



# MOBILISEZ VOS RESSOURCES

# NOTRE OBJECTIF

Alors que des perturbations telles que les pandémies mondiales, les obstacles politiques et les marchés du travail volatils s'allient aux fluctuations des attentes des clients en termes de vitesse de traitement, de variations et de coût pour affecter le secteur de la distribution, les entreprises doivent mieux comprendre et motiver leurs ressources pour se différencier et exceller. Comprendre les besoins de vos employés et créer des programmes significatifs avec des outils d'engagement afin de satisfaire ces besoins augmente la productivité et la satisfaction des collaborateurs et réduit le turnover. Toutefois, il faut avant tout comprendre ce qui nous motive et nous inspire profondément.

« Le bonheur est le sens de la vie, son but ultime et la Fin de l'existence » est une citation célèbre attribuée à Aristote, le philosophe et polymathe grec qui vécut aux environs de 350 avant J-C. D'autre part, la Constitution des États-Unis vante les vertus de « la vie, la liberté et la recherche du bonheur. »

Toutefois, la poursuite du bonheur comme composant du plaisir est généralement trompeuse. Selon Iris Mauss, socio-psychologue à l'université de Californie à Berkeley : « vouloir être heureux peut vous rendre moins heureux. Si vous vous concentrez exclusivement sur le bonheur, le résultat risque d'être décevant. »<sup>1</sup>

Peut-être le transcendentaliste Ralph Waldo Emerson était-il plus proche de la vérité que les Pères fondateurs des États-Unis ou les anciens grecs lorsqu'il déclarait : « L'objectif de l'existence n'est pas d'être heureux. C'est d'être utile, honorable, bienveillant, d'avoir fait une différence et d'avoir vécu et bien vécu. »

En fait, le besoin d'un objectif est indispensable aux êtres humains. Sans lui, nous souffrons de graves conséquences psychologiques. Avoir un but, quelque chose sur quoi se concentrer et auquel se sentir rattaché, est absolument nécessaire pour mener une vie épanouie. Et pour la plupart d'entre nous, cela signifie donner un sens à notre travail, lui donner un objectif.

Une personne moyenne passe moins de 330 jours en tout en compagnie de ses amis durant toute sa vie, contre plus de 13 années à travailler.<sup>2</sup> Et cela ne comprend pas les heures supplémentaires ni le travail à distance, ce qui ajoute une année supplémentaire au total.

Si avoir un objectif est primordial pour notre bien-être, et si nous passons près d'un tiers de notre vie à travailler, il semble logique que nous ayons besoin de donner un sens à ce travail et de nous y accomplir, n'est-ce pas ?<sup>3</sup>

Toutefois, bon nombre d'entre nous ont du mal à satisfaire ce besoin dans le cadre professionnel. C'est même le cas de la plupart d'entre nous.

# ACTIVEMENT DÉMOTIVÉS

Selon un sondage Gallup, seuls 30 % des employés américains se sentent motivés dans leur travail. Si on élargit cette enquête à plus de 140 pays à travers le monde, le chiffre chute à un déprimant 13 %.<sup>4</sup>

De même, l'Energy Project a rapporté dans un article du New York Times que lors d'entretiens réalisés auprès de plus de 12 000 employés dans une grande diversité d'entreprises et de secteurs d'activité, la moitié des personnes interrogées regrettaient le peu de sens de leur travail.<sup>5</sup>

Même si le nombre des employés qui se disent « motivés » est à son plus haut depuis que Gallup a commencé à réaliser ces études sur la motivation en 2000, il reste au niveau modeste de 34 % aux États-Unis.<sup>6</sup> 53 % des personnes se disent « non motivées », mais pire encore, plus d'une personne sur 10 avoue être « complètement démotivée ». Ces employés projettent leur mécontentement sur les autres et s'efforcent délibérément de miner les réussites de leurs pairs.

Toutefois, les opportunités d'emplois motivants ne représentent que l'une des macro-forces qui entrent en jeu lorsqu'on examine l'économie de la distribution.

# UN BOULEVERSEMENT AUX PROPORTIONS SISMIQUES

Les opérations de distribution ont traversé un bouleversement aux proportions sismiques en termes d'exigences opérationnelles au cours des quinze dernières années. Cela est dû en grande partie à l'augmentation de la demande de l'e-commerce, qui devrait poursuivre sa croissance à un rythme de plus de 20 % par an.<sup>7</sup> Dans l'environnement d'un magasin traditionnel, où plus de 80 % des achats se déroulent toujours, les consommateurs se chargent eux-mêmes d'une grande partie du travail de traitement. Ils se rendent au magasin par leurs propres moyens, se déplacent dans les rayons, recherchent et sélectionnent eux-mêmes leurs produits, qu'ils apportent ensuite jusqu'à la caisse, avant de les transporter chez eux.

Avec la croissance du commerce numérique, une grande partie de ce travail, ainsi que les attentes en termes de rapidité et de gratuité de la livraison, ont été transférés vers l'entrepôt. Et malgré l'accélération de l'automatisation et de la robotique, la plus grande partie de ce travail incombe toujours aux employés humains.

Les coûts de main d'œuvre représentent toujours le poste de dépense d'exploitation le plus élevé d'un entrepôt, puisqu'ils constituent 50 à 70 pour cent du budget de l'entrepôt d'une entreprise moyenne. Gérer et réduire les frais liés à la main d'œuvre tout en préservant des niveaux de service client élevés, en améliorant l'efficacité et en optimisant la productivité de l'entrepôt, représente un équilibre que la plupart des responsables logistiques ont du mal à trouver.

Lorsqu'on leur a demandé quels étaient les défis les plus difficiles qu'ils devaient relever dans la gestion de la main d'œuvre dans le cadre des opérations d'un centre de distribution, les personnes interrogées lors d'une étude récente ont énuméré ainsi leurs obstacles majeurs :

1. Trouver et fidéliser des employés qualifiés/compétents/fiables (62 pour cent)
2. Améliorer la productivité de la main d'œuvre (57 pour cent)
3. Maîtriser les coûts de main d'œuvre (45 pour cent)

Même si cette enquête a été réalisée avant le début de l'épidémie de COVID-19, les personnes interrogées s'inquiétaient de la volatilité importante de la main d'œuvre disponible en entrepôt.<sup>8</sup> Selon le Bureau of Labour Statistics, le taux de renouvellement des employés d'entrepôt aux États-Unis serait de 36 pour cent, sans tenir compte de la croissance prévue des postes à pourvoir dans ce secteur.

Même après l'apparition de l'épidémie de coronavirus, les responsables de centres de distribution ont de bonnes raisons de s'inquiéter de la pénurie de main d'œuvre. Début 2020, le taux de chômage aux États-Unis a atteint son plus haut niveau depuis des décennies, mais à mesure que l'économie se rétablira, la situation se resserrera et bon nombre d'entreprises éprouveront même des difficultés de croissance majeures pendant la période de la pandémie. Le besoin insatiable d'une main d'œuvre apte à répondre aux demandes croissantes de l'e-commerce ne fait qu'exacerber la volatilité des employés sur de nombreux marchés. Les responsables de la distribution déploient fréquemment de multiples stratégies pour attirer les employés dont ils ont besoin pour optimiser leur Supply Chain.

Un moyen évident pour y parvenir sera d'augmenter le salaire horaire. Même si le salaire horaire n'a pas augmenté de manière significative dans l'ensemble, avec une hausse de 3,1 % seulement aux États-Unis d'une année sur l'autre selon le Bureau of Labour Statistics, l'augmentation du salaire horaire des employés d'entrepôt a été deux fois plus rapide, atteignant 6,7 % depuis 2017.<sup>9</sup> Même si l'augmentation des salaires peut être néfaste pour les résultats financiers, elle est sans doute nécessaire pour attirer des employés d'autres secteurs et pour surmonter les inquiétudes liées à l'exposition aux maladies infectieuses par exemple.

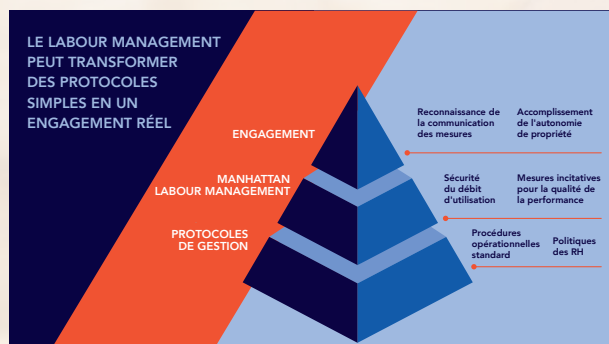
Une autre option pour attirer les employés serait de leur proposer plus d'avantages et de prestations. Les centres de distribution de tous les pays commencent à ressembler de plus en plus à des espaces de bureau créatifs, avec des salles de pause équipées de canapés, des tables de ping-pong et des terrains de basketball, ou des garderies d'enfants. Les entreprises ont pris conscience du fait que pour attirer et fidéliser les talents, que ce soit dans l'entrepôt ou dans toute autre entreprise, elles doivent être attentives aux besoins des jeunes employés, qui sont plus susceptibles de travailler pour une marque qu'ils admirent et à laquelle ils se sentent connectés.

Le fait est que la main d'œuvre n'est plus une marchandise, mais une ressource plus fluide, dont la gestion demeure un processus globalement mal défini dans de nombreuses entreprises.

Les responsables de la distribution ont besoin d'outils qui les aident à comprendre ce qui motive leurs employés et doivent mettre en œuvre des programmes dans le cadre de leurs tâches quotidiennes afin de faire progresser leurs collaborateurs et de leur fixer des objectifs précis et leur apporter un sentiment de satisfaction.

# MATURITÉ DE LA GESTION DE LA MAIN D'ŒUVRE

Le potentiel d'efficacité et la maturité de la main d'œuvre de l'entrepôt peut être représenté comme une pyramide à trois niveaux.



La base est formée par des processus répétitifs, réalisés habituellement par tous les employés du centre de distribution. Il s'agit de tâches standardisées qui sont souvent développées et suivies à l'aide d'un logiciel classique sur feuille de calcul, si toutefois elles sont suivies.

Le deuxième niveau utilise la technologie et un logiciel de Labor Management pour automatiser l'exécution et la mesure des opérations, et évalue la performance des employés dans les tâches qui leur sont attribuées par rapport à des critères standardisés et à leurs pairs.

La croissance de la technologie des appareils mobiles dans l'entrepôt a permis les interactions dans les locaux des entrepôts. Traditionnellement, l'accès des responsables au logiciel de gestion les isolait de leurs employés et des opérations dans l'entrepôt, ce qui aboutissait à un manque de visibilité, de réactivité aux problèmes et à une séparation entre les superviseurs et les employés.

Désormais, les solutions mobiles modernes permettent aux responsables de se rendre partout où leur présence est nécessaire. Grâce à l'accès aux applications critiques via une tablette ou un appareil mobile, ils peuvent se déplacer dans l'ensemble du centre de distribution pour superviser les employés, le travail et le stock. Ils sont en mesure de réagir aux problèmes en déplaçant rapidement les ressources ou en réaffectant le personnel en fonction des fluctuations de la demande.

Le troisième niveau est l'engagement de l'employé : dans ce domaine, les superviseurs peuvent interagir avec les employés en temps réel afin d'améliorer leur performance et de les motiver tout en contribuant au succès de l'entreprise. De plus, l'utilisation intégrée de stratégies telles que la ludification/gamification au sein des outils d'exploitation ouvre des opportunités de lancer des défis aux employés et de les récompenser.

Plus un responsable interagit avec les employés, plus le niveau de confiance et de respect augmente, ce qui aboutit à un environnement de travail plus connecté, où la productivité et la motivation sont renforcées, de même que la satisfaction professionnelle et la fidélisation globale des employés.

Toutefois, si un certain nombre de méthodologies et de logiciels peuvent permettre d'atteindre les deux premiers niveaux de la maturité, l'aptitude à intégrer un sentiment d'autonomie, de maîtrise et d'objectifs dans l'exécution des opérations de l'entrepôt a jusqu'à présent échappé à la plupart des entreprises et des éditeurs de logiciels.

# LUDIFICATION DE L'ENTREPÔT

Aujourd'hui, de nombreux employeurs motivent toujours leurs ressources en affichant des notes de performance sur des panneaux d'affichage ou des tableaux, à l'aide d'entretiens en tête-à-tête et en mettant en place des programmes de récompenses subjectifs. Ces techniques sont laborieuses et imparfaites et leur impact sur la motivation des ressources est limité.

Compte tenu du nombre croissant de 'digital natives' qui intègrent les entreprises, ces méthodes perdent encore de l'efficacité et sont considérées comme archaïques et déconnectées de l'intégration numérique en temps réel qui est le quotidien de la plupart de ces jeunes travailleurs. Les membres des générations Y et Z sont habitués à un « état d'esprit mobile ». <sup>10</sup> En d'autres termes, un état d'esprit selon lequel toute information nécessaire est disponible à tout moment et où que l'on se trouve, qu'il s'agisse de la météo, des résultats sportifs, des itinéraires ou de la messagerie instantanée.

De plus, ils ont grandi au moment où la numérisation des jeux atteignait de nouveaux sommets de réalisme, de maturité et oui, d'engagement. Directeur adjoint de l'Institute for Interactive Technologies à l'université de Bloomsburg, Karl Kapp déclare : « Ce qui me semble intéressant, c'est que

les [jeux] motivent les personnes à de multiples niveaux ; ils vous motivent au niveau cognitif, en vous obligeant à réfléchir à certaines situations ; ils vous motivent aussi au niveau émotionnel et affectif en vous fournissant une jauge émotionnelle de la situation ; et ils connectent les personnes et les motivent au niveau social. »

Naturellement, le jeu fait partie de la vie des humains depuis des millénaires, et si l'évolution numérique est intervenue au cours des trente ou quarante dernières années, les principes de base des éléments de conception motivationnels qui font naître un désir de victoire n'ont pas changé. De plus, la population dont l'évolution est la plus rapide dans le domaine des jeux numériques est celle des femmes de plus de quarante ans.

Chez Manhattan Associates, nous avons investi énormément de temps dans l'étude de la théorie d'auto-détermination, de l'analyse comportementale et des techniques de conception des jeux numériques. Notre objectif n'est pas de créer des jeux numériques pour l'entrepôt, mais plutôt de ludifier l'ensemble du centre de distribution. Chaque tâche, qu'il s'agisse du picking, de l'emballage ou de la gestion des

emplacements, est associée à des techniques de ludification visant à aider les employés à battre leurs propres records de performance. Les défis en termes de performance, de productivité, de ponctualité et d'utilisation pourraient être associés à des badges symbolisant les jalons atteints et des points de récompense échangeables sur un marché numérique contre des prix ou une reconnaissance locale.

La conception d'applications qui font appel à notre sentiment d'objectif, en tant qu'humains, et qui sont ludifiées pour exploiter les avantages des appareils numériques mobiles modernes, offrent l'occasion de susciter un véritable engagement de l'employé dans l'ensemble des opérations de traitement, améliorant considérablement la fidélisation, réduisant la durée et les coûts de formation et générant une main d'œuvre plus satisfaite et plus productive.

User ID: **jdoe** Dept: **Receiving**  
En savoir plus sur [manh.com.fr/wms](http://manh.com.fr/wms)

Contactez Manhattan Associates dès aujourd'hui à l'adresse [fr@manh.com](mailto:fr@manh.com) ou au +33 1 7191 9500 et ensemble, nous pourrons concrétiser notre tagline : Push Possible®.

- JULIE DOE
- JENNY DOE
- JOSEPH DOE
- JACKY DOE
- JACOB DOE

<sup>10</sup> [go.forrester.com/blogs/forresters-mobile-mind-shift-index-monitors-an-evolving-preference-for-mobile/](http://go.forrester.com/blogs/forresters-mobile-mind-shift-index-monitors-an-evolving-preference-for-mobile/)