaient un emploi en gestion de la chaîne d'approvisionnement. Toutefois, ils ne semblent pas éprouver d'attachement envers leur employeur et de façon moindre, envers le secteur de la logistique en général. Les raisons habituelles de quitter le secteur sont l'avancement et l'expansion de la carrière, les nouvelles possibilités d'emploi, un besoin de changement ou d'occasions de se surpasser, les pressions, le stress et la rémunération.

## Offre et demande de travailleurs qualifiés dans le domaine de la chaîne d'approvisionnement

La demande pour des postes spécifiques à la chaîne d'approvisionnement devrait demeurer constante, avec une croissance dans le domaine des systèmes d'information logistique – tactique et opérationnel; de l'entreposage – opérationnel; du service à la clientèle – tactique et du transport – opérationnel.

Les postes basés sur la connaissance (logistique technique, technologie de l'information, spécialistes de la chaîne d'approvisionnement) et les postes de service à la clientèle (ventes, service à la clientèle, gestion de la clientèle) sont de plus en plus essentiels. Les postes de gestion étaient communément considérés comme difficiles à combler (gestionnaires fonctionnels, gestionnaires généraux, gestionnaires de projet, etc.). Les postes de superviseurs et d'analystes étaient aussi considérés comme problématiques. Exemples de postes difficiles à pourvoir :

- stocks (analystes des stocks, planificateurs, gestionnaires);
- achats (agents aux achats, entrepreneurs, acheteurs);
- spécialistes de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement (analystes de la gestion logistique et de la chaîne d'approvisionnement, planificateurs et ingénieurs);
- entreposage et opérations (surveillants d'entrepôt, gestionnaires, personnel général des entrepôts et des opérations).

Généralement, les postes sont comblés par le bassin courant d'employés de la chaîne d'approvisionnement, soit par la promotion et par le développement interne, soit par l'acquisition d'employés de la chaîne d'approvisionnement provenant d'autres organisations.

Les départs à la retraite ne semblent pas être une source importante de souci, puisque l'âge moyen des participants était de 36 à 45 ans, et que seulement 5 % des répondants avaient plus de 55 ans. Cependant, de nombreux employés songent à quitter le secteur, car selon eux, ce maintien en poste des employés ne favorisera pas les ouvertures de postes.

Les immigrés et les nouveaux diplômés constituent d'autres sources où puiser des talents. En mai 2001, les immigrés comptaient pour 20 % de l'effectif de travail canadien (**Le profil changeant de la population active du Canada, Recensement de 2001**) et 90 % des étudiants qui terminent un programme connexe au secteur de la chaîne d'approvisionnement, trouvent un travail dans le domaine.

Comme la demande est stable et même en croissance, il existe un besoin d'acquisition de nouveaux effectifs dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement, qu'il s'agisse de nouveaux venus ou d'employés expérimentés d'autres secteurs ou d'autres pays. Les principaux efforts à cet égard se concentrent

sur l'attraction, car les établissements d'enseignement affirment disposer du nécessaire pour offrir des cours pertinents à la chaîne d'approvisionnement, mais déclarent que les étudiants se montrent peu intéressés à s'y inscrire. La proportion d'immigrés au sein de la population active augmente et le taux de participation canadienne à l'emploi devrait lui aussi s'accroître en 2005 et en 2006 (selon – **Economic Forecast – Canadian Outlook (printemps 2005)** du Conference Board du Canada. Dans un environnement où les autres secteurs et les autres industries ont déjà entrepris ou entreprendront des campagnes de recrutement et de sensibilisation visant à combler leur manque de personnel, capter l'attention devient une véritable gageure.

## Croissance du secteur

Le taux de croissance annuel du revenu du secteur de la chaîne d'approvisionnement a été de 5,8 %, de 1991 à 1997 (selon **La logistique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement – vue d'ensemble et perspectives**).

La croissance dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement est souvent le résultat de :

- l'augmentation stratégique de l'importance de la chaîne d'approvisionnement au sein des organisations comme conséquence de la mondialisation des marchés et de l'attention portée à la réduction des coûts;
- la croissance dans divers segments de l'industrie qui emploient la logistique à l'interne ou par le biais des 3 PL.

Les secteurs qui présentent une croissance économique (secteurs basés sur les ressources, tels l'huile et le gaz) feront face à un besoin proportionnel de directeurs en gestion et de spécialistes tacticiens pour remplir les rôles qui touchent à la chaîne d'approvisionnement afin de répondre aux exigences logistiques nécessaires à la satisfaction de la demande grandissante.

Finalement, le taux de croissance des autres industries, surtout celles qui sont à logistique intensive, génère des taux de croissance dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement. L'essor des 3 PL est aussi un indice de la complexité grandissante des besoins de la chaîne d'approvisionnement, puisque les organisations emploient des experts ou leur font appel.

Globalement, on s'attend à ce que le secteur de la chaîne d'approvisionnement affiche une croissance annuelle d'environ 1,7 % par le biais de la création d'emploi. Les départs à la retraite et le roulement devraient également laisser des postes vacants qui devront être pourvus par de nouveaux employés.

Si on se base sur la population actuelle du secteur, la demande annuelle totale d'employés affectés à de nouveaux postes et à ceux qui seront laissés vacants par les départs à la retraite et le roulement anticipés, est estimé à environ 86 330, soit 12,3 % pour les trois à cinq prochaines années.

Alors que ce taux de croissance n'est pas différent du taux de croissance canadien anticipé de 2 % pour 2006, (selon **l'Economic Forecast – Canadian Outlook (printemps 2005)**) du Conference Board du Canada), c'est la combinaison générale du type et de la nature des compétences et des rôles qui seront exigés à l'avenir qui est différent. On fait de plus en plus appel aux travailleurs du savoir qui ont des compétences en affaires et en technologie, en plus d'une connaissance générale de la chaîne d'approvisionnement et dans certains cas, une connaissance ou une expérience très particulière, par exemple, en opérations de transit ou en approvisionnement. De façon plus précise, on s'attend à une demande croissante de :

- gestionnaires d'affaires stratégiques qui peuvent occuper des postes cadres, diriger et représenter une fonction de plus en plus importante exigeant une vaste compréhension tant de toute la chaîne d'approvisionnement que des affaires;
- spécialistes de la chaîne d'approvisionnement, incluant des planificateurs et des analystes capables d'aider à diriger des chaînes d'approvisionnement extrêmement complexes et stratégiques en utilisant les nouvelles technologies, la gestion de l'information, et la compréhension de toutes les composantes de la chaîne d'approvisionnement afin de satisfaire les demandes croissantes des clients et de gérer les pressions occasionnées par les coûts;
- postes en systèmes d'information logistique (systèmes et données);
- postes spécifiques à la chaîne d'approvisionnement axés sur le client (ventes, gestion des comptes, gestion de la clientèle, etc.).

Afin de satisfaire aux besoins futurs de personnel qualifié, le secteur de la chaîne d'approvisionnement devra élargir ses effectifs au-delà du secteur et investir dans des initiatives d'enseignement et de sensibilisation.

## Enseignement et formation

Les employeurs ont déclaré que les cours de formation technique sont essentiels afin que le personnel de la chaîne d'approvisionnement demeure à jour. La formation donnée aux employés est habituellement dispensée au travail ou à l'extérieur. La plupart des employés ont dit être satisfaits de la formation qu'ils ont reçue et que cette dernière avait répondu à leurs besoins.

En général, les investissements en formation effectués dans le secteur sont supérieurs à ceux de la moyenne canadienne, mais ils sont loin d'être optimaux dans les petites entreprises. Le soutien accordé aux employés prend le plus souvent la forme de remboursement des frais de scolarité, de temps accordé pour des cours suivis à l'extérieur ou de cours donnés sur le lieu de travail. Les programmes travail-études pour le personnel logistique ne sont pas très répandus, toutefois toutes les formes de ce genre de programme sont utilisées jusqu'à un certain point.

La formation à l'interne est axée sur le développement logistique et technique, les compétences interpersonnelles ou en gestion des personnes (supervision, mise sur pied d'une équipe, négociation, qualités de chef, accompagnement professionnel) et, en santé et sécurité.

Les collèges sont plus susceptibles d'offrir des programmes spécialisés en logistique ou en gestion de la chaîne d'approvisionnement que les universités. Ces dernières offriront plutôt une spécialisation en logistique ou en SCM dans le cadre d'un autre programme. Les alliances industrielles servent souvent de mécanisme de création de nouveaux programmes d'études ou de travail, mais sont moins courantes dans les activités de recherche.

Dans l'industrie, les idées sont partagées quant à l'utilité de l'accréditation ou des programmes de formation spécialisée. Alors qu'il existe des cours et des programmes correspondant à la gestion de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement, environ la moitié des employeurs ont répondu que les cours techniques qui pourraient combler les besoins du personnel de la chaîne d'approvisionnement sont difficiles à trouver. En outre, 40 % d'entre eux disent que les cours de perfectionnement professionnel sont difficiles à trouver et moins de la moitié d'entre eux sont d'avis que les nouveaux diplômés des programmes de la chaîne d'approvisionnement ont les compétences voulues pour effectuer le travail.

Bien que les employeurs affirment que trouver les compétences requises est un véritable défi, les établissements d'enseignement disent offrir un contenu de cours

adapté aux principales exigences de l'industrie. Une telle divergence met peut-être en évidence la différence entre ce que les employeurs connaissent des programmes offerts et leur contenu en tant que tel (applicabilité, mise à jour, outils pertinents, etc.).

La plupart des établissements d'enseignement disent que la demande de cours en logistique augmente. Tous ceux qui ont collaboré à l'étude se sont dits en mesure de combler la demande. Leur plus grande difficulté consiste à engager suffisamment d'enseignants qualifiés.

Tant les employeurs que les associations avaient des opinions partagées sur la nécessité et la valeur d'un programme national normalisé d'accréditation pour le secteur. Les programmes de certaines associations qui ciblent le domaine des techniques spécialisées de la chaîne d'approvisionnement ont récemment été révisés afin de permettre l'inclusion d'une vue d'ensemble de la gestion de la logistique et de la chaîne d'approvisionnement. Même s'il est souhaitable que les employés du secteur aient une compréhension de base de la plupart des fonctions logistiques, il y a aussi un besoin pour les disciplines techniques spécialisées.

En somme, même s'il ne semble pas y avoir de pénurie de compétences, d'éducation ou d'occasions de perfectionnement professionnel, on observe une fragmentation et un manque d'alignement. Tous s'entendent à dire que malgré une myriade de possibilités, les critères de sélection d'une combinaison pertinente de scolarité, de reconnaissance des compétences et de perfectionnement professionnel ne sont pas clairs. Les établissements d'enseignement affirment produire chez leurs étudiants les compétences de base requises par les employeurs et les employés disent les posséder. Les employeurs ne sont cependant pas convaincus que le contenu de certains programmes soit adapté aux besoins présents et futurs du secteur. On s'inquiète aussi de la possibilité que les établissements d'enseignement soient sous-financés et manquent d'enseignants qualifiés pour faire face à la demande émergente.

## Ressources humaines

Les résultats des entrevues et des sondages auprès des participants de l'industrie révèlent que les ressources humaines du secteur de la logistique sont confrontées aux enjeux suivants :

- attraction;
- enseignement et formation;
- maintien du rythme d'avancement de la technologie
- cheminement de carrière et planification de la relève.

L'absence de cheminement de carrière et la planification de la relève sont les problèmes les plus souvent évoqués. Le besoin se fait donc de plus en plus sentir dans les deux domaines. En fait d'avancement professionnel, les employeurs offrent habituellement une formation à l'interne ou engagent des employés expérimentés en provenance d'une autre organisation. La plupart des diplômés du collégial entament leur carrière au niveau tactique alors que les universitaires commencent aux niveaux gestion et supervision. La plupart des postes occupés par des employés, chez leur employeur actuel ou leur employeur précédent, étaient du domaine de la chaîne d'approvisionnement. Les occupants de postes opérationnels et tactiques conservaient habituellement leur poste pendant un à cinq ans dans la même organisation.

Les taux de rémunération moyens de base, tel que rapporté par les employés, sont comparables à d'autres indicateurs salariaux de base, compte tenu des erreurs statistiques, et constituent un bon indice de la valeur salariale de base pour l'ensemble du secteur de la chaîne d'approvisionnement. Environ le quart des employeurs ont déclaré qu'offrir une rémunération totale concurrentielle représentait une difficulté majeure. Alors qu'on observe des différences salariales



entre les hommes et les femmes, elles peuvent s'expliquer par la scolarité, la composition générale de l'effectif de travail, l'expérience et l'ancienneté.

Le maintien du rythme de la technologie et les difficultés connexes de gestion de l'information constituent un obstacle commun pour les employeurs; les employés disent cependant recevoir la formation nécessaire à l'utilisation de la technologie. Les changements technologiques continus contribuent aux difficultés des ressources humaines (gestion du changement, redéfinition des emplois, nouvelles compétences exigées).

### **Attraction et maintien en poste**

Comme l'attraction est l'un des enjeux les plus communs auxquels font face les ressources humaines et que la situation devrait continuer durant les cinq prochaines années, il n'est guère étonnant que les employeurs signalent toute une variété de problèmes de recrutement. Le plus fréquent étant de trouver la personne qui possède les compétences recherchées. D'autres phénomènes risquent d'aggraver la situation : la concurrence, le manque d'intérêt ou de connaissance du secteur.

Les organisations rencontrent toutes les mêmes problèmes indépendamment de leur taille, le plus difficile étant : « trouver la personne qui possède les compétences recherchées ». Les postes de gestionnaires et de superviseurs sont communément cités comme difficiles à combler, surtout si l'employé recherché doit posséder des compétences générales de gestionnaire.

Le besoin d'attirer de nouvelles ressources qualifiées est urgent, car la croissance interne et les stratégies de formation ne produisent pas un bassin de ressources suffisant. Attirer de nouvelles ressources est une activité intéressante qui ouvre des possibilités de résolution de problèmes, d'apprentissage et de croissance en plus de comporter des tâches diversifiées. Il s'agit également d'un des rôles de la chaîne d'approvisionnement au sein d'une organisation ou dans l'industrie.

Les employeurs prévoient que le maintien des effectifs sera l'un des enjeux principaux des ressources humaines, compte tenu du fait que les employés du secteur semblent envisager de nouvelles avenues, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la chaîne d'approvisionnement. L'âge des employés se situe majoritairement de 25 à 55 ans. Le risque de perte des connaissances et de l'expérience causé par les départs à la retraite ne représente donc pas une menace urgente. Les stratégies visant à former de nouvelles équipes de dirigeants et à assurer le transfert des connaissances et de l'expérience font cependant l'objet d'une attention accrue. Les quelques employeurs qui ont adopté une stratégie de maintien des effectifs offrent habituellement un cheminement de carrière et des horaires de travail souples.

---

## **Recommandations**

---

Les recommandations sont structurées selon les cinq catégories suivantes :

- Gouvernance du secteur;
- Enseignement, formation, perfectionnement;
- Mise en valeur du secteur et de la « profession »;
- Incidences des politiques pour les gouvernements;
- Procédés et pratiques en matière de ressources humaines à mettre en application dans tout le secteur, mais particulièrement dans les petites et moyennes organisations.

Les quatre catégories citées en premier comprennent des recommandations qui visent des questions communes à tout le secteur. La dernière catégorie, Procédés et pratiques en ressources humaines, contient des recommandations applicables à tout le secteur et d'autres qui s'adressent aux petites et aux moyennes entreprises. Si plusieurs des grandes organisations qui ont fait l'objet de l'étude ont défini des stratégies et des programmes de ressources humaines (et dans certains cas, affiché des pratiques exemplaires), il n'en est généralement pas ainsi des petites et des moyennes entreprises. Des recommandations spécifiques ont été formulées selon les besoins particuliers de ces dernières.

### **Gouvernance du secteur**

1. Comme l'importance stratégique du secteur de la chaîne d'approvisionnement augmente rapidement, pour la plupart des entreprises dans toutes les branches de l'industrie, et qu'il s'agit d'un secteur très fragmenté et très disparate, la création d'un forum sectoriel ou d'un mécanisme national d'intégration est recommandée. Ce mécanisme d'intégration pourrait prendre la forme d'un conseil sectoriel des ressources humaines.

Ce conseil devra être sans parti pris et accessible pour tous les intervenants, agir à l'échelle nationale, être motivé par l'industrie et orienté vers le marché. Idéalement, la composition de la gouvernance devrait inclure des représentants de tous les intervenants clés et favoriser la participation régionale.

Son mandat initial devrait être la définition et l'implantation d'une stratégie de ressources humaines à grande échelle, incluant une campagne nationale de sensibilisation, pour le secteur national, tout en tenant compte des besoins des petites, des moyennes et des grandes organisations canadiennes.

Une telle initiative nécessitera des fonds gouvernementaux pour le financement de départ et le démarrage des opérations. Quand des succès tactiques et stratégiques auront été réalisés, dans la première ou la deuxième année, une combinaison de fonds gouvernementaux et d'adhésions d'employeurs (avec frais de soutien) pourrait servir au financement des opérations courantes, à moyen et à long terme.

Le mandat de ce conseil pourrait à l'avenir dépasser le secteur des ressources humaines par l'adoption d'une fonction élargie de secrétariat, d'un forum pour l'apprentissage et la croissance, de représentation et de direction pour les questions et initiatives d'intérêt commun.

Les risques conséquents à la non-adoption de ces recommandations consistent en une prolongation de la fragmentation stratégique, une intégration non optimale des intérêts des intervenants (parmi les employeurs des secteurs public et privé, les établissements d'enseignement, les associations professionnelles, les syndicats, les actionnaires et les gouvernements) et une sensibilisation réduite des effectifs de travail de la relève envers le marché étant donné que les industries concurrentes font une promotion énergique de leur marque et de leurs offres d'emploi. Logiquement donc, beaucoup des recommandations subséquentes dépendent de l'établissement d'un conseil sectoriel.

2. Tel que souligné dans le présent rapport, l'environnement réglementaire dynamique canadien et international a une portée considérable sur la chaîne d'approvisionnement. Dès lors, on note le besoin d'une collaboration significative du gouvernement et de l'industrie qui permettrait au gouvernement de comprendre les besoins de l'industrie et à cette dernière de demeurer, de façon proactive, au fait des réglementations gouvernementales actuelles et à prévoir. Les relations entre le gouvernement et l'industrie pourraient aussi

donner lieu à la mise en place ou au renforcement de partenariats publics et privés qui feraient progresser le secteur.

3. Le besoin de colliger de l'information et d'observer le marché du travail dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement afin de repérer et de comprendre les transformations, les chocs et les tendances est aussi présent. Les renseignements recueillis pourront servir à établir des priorités dans des domaines, tels la reconnaissance des acquis étrangers, l'acquisition de compétences essentielles, la création de normes professionnelles et d'activités de sensibilisation à la carrière. Ces renseignements s'avèreront essentiels afin que le secteur de la chaîne d'approvisionnement puisse mettre sur pied des stratégies concurrentielles à l'égard des autres secteurs qui adoptent des approches de plus en plus proactives et énergiques lorsqu'ils font la promotion de leurs carrières, et qu'ils visent des talents et des ensembles de compétences recherchés aussi par le secteur de la chaîne d'approvisionnement.

### ***Enseignement, formation, perfectionnement***

4. Encore une fois, en admettant la création d'un conseil sectoriel pour l'intégration et la promotion d'une stratégie de ressources humaines multi-intervenants, il est recommandé que ce conseil amorce un effort de clarification et de communication des options de formation et d'accréditation dans l'industrie. Afin de faciliter une telle démarche, la création d'un référentiel informatif des programmes d'études postsecondaires et d'accréditations d'associations industrielles par une entité nationale d'intégration, possiblement le conseil sectoriel, est recommandée. En outre, cette entité devrait implanter une stratégie de promotion habilitante qui fournirait un accès Web et la visibilité à tous les intéressés. L'accessibilité devrait être maximisée par l'information en plusieurs langues, tant dans les zones rurales qu'urbaines.
5. La nature de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et la complexité grandissante du secteur, généreront une demande continue de formation de spécialistes et de perfectionnement des spécialisations (ex. : achats, douanes). Afin de minimiser la fragmentation créée par les nombreuses offres faites au sein d'un même secteur, il est recommandé que les associations collaborent ou s'associent jusqu'à un certain point, afin de construire et de consolider un fondement commun sur lequel bâtir une spécialisation. Par la suite, comme c'est le cas dans la plupart des universités et dans certaines associations professionnelles (ex. : ICCA), que des arrangements réciproques de même qu'une reconnaissance mutuelle des normes d'accréditation et des blocs de connaissances communs soient établis. Le réseau actuel d'offres variées et fragmentées ainsi que le dédoublement d'offres et de normes qui se présentent aux éventuels postulants ou candidats s'en trouvera simplifié. De telles mesures seront aussi le point de départ pour la création d'une « plateforme » commune de formation et de perfectionnement en chaîne d'approvisionnement pour la reconnaissance et l'accréditation professionnelles.
6. En admettant l'implantation de la première recommandation, il faudrait encourager et faciliter une coordination efficace entre les établissements d'enseignement postsecondaire et l'industrie pour élaborer le contenu des cours et des programmes, le mettre à jour et le valider. Même si des pratiques exemplaires ont été remarquées à certains endroits, l'industrie n'est pas convaincue que le contenu des programmes postsecondaires soit ajusté aux besoins comme il le devrait. Les industries ou des groupes de recherche devraient essayer de connaître les changements anticipés dans l'industrie (internationaux, dus à la mondialisation) et d'organiser un forum ou un autre mécanisme qui permettrait une rétroaction auprès des intervenants appropriés, afin de voir ce qui devrait être incorporé au contenu de ces programmes.

7. En prenant comme base la deuxième recommandation, et pour soutenir la mise en application des recommandations quatre à six, il faudrait élargir ou renforcer les partenariats entre différents types d'intervenants du secteur (industries, associations, établissements d'enseignement, gouvernements). À cet égard, l'interaction et la collaboration avec les établissements d'enseignement devraient augmenter, par exemple :
- o les fournisseurs de services technologiques et les établissements d'enseignement doivent collaborer afin d'assurer une formation adéquate et opportune sur les compétences en technologies émergentes;
  - o tel que mentionné plus haut, les collèges et les universités (dans le contexte de création d'une « plateforme professionnelle » commune et intégrée) doivent collaborer afin d'offrir, avec efficacité, la reconnaissance et le chevauchement des crédits et des normes pour que les travailleurs et les étudiants puissent accéder à la mobilité géographique lorsqu'ils en ont besoin;
  - o les établissements d'enseignement devraient travailler avec l'industrie afin d'accroître les occasions d'emploi et de stages pratiques pour les étudiants, tout en augmentant aussi les possibilités de premier emploi dans le secteur de la chaîne d'approvisionnement;
  - o les programmes devraient être conçus pour permettre le développement de leur contenu et le perfectionnement des instructeurs;
  - o des partenariats publics privés innovants devraient être établis afin de renforcer et de partager les pratiques et les connaissances déjà existantes (entre les grands établissements gouvernementaux et l'industrie).

Il est à noter que des partenariats méritoires ont déjà été formés et peuvent servir de modèles potentiels ou de cas exemplaires qui encourageront les autres (ex., l'Institut Laurier et ses relations industrielles). Afin que ces relations et ces partenariats prospèrent, certains ou tous les intervenants (industries, associations, gouvernements) doivent promouvoir le concept et fournir les incitatifs nécessaires à la concrétisation du projet. Comme l'éducation relève du provincial, le conseil sectoriel pourrait constituer un lien entre les provinces afin de promouvoir l'approche nationale qui est si nécessaire.

8. À partir de modèles de pratiques exemplaires triés sur le volet, il est aussi recommandé que les établissements postsecondaires (en collaboration avec l'industrie), qui se perçoivent comme des centres émergents d'expertise et d'excellence dans les marchés locaux, régionaux ou nationaux, désignent des chefs fonctionnels ou départementaux et élargissent leur liaison proactive avec les industries.
9. En vue d'élargir le cadre de gestion de la chaîne d'approvisionnement et de donner suite à la demande actuelle de compétences en gestion et en stratégie, une formation professionnelle et une formation en gestion avancées devraient être dispensées, ce qui permettrait de produire des compétences, telles la gestion de l'information, la gestion du changement, les stratégies de développement et la gestion des relations.

### ***Mise en valeur du secteur et de la profession***

10. Afin de relever le défi que constitue l'attraction et de rehausser le faible niveau de reconnaissance du secteur de la chaîne d'approvisionnement et de ses carrières, il faudrait un travail d'éducation et de promotion du secteur dans des segments de marchés ciblés visant particulièrement les preneurs de décisions en matière de carrières et d'études (les étudiants et les personnes qui souhaitent changer de carrière). Cette promotion en vue d'attirer de nouveaux talents, exigera une infrastructure, une perspective, une coordination et un financement nationaux. Encore une fois, il s'agit d'un champ d'action potentiel où un rôle pourrait être joué, ou une responsabilité assumée, par un conseil sectoriel. Les enjeux suivants pourraient faire l'objet d'une telle initiative :

- clarifier la définition du secteur de la chaîne d’approvisionnement et le faire connaître avec ses fonctions secondaires et ses professions;
  - stimuler la sensibilisation envers le secteur, et plus important encore, approcher le milieu des affaires pour dispenser de la formation;
  - promouvoir des cheminements de carrière potentiels et des possibilités de carrière à long terme au sein du secteur : des plans de carrière définis serviront de soutien à certains programmes en ressources humaines par exemple : le recrutement (les candidats potentiels et les entrants dans la population active constateront que la chaîne d’approvisionnement a beaucoup plus à offrir qu’un simple emploi et qu’une carrière y est possible), l’apprentissage et le perfectionnement (pour repérer les lacunes à corriger par la formation) et la planification de la relève;
  - travailler avec des conseillers en emploi et des personnes d’influence, par exemple, les services d’aide à l’emploi des universités et des collèges, les conseillers en orientation des écoles secondaires, les associations (Consortium canadien des carrières, Canadian Association of Career advisors (collèges et universités) et les centres d’emploi et de carrières de RHDC;
  - les associations d’anciens étudiants postsecondaires de programmes connexes à la chaîne d’approvisionnement et les associations de programmes d’accréditation pourraient être mises à contribution pour faire la promotion des occasions d’emploi et pour encourager les employeurs à mettre sur pied des programmes de stages pratiques et de travail-études de même que des emplois de niveau entrée;
  - augmenter les activités de sensibilisation qui visent les étudiants du secondaire afin d’influencer leurs décisions relatives à une carrière et à des études postsecondaires. Des outils interactifs en ligne visant la participation des jeunes devraient être inclus à cette initiative;
  - construire sur des pratiques courantes en certains endroits, où les élèves de niveau intermédiaire, de huitième ou de neuvième année, ont l’occasion de passer une semaine dans un collège ou dans une université pour être exposés à des domaines potentiels d’études ou de choix de carrière.
11. Le manque général de connaissance et de compréhension du secteur de la chaîne d’approvisionnement ne se limite pas aux étudiants ni aux personnes en changement de carrière. Dès lors, une campagne de sensibilisation et d’éducation visant des intervenants spécifiques, et en collaboration avec eux (Industrie Canada, les sections de développement économique régional des chambres de commerce locales), contribuerait à l’appréciation de la diversité et de la complexité de la chaîne d’approvisionnement et de son importance, nos seulement en tant qu’élément commercial primordial, mais en tant que facteur efficace de responsabilisation sociale, songeons par exemple aux projets de secours en cas de désastre. Alors que l’idée initiale d’un conseil sectoriel national portait sur des initiatives en ressources humaines visant l’attraction, le maintien et le perfectionnement des talents, un mandat plus large serait aussi approprié.

### ***Incidences des politiques pour les gouvernements***

12. L’embauche internationale prend de plus en plus d’importance et la nécessité de politiques gouvernementales d’immigration de même que la reconnaissance des crédits étrangers se fait sentir. À cet égard, le gouvernement pourrait avoir un rôle à jouer dans la facilitation de la mobilité des employés d’entreprises canadiennes actives à l’échelle internationale. L’aide gouvernementale favoriserait les aspirations de croissance concurrentielle des entreprises canadiennes.
13. Sauf quelques exemples (Ivey School of Business, HEC, Van Horne Institute), les alliances industrie-enseignement ayant pour but la recherche en gestion appliquée ne sont pas nombreuses. Le gouvernement doit promouvoir davantage les programmes et les mécanismes de financement de la recherche.

L'une des façons de le faire serait d'augmenter la participation et la collaboration des établissements d'enseignement, d'Industrie Canada, des paliers de gouvernements provinciaux et municipaux et d'établir un conseil national du secteur afin de créer un Centre de recherche canadien ayant des centres régionaux d'expertise (par exemple : à Halifax, à Montréal, à Toronto, à Calgary et à Vancouver). Il en émergerait un « leadership réfléchi » et la création d'une image de marque de l'emploi, solide sur le marché. Ce centre canadien pourrait aussi établir des ententes avec d'autres centres de recherche sur la chaîne d'approvisionnement, tels le Georgia Institute of Technology (États-Unis) afin de poursuivre des recherches qui capitaliseraient sur les attributs uniques de la gestion de la chaîne d'approvisionnement au Canada, en collaboration avec ses partenaires commerciaux les plus importants.

14. À cause de l'ampleur, de la complexité et des coûts des investissements stratégiques dans des domaines comme le recrutement et la dotation, la mise en place des TI et la mise en marché internationale, beaucoup de petites et de moyennes entreprises trouvent difficile de définir et d'implanter les pratiques modernes et les protocoles de gestion qui leur sont associés. Les services consultatifs gouvernementaux doivent donc être bien définis et visibles sur les marchés en tant que source de renseignements sur éléments comme le recrutement de nouveaux talents dans les marchés étrangers, sur les « coffres à outils » technologiques des petites entreprises, et les conseils financiers et d'exportation.

### ***Procédés et pratiques en matière de ressources humaines***

#### **Recommandations applicables à tout le secteur**

15. Il est recommandé d'établir des normes propres à la chaîne d'approvisionnement (tâches et ensemble des compétences) qui serviront de mesure étalon pour l'élaboration de programmes scolaires applicables aux besoins de la chaîne d'approvisionnement. Les codes de la Classification nationale des professions (CNP) devraient être revus afin que soient éliminées les professions qui ne sont plus valides et que les nouvelles professions, basées sur de nouveaux emplois de la chaîne d'approvisionnement soient ajoutées (gestionnaires de logistique, analystes de la chaîne d'approvisionnement, spécialistes du marketing et de la vente, formateurs, etc.). Un conseil sectoriel constituerait une bonne source d'expertise dans le domaine à titre d'aide pour cette révision.
16. Comme les organisations du secteur se trouvent à différents stades de leur évolution en fait de stratégies de ressources humaines, compte tenu de leur maturité, de leurs modèles et de leurs stratégies d'affaires, leur habileté à mettre en œuvre les solutions de ressources humaines varie malgré le fait que les difficultés rencontrées puissent être les mêmes. Afin de faciliter la mise en place de pratiques exemplaires en ressources humaines dans l'ensemble du secteur, des mécanismes de « partage de renseignements sur les pratiques exemplaires » devraient être créés. Par exemple, un conseil sectoriel pourrait rassembler et promouvoir des procédés et des outils de pratiques exemplaires (dans son site Web). L'accès aux pratiques exemplaires en ressources humaines ou aux services pour le secteur de la chaîne d'approvisionnement sera particulièrement profitable aux petites et aux moyennes organisations.
17. Avec un conseil sectoriel comme catalyseur, (recommandation n° 1), idéalement, un programme de mentorat commandité par l'industrie devrait être établi dans des zones locales cibles dans le but premier de conseiller les jeunes talentueux qui travaillent dans de petites ou moyennes organisations et de les guider dans leur cheminement de carrière. Le bassin de professionnels retraités qui souhaiteraient demeurer en contact avec le milieu, mais à temps partiel, pourrait constituer une excellente source de mentors. Le succès du programme

serait également tributaire de l'engagement des entreprises à allouer du temps aux employés afin qu'ils participent à de telles rencontres.

18. Selon les constatations et les observations du module cinq, toutes les organisations devraient examiner leurs politiques, leurs pratiques et leurs procédés salariaux afin de garantir que les principes d'équité et d'équité salariale soient soutenus, et que les risques de non-respect de la conformité soient atténués. Ensuite, dans le contexte de l'importance stratégique croissante de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et compte tenu du fait que les compétences tactiques et en gestion sont relativement restreintes, les organisations qui sont situées dans les marchés de l'emploi géographiquement ciblés devraient entreprendre un examen annuel de l'établissement des prix selon leurs pratiques de rémunération globale, à l'interne et à l'externe. Elles devraient aussi songer à l'introduction de primes accordées sur le salaire de base pour les ensembles de compétences qui sont « de la famille ». Le maintien des effectifs s'en trouverait renforcé et le risque de perdre des professionnels au profit de la concurrence pour de simples raisons salariales amoindri.

### **Recommandations visant particulièrement les petites et moyennes organisations**

19. Les résultats de l'étude démontrent la nécessité d'une approche plus stratégique de la gestion des ressources humaines du secteur. La croissance du secteur et l'attention montante portée sur la fonction de la chaîne d'approvisionnement en tant que source d'avantages concurrentiels augmentent l'importance pour les organisations individuelles d'adopter une approche à long terme et réfléchie, afin de perfectionner et de déployer leurs effectifs actuels, et d'attirer de nouveaux talents. La nature et l'ampleur des stratégies de ressources humaines d'une organisation définissent le contexte d'une méthode d'implantation et de gestion des politiques, des pratiques et des systèmes de ressources humaines habilitantes, particulièrement lorsqu'elles doivent être stratégiques et proactives. Les entreprises devraient formuler une vision claire pour chacun afin d'être efficaces. Elles devraient également implanter des stratégies de ressources humaines habilitantes dans le contexte de leur stratégie d'affaires et de leur fondement économique.
20. Tel que stipulé dans les constatations du module 5, la multiplication de nouveaux emplois propres au secteur constitue une tendance émergente et une occasion pour le secteur. Ainsi, le nombre croissant de spécialistes de la mise en marché, des ventes, des comptes, des ressources humaines et de formateurs exclusivement orientés vers la chaîne d'approvisionnement s'avère de première importance. Cette tendance nouvelle apporte aux employés des occasions d'étendre leur carrière au-delà des rôles opérationnels et tactiques de base. Dès lors, les organisations devraient songer à instaurer des programmes de ressources humaines bien encadrés, par exemple, la rotation des emplois, le détachement ou des projets de perfectionnement définis qui créeront, d'un côté des occasions de carrières élargies pour les employés, et de l'autre une grande flexibilité dans le déploiement de ressources et de connaissances.
21. Pour qu'il y ait cohérence avec les pratiques exemplaires soulignées, il est recommandé, dans les cas où une telle mesure serait réaliste, que les organisations implantent un programme de gestion des talents afin d'identifier les postes cruciaux dans la chaîne d'approvisionnement et de détecter les employés au potentiel élevé qui pourraient les occuper. Il faudrait ensuite organiser des programmes de perfectionnement spécifiques qui permettraient d'élargir le cadre des bassins de ressources opérationnelles, tactiques ou de gestion. En plus d'être une avenue efficace en stratégie de planification des ressources humaines et de la relève, une telle initiative contribuerait à augmenter la capacité de maintien de l'effectif.

22. Si la situation économique de l'entreprise le permet, un cheminement de carrière défini, incluant des profils de qualités et de compétences, devrait être mis en vigueur pour les employés tactiques et des opérations. À cet égard, les pratiques exemplaires existantes des établissements d'enseignement et des organisations professionnelles et d'employeurs devraient être renforcées et partagées.
23. En réponse à l'intérêt manifesté par les employés des opérations et étant donné l'augmentation de l'importance accordée à la qualité et la satisfaction de la clientèle, les organisations devraient songer à dispenser des séances d'instruction ou d'information pour ces employés afin d'augmenter leur compréhension de l'économie de l'entreprise et leur rôle dans le contexte. De telles mesures stimulerait leur sentiment d'affiliation et conséquemment leur rendement, en plus de leur donner une ligne de mire et une compréhension de l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.
24. Les postes de gestionnaires et de surveillants ont la réputation d'être difficiles à combler d'autant plus que les compétences générales en gestion sont actuellement recherchées et continueront de l'être. Comme les besoins en « cheminement de carrière », en « création d'occasions » et en « planification de la relève » s'ajoutent à la situation, le développement des compétences en gestion et en supervision devrait occuper une place centrale afin que les employés puissent saisir les occasions offertes et que les rôles futurs en leadership soient remplis.
25. Afin de tenter de combler les lacunes potentielles de compétences en gestion, les organisations devraient songer à mettre sur pied un programme de perfectionnement en leadership associé aux efforts de planification de la relève. Ce genre de programme permet, sur une base régulière, de repérer les personnes qui ont des qualités de chef, de les perfectionner, et de produire des compétences en leadership. Ces programmes devraient fournir un soutien, des ressources et des occasions d'information et d'apprentissage qui cibleront systématiquement et amélioreront les comportements et le rendement recherchés. Les éléments typiques d'un tel programme sont : les programmes de formation internes et externes, la formation interne sans formalité (déjeunons et apprenons), le mentorat, la rotation des emplois, les affectations enrichies, les communications, la gestion de l'information, les programmes de gestion de la diversité, etc.
26. En plus de fournir la formation nécessaire afin que la technologie soit utilisée efficacement et de façon appropriée, les organisations devraient assurer un programme intégré de gestion du changement conçu pour aider les employés à intégrer les changements technologiques. Un programme intégré inclut habituellement une évaluation de l'état d'avancement du personnel cible afin de faire en sorte que la formation, les communications courantes et le soutien technique visent les domaines cruciaux à la réussite de la transition. Un suivi sous forme d'évaluation, qui permettra de voir avec quel degré d'efficacité la technologie est employée et si cela correspond à l'objectif escompté, devrait aussi être assuré.

---

## Considérations liées à l'implantation

---

Les constatations et Les recommandations suivantes devraient être appliquées dans deux domaines en particulier :

- A. La gouvernance et les infrastructures nécessaires à la prise en considération des constatations et à la mise en application des recommandations. Il est nécessaire d'établir un conseil sectoriel, de définir son rôle et son modèle de gouvernance,



d'affecter des fonds à une analyse de rentabilisation, et d'établir des priorités stratégiques et tactiques.

Les tables rondes de l'industrie, ayant reconnu que le leadership stratégique constitue un facteur clé qui permettra de faire face aux enjeux en matière de ressources humaines auxquels le secteur est confronté, ont démontré beaucoup d'enthousiasme envers la création d'un conseil sectoriel.

B. Transfert :

- Création d'une stratégie pour le transfert et la promotion des constatations et des recommandations du rapport dans tout le secteur, en commençant par les organisations qui ont participé à la présente étude.
- Mise au point de stratégies de communication et de gestion du changement appropriées à la mise en action de ce vaste plan.
- Tenue d'un symposium, à l'échelle du secteur, une fois que l'infrastructure et le modèle d'affaires, et de gouvernance auront été déterminés et établis.
- Mise en place d'une analyse de rentabilisation, en tant qu'élément d'une stratégie de financement/de fonds, afin de pouvoir aller de l'avant.

---

## Conclusion

---

Les recommandations présentées dans ce rapport ciblent essentiellement les besoins collectifs d'un secteur émergent et stratégiquement important (bien que fragmenté) de l'économie canadienne, de même que les besoins micros économiques et les possibilités qui peuvent servir de base à l'amélioration des pratiques liées aux ressources humaines dans les organisations individuelles et ultimement, les placer en position concurrentielle.

Fondamentalement, toutefois, le progrès stratégique appliqué à tout le secteur (avec une gouvernance et des infrastructures habilitantes) sera le catalyseur de l'avancement tant des micros que des macro-économies. La possibilité de réalisation dépendra de l'habileté et de l'engagement des intervenants à collaborer, à hausser les intérêts généraux du secteur et à les servir.

---

## Remerciements

---

L'étude du Comité canadien des compétences en logistique a été rendue possible grâce aux personnes suivantes :

**Les membres du Comité consultatif:**

**Serge Alexandre**

Domtar

**James Bergeron**

Lafarge Canada Inc.

**Colonel F. Michael Boomer**

Quartier général de la Défense nationale

**Donald Borsk**

Supply Chain Management Inc.

**John F. Chipperfield**

Bellville Rodair International

**Tracy Clayson**

In Transit Personnel Inc.

**Bryan Cox**

Source Medical Corporation

**Hanaa El-Alfy**

Ministère du Développement économique et du commerce de l'Ontario

**Darren Gorman**

Transport Canada

**Dwayne Hihn**

BAX Global Canada

**Frances Humphreys**

Laurier School of Business & Economics

**Louis Joncas**

Thales Avionique Canada Inc.

**Susan Krausz**

Humber Institute of Technology & Advanced Learning

**Stephan Lauzon**

4L<sup>2</sup> Consulting Group

**Philippe Leblanc**

Metro Canada Logistics

**Paul Lobas**

ITN Logistics Group

**Drake MacDonald**

SMART Technologies

**Pierre Massicotte**

L'Oréal Canada

**Colonel Mark Matheson**

Quartier général de la Défense nationale

**Craig McLean**

UPS Supply Chain Solutions

**John McMurray**

Colgate-Palmolive Canada Inc.

**Al Norrie**

SAP Canada Inc.

**Michel Ravacley**

The Hockey Company

**Philippe Richer**

Industrie Canada

**Pierre Rodrigue**

Gouvernement du Québec

**Derrick Ronayne**

The Brick Warehouse LP

**Dale Ross**

Effem Inc. (retraité)

**Deborah Shaman**

Ressources humaines et développement des compétences Canada

**Con Taillon**

Cultivateurs unis de l'Alberta

**Branko Tasic**

Danex Systems Limited

**Project Manager:**

**Kim Biggar**

CCCL

**Experts-conseils qui ont participé à la recherche :**

**Deloitte Inc.:**

Ian Cullwick – associé responsable  
Cathy Frederick – gestionnaire de projet  
Yves Gascon – spécialiste de l'industrie  
Paul Marc Frenette  
Jennifer Leech

**Scottworks:**

Dr Jeremy Jackson  
Julie Desaulniers

---

## Remerciements – suite

---

Le Conseil canadien des compétences en logistique souhaite remercier les associations suivantes pour le soutien qu'elles ont apporté à cette étude :

- APICS - The Association for Operations Management
- Association des collèges communautaires du Canada
- Association des transitaires internationaux canadiens, inc.
- Institut canadien du trafic et du transport
- The Logistics Institute
- Association canadienne de gestion des achats
- Chaîne d'approvisionnement et logistique Canada

Finalement, nous remercions toutes les personnes qui ont participé à cette étude en répondant au sondage, en prenant part aux groupes de discussion, aux entrevues et aux tables rondes. Sans votre apport, l'étude n'aurait pas été possible.