

QUELLES COMPETENCES POUR LES RESPONSABLES LOGISTIQUES ? RESULTATS D'UNE ENQUETE TERRAIN

Laurent BIRONNEAU*, Bruno LE ROY**

Résumé. - L'objet de ce travail est de définir les compétences clés dont doit disposer, aujourd'hui et dans le futur, un responsable logistique. Cette recherche s'appuie sur les résultats d'une enquête menée à l'aide d'un questionnaire auprès de 51 responsables logistiques. Elle hiérarchise et classe en 4 catégories 82 compétences et montre la prédominance des compétences managériales.

Mots-clés : Compétences, Responsable logistique, Management.

1. Introduction

Le responsable logistique¹, qu'il soit Directeur logistique ou Supply Chain Manager, développe dans l'exercice de son métier des compétences multifacettes, une subtile association

* Maître de Conférences, IGR-IAE de Rennes, laboratoire CREM-CNRS, UMR 6211, 11 rue Jean Macé, 35708 Rennes Cedex, laurent.bironneau@univ-rennes1.fr..

** Maître de Conférences, IUT de Saint Briec, 18, rue Henri Wallon, BP 406, 22004 Saint-Briec, bruno.le-roy@univ-rennes1.fr.

¹ Nous utiliserons le terme « responsable logistique » comme terme générique dans la suite du texte pour désigner aussi bien le responsable ou directeur logistique que le Supply Chain Manager. Ces postes peuvent certes recouvrir des champs parfois différents, comme l'a récemment analysé Livolsi (2007) pour les directeurs et responsables logistiques, mais dans le cadre de ce travail c'est la position de direction en logistique (*senior level logisticians*) qui nous intéresse, à l'image par exemple des travaux de Mangan et Christopher (2005). Il est d'ailleurs à remarquer que les derniers référentiels métiers de l'APEC (2007), en France, ne distinguent pas les différents postes : seul le métier de « Directeur de la Supply Chain » y est présenté, tout en étant également précisé que les autres intitulés pour ce poste sont directeur logistique, directeur la chaîne logistique ou Supply Chain Manager. Des travaux récents (par exemple Halldorsson et Larson, 2004 ; Durand et De Faultrier 2007 ; Belin-Munier, 2008) montrent également que les différentes acceptions (SCM, logistique) ne sont pas faciles à distinguer, tant la réalité du terrain apparaît polymorphe.

de compétences à la fois techniques, managériales et humaines (Penard 2007). Ces compétences semblent remises en cause ces dernières années (Gammelgaard et Larson, 2001 ; Christopher, 2004 ; Mangan et Christopher, 2005 ; La Londe, 2006 ; Murphy et Poist, 2007), en raison du développement de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes en logistique : développement des technologies de l'information et de la communication, essor de nouvelles formes de relations clients – fournisseurs dans les chaînes logistiques globales, émergence de contraintes environnementales et sécuritaires fortes, externalisation croissante des activités... Dans ce contexte en mutation, il nous a semblé intéressant de réfléchir à la problématique suivante : quelles sont les compétences dont doit disposer aujourd'hui un responsable logistique et celles qui seront importantes dans le futur ?

Les implications d'un tel travail nous semblent fortes dans une perspective de gestion des ressources humaines, et ce pour plusieurs raisons.

Au niveau théorique, il y a peu de littérature scientifique consacrée directement à ce thème (Gammelgaard et Larson, 2001 ; Livolsi, 2007). Les travaux traitant de ces questions sont souvent réalisés par des associations professionnelles de logisticiens (enquêtes de l'Association Française pour la Logistique en France, études sur les carrières en logistique du Council of Logistics Management aux Etats-Unis par exemple) ou des organismes de formation (Enquête AFT-IFTIM, 2007 ; Etude ISLI, 2004). Ces travaux sont souvent plus descriptifs que prospectifs. Pourtant les mutations actuelles de la logistique, notamment avec le développement du Supply Chain Management, impliquent une évolution au niveau des besoins en compétences des logisticiens (Gammelgaard et Larson, 2001 ; Christopher, 2004 ; Ballou, 2007).

Au niveau de l'emploi, il faut noter le besoin très fort en recrutement et en formation de logisticiens de bon niveau ces prochaines années, pour permettre aux entreprises de faire face aux conséquences du retournement des courbes démographiques des personnels logistiques (AFT-IFTIM 2007).

Au niveau managérial, de nombreuses études montrent le rôle clé du responsable logistique dans le succès d'une chaîne logistique (Van Hoek *et al.*, 2002 ; Langabeer et Seifert, 2003 ; Kirby, 2003). Il est donc crucial de connaître le profil actuel et futur d'un bon responsable logistique.

Au niveau de l'enseignement, la définition des compétences nécessaires à un responsable logistique peut permettre de déterminer les adaptations à apporter aux formations initiales ou continues des logisticiens (Dadzie, 1998 ; Gammelgaard et Larson, 2001 ; Mangan et Christopher, 2005).

Pour mettre en évidence les compétences nécessaires au responsable logistique, nous nous appuyerons sur le résultat d'une enquête terrain menée à l'aide d'un questionnaire auprès de 51

responsables logistiques. Ce questionnaire se base sur une grille d'analyse de compétences que nous présenterons (2), pour ensuite décrire les modalités de l'enquête terrain (3). Enfin, nous tenterons de répondre à notre problématique en mettant en évidence les compétences actuelles et futures du responsable logistique (4).

2. Présentation de la grille d'analyse des compétences du responsable logistique

La grille sur laquelle nous nous appuyons hiérarchise 82 compétences, réparties en deux catégories principales, selon qu'il s'agit de compétences fonctionnelles et techniques ou de compétences humaines (figure 1). Les premières sont décomposées en compétences générales en gestion des entreprises et en compétences sur les techniques logistiques. Les secondes en compétences sociales (soi avec les autres) et personnelles (soi avec soi). Ces différentes compétences sont détaillées dans les tableaux du chapitre 3.

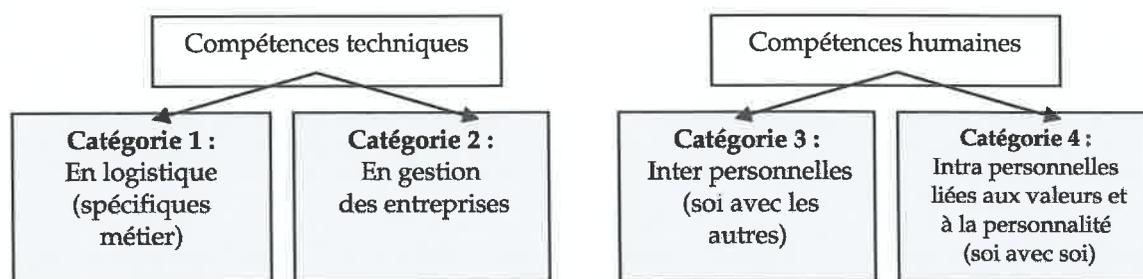


Figure 1 : Grille d'analyse des compétences des responsables logistiques.

Cette grille structurée, présentée dans un article récent (Bironneau, Le Roy 2007), est une construction théorique obtenue à partir d'une revue de la littérature sur les compétences du responsable logistique et enrichie à l'aide d'un comité de pilotage de l'Association Française pour la Logistique (ASLOG) et de membres de cette association faisant partie de la région Bretagne. Pour la bâtir, nous nous sommes notamment basés sur les travaux de Stank et *al.* (1998), Johnson et *al.* (1999), Gammelgaard et Larson (2001), mais aussi de Myers et *al.* (2004) ou encore Mangan et Christopher (2005). Les travaux de Murphy et Poist (1991, 1994, 2006 et 2007) ont également été utilisés car ils constituent une bonne synthèse de ces différentes recherches. Enfin, nous nous sommes aussi appuyés sur des publications d'autres disciplines de la gestion, par exemple celle de Goleman et *al.* (2005) sur les compétences humaines. Le tableau page suivante (tableau 1) présente succinctement les apports de ces différents auteurs.

La grille proposée semble particulièrement intéressante par rapport à l'objet de notre recherche pour deux raisons essentielles.

Premièrement, elle recouvre les grilles existantes, tout en mettant en avant les compétences non techniques qui apparaissent comme cruciales. Nous avons jugé important d'introduire des distinctions non mises en évidence dans la littérature. Ainsi, notre grille différencie les critères intra personnels des critères inter personnels. Ces distinctions apparaissent discriminantes dans l'optique d'un recrutement. En effet, les compétences intra-personnelles qui relèvent de la personnalité de l'individu, comme la réactivité, l'enthousiasme, l'intégrité, semblent plus difficiles à faire évoluer, notamment par des actions de formation continue, que les compétences interpersonnelles, comme la capacité à animer des réunions, la communication écrite ou orale. Le recruteur doit donc bien vérifier que le candidat possède ces compétences intrapersonnelles.

Auteurs	Apports en matière de structuration des compétences	Apports en matière de compétences proposées
Stank, Poist, et Murphy (1998)		Mise en avant des compétences personnelles (enthousiasme, réactivité)
Johnson, Wood, Wardlow et Murphy (1999)	Mise en évidence que le responsable logistique est à la fois un expert et un généraliste	Mise en avant des compétences en gestion des relations, communication, culture générale (connaissances transversales), capacité à prendre des décisions rapides et en indépendance
Gammelgaard et Larson (2001)	Distinction en trois catégories : les compétences interpersonnelles et managériales, les compétences technologiques et mathématiques et les compétences sur le Supply Chain Management	Accent mis sur la communication et la négociation (compétences présentées : compréhension, travail en équipe, capacité à résoudre des problèmes, communication écrite et orale, gestion des priorités, capacité à prendre des décisions, motivation, capacité à être performant sous la pression)
Myers et al. (2004)		Valorisation des compétences sociales et managériales : les compétences relationnelles, le leadership, la capacité à maîtriser le stress, l'efficacité dans la communication et le management des hommes, la capacité à s'entourer, à prendre des décisions, à résoudre des problèmes, à gérer son temps
Mangan et Christopher (2005)	Distinction entre les compétences générales en management, les compétences en logistique et SCM et les compétences en communication	Mise en avant des compétences en communication et des compétences relationnelles (leadership)

Murphy et Poist (1991, 1994)	Grille structurée en trois catégories : les compétences de base en gestion, les compétences en logistique, les compétences en management	Grille la plus complète (83 compétences présentées), souvent prise comme référence par d'autres chercheurs (Razzaque et Bin Sirat, 2001 ; Mangan <i>et al.</i> , 2001 ; Myers <i>et al.</i> , 2004)
Murphy et Poist (2006, 2007)	Idem travaux précédents	Emergence de nouvelles compétences par rapport aux travaux de 1991 et 1994 : compétences en commerce électronique et SCM, en gestion des relations clients et fournisseurs, en créativité et sur le recrutement de nouveaux employés (90 compétences étudiées)
Goleman, Boyatzis, Mc Kee (2005)	A partir du concept d'intelligence émotionnelle, proposition d'une structuration des compétences du leadership	Distinction entre les compétences personnelles (conscience de soi et gestion de soi) et les compétences sociales (intelligence interpersonnelle et gestion des relations)

Tableau 1 : Les principaux apports de la littérature.

3. Présentation de l'enquête et de notre échantillon

Ce chapitre est organisé en deux temps. Nous analyserons, tout d'abord, les caractéristiques du questionnaire utilisé dans l'enquête terrain (21), avant de présenter les particularités de l'échantillon retenu (22).

3.1 Le questionnaire

Le questionnaire utilisé dans le cadre de cette recherche comporte deux parties. La première sert à questionner le répondant sur les compétences qui lui semblent utiles pour occuper efficacement le poste de responsable logistique. La seconde permet de présenter le répondant (sa fonction exacte, son âge, son rattachement hiérarchique dans l'entreprise) et son environnement de travail.

Dans la première partie du questionnaire, nous avons retenu le découpage en quatre catégories de compétences présentées ci-dessus. Chaque catégorie a fait l'objet d'un tableau de synthèse décrivant la liste des compétences concernées. Pour chacune des compétences prises individuellement, le répondant devait se prononcer sur une échelle de réponse de 1 à 5 (de 1 : « pas important ou inutile » à 5 : « très important ou indispensable »²) et sur le degré d'importance de celle-ci aujourd'hui : « *Quel est pour vous le degré d'importance de la compétence suivante aujourd'hui ?* ». La même approche était retenue pour évaluer le degré d'importance de chaque compétence dans le futur : « *Quel sera pour vous le degré d'importance de la compétence*

² L'échelle d'importance complète est la suivante : « 1 : pas important ou inutile », « 2 : peu important », « 3 : assez important », « 4 : important », « 5 : très important ou indispensable ».

suyvante dans le futur (5 ans) ? ». Nous avons également offert la possibilité de ne pas noter une compétence, si celle-ci apparaissait au répondant hors sujet ou hors propos.

Nous avons retenu cette démarche pour deux raisons principalement. Premièrement, l'échelle de réponse utilisée nous a permis un positionnement plus facile de nos résultats par rapport à ceux des études américaines du même type, par exemple celles de Mangan *et al* (2001) ou de Murphy et Poist (1991, 2006). Ces chercheurs retiennent, en effet, des classifications en cinq items (numérotés soit de 0 à 4, soit de 1 à 5, comme dans notre étude) et non pas en sept items, démarche qui aurait sans doute autorisé un degré d'analyse plus fin mais qui nous éloignerait des échelles américaines.

Deuxièmement, l'introduction d'un item « hors sujet ou hors de propos » nous a permis de contourner un biais constaté dans la phase de pré-test du questionnaire : parfois le répondant n'évaluait pas les compétences qu'il jugeait importantes pour le métier de responsable logistique pris au sens large, mais les compétences dont lui avait besoin par rapport au poste occupé actuellement. C'est ainsi que nous avons, par exemple, constaté que certains responsables logistiques de société de distribution avaient tendance à qualifier la compétence en gestion de la production d'inutile, alors que les responsables logistiques d'entreprises industrielles la qualifiaient d'indispensable. Même si cette possibilité de réponse « hors sujet » a, au final, été rarement utilisée, elle nous semble constituer un plus par rapport à l'échelle d'importance utilisée par Murphy et Poist (1991, 2006, 2007).

3.2 *Présentation de l'échantillon*

Par l'intermédiaire de l'ASLOG Bretagne, nous avons pu envoyer en mars 2007 (par mail) 127 questionnaires à un fichier trié de ses membres (excluant les étudiants, les enseignants et les consultants). Après relance et élimination des questionnaires non complets, 51 questionnaires ont été retenus pour l'analyse. Le nombre de répondants peut apparaître faible, mais peut se justifier non seulement par le profil visé (uniquement des responsables logistiques), mais aussi par la durée de remplissage du questionnaire estimée à 45 minutes, ce qui est relativement long pour des personnes par nature très occupées. Par ailleurs, ce chiffre est en cohérence avec les recherches du même type réalisées dans d'autres pays. Ainsi l'étude de Mangan *et al.* (2001) est-elle réalisée sur la base de 41 répondants, celle de Gammegaard et Larson (2001) à partir de 15 responsables logistiques. Les études de Murphy et Poist ont quant à elles été respectivement réalisées sur 65 répondants en 1991 et 32 en 2007.

Une étude du profil des répondants montre que ces derniers ont une moyenne d'âge de 39,7 ans et occupent majoritairement le poste de directeur logistique ou de Supply Chain Manager. Ceux qui n'ont effectivement pas ce titre en ont toutefois la fonction, en tant que

responsable d'entrepôt logistique, responsable de gestion de production, voire directeur de site ou PDG dans des petites PME sans responsable logistique attribué.

En terme de taille, notre échantillon se partage assez bien entre grandes entreprises et PME, aussi bien au niveau du chiffre d'affaires que des effectifs (52,23 % des entreprises ont ainsi un CA inférieur à 50 millions d'euros et 45,64% ont des effectifs inférieurs à 250 personnes). Les services logistiques ont globalement une taille importante avec 65,21% des répondants dont les services logistiques comportent au moins 10 personnes (et même 36,95% plus de 50 personnes).

4. Analyse des résultats

4.1 *Le responsable logistique : un manager avant tout*

Une première analyse globale des résultats, à l'aide de calculs statistiques simples (moyenne, écart type), montre que, parmi les quatre catégories de compétences proposées dans notre étude, les catégories humaines apparaissent comme étant les plus importantes aux répondants. Les tableaux 2 et 3 suivants illustrent parfaitement cette tendance

	Catégorie 1 Compétences techniques en logistique	Catégorie 2 Compétences techniques en gestion	Catégorie 3 Compétences humaines inter personnelles	Catégorie 4 Compétences humaines intra personnelles
Aujourd'hui	3,59	3,29	4,19	4,28
Futur	4	3,62	4,39	4,41

Tableau 2 : Synthèse des moyennes par catégorie (sur 5 points).

Le tableau 2 montre une très forte valorisation des compétences intra personnelles (4,28/5) et interpersonnelles (4,19/5), comparées aux compétences en logistique (3,59/5) et surtout en gestion (3,29/5). Le responsable logistique apparaît clairement comme étant avant tout un manager avant même d'être un logisticien (manager 1, logisticien 2), ce qui confirme le résultat des études antérieures du même type (Murphy et Poist, 1991, 1994, 2006, 2007 ; Stank *et al.*, 1998 ; Mangan *et al.*, 2001, Razzaque et Bin Sirat, 2001 ; Myers *et al.*, 2004 ; Mangan et Christopher, 2005). Les études les plus récentes de Murphy et Poist (2006 et 2007) présentent notamment des résultats très comparables avec des notes de 3,39/4 pour les compétences en management (qui correspondent globalement à nos compétences humaines), 2,93/4 pour les compétences en logistique et 2,44/4 pour ce qu'ils nomment les business skills (qui correspondent globalement à nos compétences en gestion).

Cette analyse est confirmée par le tableau ci-après (tableau 3). Sur les 20 compétences les mieux notées (sur 82) 18 sont des compétences intra ou inter personnelles aujourd'hui, et 17 sur 20 le seront dans le futur. Ce constat semble fondamental si l'on considère que les formations des logisticiens sont souvent très fortement orientées vers la technique plus que vers le management (Gammelgaard et Larson, 2001 ; Van Hoek *et al.*, 2002). Il y a là une profonde réflexion à mener dans la définition des futurs contenus pédagogiques, aussi bien en formation initiale qu'en formation continue, pour répondre à ce besoin de la profession. Ceci se confirme par l'étude du tableau 2 qui montre qu'il se dégage également un sentiment d'accroissement des besoins en compétences, face à un environnement en pleine mutation, et cela pour chaque catégorie (de 0,13 à 0,41 point d'augmentation par catégorie).

Par ailleurs, le savoir faire faire (l'aptitude à déléguer et à organiser le travail de son équipe) évolue de la onzième place à la deuxième, ce qui confirme la nécessité face à un environnement plus complexe et plus exigeant dans l'avenir, d'accorder une plus large place à la délégation. Cette analyse semble confirmée par la première place accordée au travail en équipe dans le futur. Il ne sera plus possible d'appréhender seul la complexité du métier de responsable logistique.

Compétences	Aujourd'hui		Futur	
	RANG	NOTE	RANG	NOTE
Savoir prendre des décisions et les assumer	1	4,54	4	4,61
Capacité à travailler en équipe	2	4,50	1	4,63
Respect des autres	3	4,41	17	4,46
Aptitude à convaincre (vendre ses projets en interne et en externe)	4	4,39	5	4,59
Rapidité et adaptabilité au changement, réactivité, flexibilité	5	4,37	3	4,61
Intégrité, éthique	6	4,37	24 ^e ex	4,35
Contrôle du stress (capacité à être performant sous la pression, à prendre du recul)	7	4,35	13	4,50
Implication, disponibilité	8	4,35	18	4,41
Capacité d'analyse et de synthèse	9	4,33	11	4,52
Capacité à motiver ses collaborateurs (entraîner, donner du feed-back, reconnaître la performance...)	9 ^e ex	4,33	11 ^e ex	4,52
Prise d'initiative, créativité, curiosité, à la recherche du changement	11	4,30	6	4,57
Enthousiasme, état d'esprit positif	11 ^e ex	4,30	21	4,37
Savoir faire faire (aptitude à déléguer et à organiser le travail de son équipe)	11 ^e ex	4,30	2	4,61
Travailler avec les autres décideurs internes des autres fonctions	14	4,28	10	4,52
Gérer le temps et les priorités de son équipe	15	4,26	15	4,46
Gestion de la production (planification, programmation, ordonnancement, suivi...)	16	4,25	14	4,48
Gestion des stocks	17	4,24	24	4,35
Préparer et animer des réunions efficaces	17 ^e ex	4,24	19	4,41
Résoudre les problèmes, les litiges, les conflits	17 ^e ex	4,24	24 ^e ex	4,35
Capacité à former ses collaborateurs, à les faire progresser	20	4,22	20	4,41
Ils entrent dans le top 20 (futur)				

Supply Chain Management	28	4,09	7	4,57
Définition des stratégies logistiques	31	4,05	9	4,52
Volonté et capacité à progresser	22	4,17	16	4,46

Tableau 3 : Les vingt compétences clés du responsable logistique aujourd'hui et leur évolution dans le futur.

A horizon de 5 ans, d'autres compétences semblent évoluer sensiblement en prenant de l'importance. Il s'agit notamment des compétences en Supply Chain Management et de celles dans la définition de stratégies logistiques, qui font leur entrée dans le top 20.

4.2 Analyse détaillée pour chaque catégorie et principales tendances

Comme les compétences humaines sont de très loin les plus valorisées, nous allons les présenter dans un premier temps, avant de nous intéresser aux compétences en logistique et enfin en gestion. Les tableaux ci-après (tableaux 4 et 5) confirment les résultats des études américaines (Mangan *et al.*, 2001 ; Gammelgard et Larson, 2001 ; Murphy et Poist, 2006) : un responsable logistique apparaît comme un manager d'équipe dynamisant, bon communicant et bon négociateur (très forte valorisation des compétences suivantes : travail en équipe, délégation, aptitude à convaincre, capacité à prendre des décisions). Les répondants sont globalement unanimes par rapport à l'importance de ces compétences, ce qui se traduit par un écart type faible dans les notations, et le classement évolue peu selon que l'on juge leur importance aujourd'hui ou dans le futur.

Compétences humaines inter personnelles	Aujourd'hui			Futur		
	Rang	note	Ecart type	Rang	note	Ecart type
Capacité à travailler en équipe	1	4,50	0,62	1	4,63	0,57
Aptitude à convaincre (vendre ses projets en interne et en externe)	2	4,39	0,68	3	4,59	0,58
Capacité à motiver ses collaborateurs (entraîner, donner du feed-back, reconnaître la performance...)	3	4,33	0,76	5	4,52	0,66
Savoir faire faire (aptitude à déléguer et à organiser le travail de son équipe),	4	4,30	0,73	2	4,61	0,54
Travailler avec les autres décideurs internes des autres fonctions	5	4,28	0,69	4	4,52	0,69
Gérer le temps et les priorités de son équipe	6	4,26	0,68	6	4,46	0,62
Préparer et animer des réunions efficaces	7	4,24	0,60	7	4,41	0,54
Résoudre les problèmes, les litiges, les conflits	8	4,24	0,67	12		
Capacités d'écoute et d'empathie (savoir créer des relations positives avec les autres, capacité à comprendre les autres)	9	4,22	0,63	9	4,37	0,64
Capacité à former ses collaborateurs, à les faire progresser	10	4,22	0,84	8	4,41	0,75
Capacité à s'entourer (team building)	11	4,13	0,75	11	4,35	0,67
Aptitude à communiquer efficacement à l'oral. Prendre la parole en public.	12	4,09	0,63	10	4,35	0,67

Capacité de négociateur en externe (avec clients / fournisseurs)	13	4,09	0,69	13	4,35	0,64
Capacités de négociateur en interne (avec ses collaborateurs, les autres services et la direction)	14	4,04	0,76	15	4,24	0,67
Savoir adapter son style de management aux différentes personnes et situations	15	4,04	0,87	14	4,26	0,77
Communiquer efficacement à l'écrit	16	4,00	0,84	17	4,07	0,85
Compréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise (sens politique)	17	3,91	0,78	16	4,15	0,73
Moyenne globale		4,19			4,39	

Tableau 4 : Les compétences humaines interpersonnelles par ordre d'importance aujourd'hui et leur évolution dans le futur.

Les compétences intra personnelles nous semblent devoir être isolées à ce niveau. Souvent ignorées dans les travaux de recherche, notamment la capacité à contrôler son stress et à prendre du recul, elles font l'objet des meilleures notations par nos répondants, aussi bien dans le présent que dans le futur. Ce constat n'est pas inintéressant si l'on considère que ces compétences, qui relèvent de la personnalité de l'individu, apparaissent plus difficiles à faire évoluer en formation. Le recruteur, en phase de choix d'un responsable logistique ou d'un jeune logisticien qui pourrait évoluer à terme vers ce poste, doit donc bien vérifier que le candidat possède ces compétences.

Compétences humaines intra personnelles	Aujourd'hui			Futur		
	rang	note	Ecart type	Rang	note	Ecart type
Savoir prendre des décisions et les assumer	1	4,54	0,62	1 ex	4,61	0,61
Respect des autres	2	4,41	0,72	7	4,46	0,69
Rapidité et adaptabilité au changement, réactivité, flexibilité	3	4,37	0,74	1	4,61	0,58
Intégrité, éthique	4	4,37	0,74	10	4,35	0,74
Contrôle du stress (capacité à être performant sous la pression, à prendre du recul)	5	4,35	0,77	5	4,50	0,66
Implication, disponibilité	6	4,35	0,67	8	4,41	0,65
Capacité d'analyse et de synthèse	7	4,33	0,67	4	4,52	0,59
Prise d'initiative, créativité, curiosité, à la recherche du changement	8	4,30	0,70	3	4,57	0,62
Enthousiasme, état d'esprit positif	9	4,30	0,73	9	4,37	0,74
Confiance en soi	10	4,20	0,69	11	4,30	0,70
Volonté et capacité à progresser (réactualisation continue des savoirs)	11	4,17	0,68	6	4,46	0,62
Connaissance de soi (de ses valeurs, de ses humeurs, de ses forces et faiblesses...)	12	4,11	0,77	12	4,17	0,77
Contrôle de soi (de ses humeurs)	13	3,85	0,76	13	4,07	0,77
Moyenne globale		4,28			4,41	

Tableau 5 : Les compétences humaines intrapersonnelles par ordre d'importance aujourd'hui et leur évolution dans le futur.

Si l'étude des compétences intra et inter personnelles montre de faibles disparités aussi bien en terme de notation (toutes ont globalement des moyennes supérieures à 4 avec des écarts types faibles) qu'en terme d'évolution entre le présent et le futur, il n'en est pas de même pour les compétences en logistique (tableau 6), voire en gestion (tableau 7).

Premier constat, les compétences « historiques » du logisticien restent bien valorisées aujourd'hui et se maintiennent dans le futur : c'est le cas des compétences en gestion de la production, en gestion des stocks, en gestion des entrepôts, et en achats / approvisionnements. Ces domaines constituent traditionnellement les fondamentaux du métier, en tout cas dans l'industrie. Soulignons toutefois, pour les compétences en gestion de production et en achats/approvisionnement, des écarts sensibles dans les notations de nos répondants (matérialisés par un écart type élevé), ainsi que le choix fait par quelques uns de déclarer ces compétences « hors sujet ». L'analyse montre que les notes attribuées sont fortement corrélées avec, d'une part, le secteur d'activité des répondants et, d'autre part, les fonctions réellement couvertes par la logistique dans les organisations dont ils dépendent. Ainsi les répondants qui évaluent plus faiblement la gestion de production et les achats / approvisionnements travaillent plutôt dans le commerce ou chez des prestataires logistiques/transport ; quant à la fonction achat/approvisionnement, elle ne dépend souvent pas d'eux, ce qui au final explique bien le différentiel de notation.

Compétences techniques en logistique	Aujourd'hui			Futur		
	rang	Note	Ecart type	rang	Note	Ecart type
Gestion de la production (planification, programmation, ordonnancement, suivi...)	1	4,25	1,16	4	4,48	1,13
Gestion des stocks	2	4,24	0,74	6	4,35	0,74
Pilotage de coûts tout au long de la chaîne logistique	3	4,15	0,87	1 ^{er} ex	4,57	0,58
Tableaux de bord logistique (choix des indicateurs, suivi des indicateurs)	4	4,15	0,84	5	4,37	0,64
Supply Chain Management	5	4,09	1,19	1	4,57	1,14
Définition des stratégies logistiques (choix des modes de distribution des produits, centralisation ou régionalisation des stocks...)	6	4,05	1,22	3	4,52	1,16
Gestion d'entrepôt	7	4,00	0,89	11	4,13	0,81
Achats/approvisionnement	8	3,84	1,26	7	4,23	1,30
Gestion d'un appel d'offre, d'un cahier des charges logistique	9	3,78	1,01	10	4,16	0,95
Gestion de projet (outils et démarche de conduite d'un projet)	10	3,61	0,80	8	4,17	0,74
Maîtrise des logiciels de planification : prévisions, planification	11	3,54	0,81	13	3,98	0,86
Maîtrise des logiciels d'exécution : réception, manutention, mise en stock, préparation de commande, expédition, transport, suivi...	12	3,54	1,03	19	3,76	0,97
Connaissance des progiciels de gestion intégrés (ERP)	13	3,53	1,00	12	4,00	1,01
Démarches de sécurité et prévention des risques	14	3,52	0,91	14	3,96	0,94
Législation/réglementation : sécurité, environnement (matières dangereuses)	15	3,44	1,25	16	3,91	1,14
Démarches de collaboration client / fournisseur	16	3,44	1,02	15	3,96	0,98

Connaissances produit/métier	17	3,41	1,07	21	3,67	1,06
Législation/réglementation : transport, douane	18	3,34	1,09	20	3,75	1,11
Connaissance des termes logistiques en langue anglaise	19	3,33	1,32	17	3,87	1,26
Connaissance des nouvelles technologies (NTIC/EDI/systèmes de communication/code barre/Rfid...)	20	3,31	0,97	9	4,16	0,93
Normes qualité et outils de la qualité (contrôle qualité...)	21	3,26	0,8	22	3,57	0,98
Démarches du SAV (gestion des litiges, gestion des retours clients)	22	3,05	1,26	23	3,47	1,35
Connaissance des outils de manutention et de leur impact (économique, environnemental, organisationnel...)	23	3,04	1,01	24	3,41	1,11
Démarches environnementales (recyclage, récupération, emballages réutilisables...)	24	2,98	0,95	18	3,85	1,01
Méthodes de soutien logistique (maintenance, gestion des pièces de rechange...)	25	2,88	1,21	25	3,23	1,29
Moyenne globale		3,59			4,00	

Tableau 6 : Les compétences techniques en logistique par ordre d'importance aujourd'hui et leur évolution dans le futur.

Deuxième constat, certaines compétences se révèlent et/ou prennent du poids dans le futur. En premier lieu, les compétences en Supply Chain Management se positionnent comme les compétences d'avenir du responsable logistique (elles se classent première dans le futur). Ce résultat confirme notamment les enquêtes sur les besoins en formation des logisticiens réalisées tous les ans par l'université d'Ohio State, en particulier celle de 2006 (La Londe, 2006), mais aussi les travaux de Murphy et Poist de 2007 où la compétence en SCM est classée 2^{ème} par ordre d'importance sur 90 compétences étudiées. Ce résultat nous semble toutefois devoir être nuancé. Même s'il convient d'être méfiant sur toute tentative de catégorisation au regard de la taille de notre échantillon, une première analyse plus poussée des réponses de nos responsables logistiques à l'aide d'une analyse en composantes principales (ACP), suivie d'une classification ascendante hiérarchique (CAH) à partir des scores factoriels des individus sur les facteurs retenus, permet en effet d'individualiser, un groupe de répondants pour qui cette compétence ne semble pas particulièrement importante aujourd'hui et pour le futur : il s'agit d'un groupe de répondants plus âgés que la moyenne, travaillant dans des structures plus petites que la moyenne, et a priori plus réfractaires aux changements : ils valorisent tout particulièrement la gestion des stocks, mais notent faiblement toutes les compétences « plus récentes et modernes » basées sur l'informatique (logiciels ERP, maîtrise des logiciels de planification et d'exécution) et/ou les nouvelles technologies. Ils sont clairement à ce niveau en opposition avec les autres catégories de répondants qui valorisent très fortement les nouvelles technologies aujourd'hui et surtout dans le futur. Pour ces derniers, le responsable logistique doit à l'évidence être à la pointe de la technologie pour être le moteur de l'évolution constante de son organisation. On retrouve à ce niveau les conclusions des études américaines déjà évoquées. Pour conclure sur la compétence en Supply Chain Management, remarquons également que les résultats sur cette compétence ne sont pas confirmés par une augmentation significative d'autres compétences,

avec qui elle devrait être normalement corrélée, par exemple les démarches de collaboration client/fournisseur, voire les démarches de SAV. Mais peut être y a-t-il encore une méconnaissance sur le terrain des démarches d'intégration verticale et horizontale du Supply Chain Management ?

Troisième constat, plus surprenant, les tendances actuelles de « logistique verte », dans une démarche de développement durable ou encore de « *sustainable supply chain* » (Schmidt, 2005), ne semblent pas encore être intégrées comme une priorité. Ainsi les démarches environnementales se classent en avant dernière position de notre classement aujourd'hui, avec une faible augmentation dans le futur (18^{ème}/25). Il en est de même pour la connaissance des législations sur la sécurité et l'environnement, notamment au niveau des matières dangereuses. Il y a là une distorsion notable entre le nombre important de travaux de recherche, formations, voire outils disponibles sur le sujet et leur prise en compte effective sur le terrain, ce que semblent d'ailleurs confirmer certains travaux récents (Combes, 2007).

Compétences techniques en gestion des entreprises	Aujourd'hui			Futur		
	Rang	Note	Ecart type	Rang	Note	Ecart type
Informatique de gestion (bases de données, Word, Excel...)	1	3,91	0,84	4	4,15	0,89
Contrôle de gestion (budgets, tableaux de bord...)	2	3,85	0,97	2	4,26	0,77
Anglais des affaires	3	3,82	1,22	1	4,31	1,17
Comptabilité de gestion (calcul des coûts)	4	3,76	0,92	5	4,11	0,95
Stratégie (vision stratégique, vision de l'entreprise sur le moyen/long terme)	5	3,76	1,08	3	4,20	1,06
Techniques de recrutement (savoir mener un entretien de recrutement...)	6	3,59	1,05	11	3,76	0,95
Gestion des compétences et des carrières	7	3,50	1,12	7	3,89	1,17
Gestion des problèmes de sécurité (comportement au travail, accident de travail, lien avec le CHSCT)	8	3,50	0,98	8	3,83	1,00
Investissement (détermination de la rentabilité économique et prévision financière)	9	3,39	0,88	9	3,80	0,91
Analyse des données	10	3,39	0,95	14	3,70	1,03
Commerce électronique	11	3,36	1,36	6	3,93	1,23
Environnement de la production : étude, méthode et process (nomenclature, gamme...)	12	3,32	1,10	20	3,45	1,11
Comportement et attentes du consommateur (délai, fréquence...)	13	3,30	1,47	13	3,70	1,63
Connaissance du marché économique régional, national et/ou international	14	3,29	1,23	16	3,65	1,18
Droit du travail (contrat, procédure de mise à pied, droit et devoir par rapport au personnel...)	15	3,28	1,03	15	3,65	0,95
Techniques quantitatives : statistiques	16	3,24	0,99	18	3,46	0,98
Méthodes de gestion de crise	17	3,24	1,06	12	3,74	1,02
Comptabilité générale (bilan, compte de résultat)	18	3,23	1,24	19	3,45	1,28
Veille stratégique et concurrentielle	19	3,22	1,15	10	3,80	1,28
Innovation (développement produit/process/organisation)	20	3,20	1,11	17	3,62	1,13

Recherche opérationnelle	21	2,98	1,34	23	3,24	1,46
Etudes de marchés (positionnement des produits, des services par rapport à la concurrence)	22	2,95	1,41	21	3,40	1,48
Connaissances juridiques (contrat, assurance)	23	2,87	0,91	22	3,26	0,95
Financement (sélection des modes de financement internes et externes plan de financement), par exemple le leasing	24	2,77	1,17	26	2,95	1,20
Connaissance des instances décisionnaires (institutions publiques, acteurs) aux niveaux international, national, régional	25	2,72	1,13	24	3,02	1,20
Autres langues étrangères que l'anglais	26	2,62	1,40	25	3,00	1,60
Connaissance de l'histoire du management en milieu industriel (courants de pensée)	27	2,44	1,20	27	2,55	1,15
Moyenne globale		3,29			3,63	

Tableau 7 : Les compétences techniques en gestion par ordre d'importance aujourd'hui et leur évolution dans le futur.

Enfin, quatrième constat, la fonction du responsable logistique devient véritablement stratégique. Associé au plus haut niveau de l'entreprise et acteur de la stratégie de l'entreprise, il se doit de maîtriser les compétences dans ce domaine (la définition des stratégies est au troisième rang par ordre d'importance dans la liste des compétences logistiques dans le futur, mais aussi dans la liste des compétences générales en gestion, comme nous le verrons ci-après). Pour coordonner l'ensemble des maillons de la chaîne logistique dans une vision stratégique, il lui faut également maîtriser les outils de pilotage adéquate, comme les outils de pilotage des coûts tout au long de la chaîne logistique et les tableaux de bord logistiques (ces deux dernières compétences étant valorisées à la première et cinquième place dans le futur). Cette approche managériale et gestionnaire du métier est confirmée par l'étude de l'évolution de certaines compétences techniques en gestion des entreprises (tableau 7). Si ces dernières sont globalement moins valorisées que les autres compétences, on remarque néanmoins une augmentation de leur importance, ce qui tend à montrer, comme le souligne Livolsi (2007), qu'il convient de développer une vision transversale de l'organisation et donc une culture plus importante qu'avant dans les sciences de gestion.

5. Conclusion

Notre étude, réalisée sur la base d'une enquête terrain menée à l'aide d'un questionnaire auprès de 51 responsables logistiques, montre que l'approche humaine du responsable logistique est cruciale. Sur les 82 compétences analysées par nos répondants, 18 compétences humaines, qu'elles soient personnelles (soi avec soi) ou interpersonnelles (soi avec les autres), se classent parmi les 20 compétences les mieux évaluées. Même si la formation technique du responsable logistique doit être excellente, en particulier sur des compétences émergentes comme le Supply Chain Management ou les nouvelles technologies, il apparaît clairement que ce dernier doit être avant tout un manager, capable de dynamiser son équipe, négocier,

communiquer, convaincre, travailler en équipe, déléguer et prendre des décisions. Certaines compétences en gestion sont également très importantes, comme celles liées à l'informatique de gestion, la comptabilité de gestion, la stratégie et le contrôle de gestion. La maîtrise de la langue anglaise est également un plus. Notre analyse confirme en cela, et sur l'ensemble de ces points, les résultats des études américaines du même type, mais en les enrichissant par l'utilisation d'une grille d'analyse plus structurée et moins perméable, distinguant clairement les compétences humaines et techniques. Notre travail permet en outre de mettre en exergue des compétences souvent ignorées dans la littérature, comme la capacité à gérer le stress et à prendre du recul. Ces compétences, qui apparaissent comme prépondérantes pour nos répondants, relèvent de la personnalité des individus, et pour cette raison apparaissent plus difficiles à faire évoluer par le biais de la formation. Le recruteur, en recherche d'un responsable logistique ou d'un jeune logisticien qui pourrait évoluer à terme vers ce poste, se doit d'en tenir compte, tout autant que du potentiel technique du candidat. Pour ces différentes raisons, notre enquête nous semble pouvoir jouer un rôle important auprès des recruteurs, en leur permettant une aide à la sélection des candidats les plus en phase avec les nouveaux besoins de la profession, mais aussi auprès des instituts de formation en logistique, en leur facilitant la définition de contenus pédagogiques propres à satisfaire les besoins des entreprises.

Les perspectives de développement de la recherche sont également prometteuses, notamment au regard des limites actuelles de notre travail. Tout d'abord, le champ de la recherche apparaît comme étant peut être trop vaste. Une segmentation plus fine des compétences est probablement à bâtir, notamment selon la taille des entreprises, le niveau d'internationalisation des échanges, le type d'employeur (industriel, société de service, prestataire logistique...), le profil et la nature du poste (directeur logistique, Supply Chain Manager...) et le secteur d'activité. Ainsi, à titre d'exemple et comme le décrivent très bien les fiches métiers de l'APEC, les activités du responsable logistique vont varier fortement selon que l'employeur est un industriel, un prestataire logistique ou un transporteur. De ce fait, il est probable que les compétences mobilisées fluctuent également. Parmi toutes les compétences évoquées, il faudrait peut être envisager un classement de celles-ci par ordre d'importance en fonction du type d'organisation. Une étude sur un échantillon plus important permettrait certainement d'affiner nos conclusions en autorisant des analyses statistiques plus poussées (ACP, AFC...). Ensuite, il nous faut également souligner deux aspects de l'échantillon qui peuvent avoir une incidence sur la portée des résultats obtenus. Premièrement, notre échantillon est constitué uniquement de responsables logistiques ; le modèle ne prend donc pas en compte à ce jour l'avis de recruteurs (DRH, chasseurs de tête spécialisés dans le recrutement de logisticien de haut niveau, directeurs d'entreprise) qui ont peut être une approche différente sur les besoins en compétences d'un responsable logistique. Deuxièmement, notre échantillon est constitué de membres de l'ASLOG Bretagne, et de ce fait déjà sensibilisés aux notions de compétences dans le cadre de conférences organisées sur ce thème par l'association. Un profane ne faisant pas

partie d'une association professionnelle aurait peut être une sensibilité différente à ce niveau. L'étude mériterait donc d'être élargie pour intégrer l'opinion, non seulement de responsables logistiques non membres de l'ASLOG, mais aussi d'autres acteurs de l'entreprise, comme par exemple les Directeurs des Ressources Humaines, la Direction Générale ou encore les cabinets de recrutement.

Enfin, cette enquête pourrait être étendue à d'autres métiers, car la grille proposée peut aisément s'adapter à d'autres fonctions de cadres, quelque soit le secteur d'activité.

6. Bibliographie

- AFT-IFTIM (2007), 14^{èmes} enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique, AFT-IFTIM
- Ballou R.H. (2007), The Evolution and Future of Logistics and Supply Chain Management, *European Business Review*, Vol.19, n°4, p.332-348.
- Belin-Munier C. (2008), La performance managériale et académique du Supply Chain Management, in Actes des 7^{èmes} Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique, Avignon, 24-26 septembre 2008.
- Bironneau L., Le Roy B. (2007), Définition d'un modèle générique des besoins en compétences du responsable logistique, *Logistique et Management*, vol.15, pp. 7 à 18, 2007
- Christopher M. (2004), Creating and Sharing Knowledge in Logistics: developing the Logistics Manager of the Future, *European Logistics Association Eurolog 2004 Conference*, 12 juin, Budapest.
- Combes M. (2007), Face aux défis du Développement Durable et de la Responsabilité Sociale des Entreprises : quatre stratégies d'entreprise, in Actes du 7^{ème} Congrès International de Génie Industriel - Trois-Rivières.
- Cooper M.C, Lambert D.M., Pagh J.D. (1997), Supply Chain Management : more than a New Name for Logistics, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, n°1, pp. 1-14.
- Dadzie K. (1998), Management Education for Physical Distribution and Logistics, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.28, n°4, pp.259-271.
- Durand B., De Faultrier B. (2007), L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats, *Logistique & Management*, Vol. 15, n°2, pp. 75-70.
- Etude ISLI, coordonnée par Favre Bertin M., (2004), cf. ci-dessous.
- Etude du Council of Logistics Management (2006), *Careers in Logistics*, Council of Logistics Management.
- Favre Bertin M., (2004), Le métier de Supply Chain Manager, *Logistique & Management*, Vol. 12, n°1.
- Gammelgaard B., Larson P.D. (2001), Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol.22, n°2, 2001, pp.27-49.
- Goleman D., Boyatzis R., Mc Kee A. (2005), *L'intelligence émotionnelle au travail*, Pearson Education France

- Halldorsson A., Larson P. D., (2000), Wanted SCM! A search for Elements of SCM, in Logistics Education and Research, proceedings of the conference Transportation and Logistics Educators Conference, "redefininglogistics.com", pp. 216-241.
- Johnson J., Wood D., Wardlow D., Murphy P. (1999), *Contemporary Logistics*, 7th Ed., Prentice Hall.
- Kirby J. (2003), Supply Chain Challenges : building Relationships, *Harvard Business Review*, Vol.81, n°7, pp.65-73.
- Langabeer J., Seiffert D. (2003), Supply Chain Integration : the Key to Merger Success *Mckinsey Quarterly*, p.58-64, Mars/avril, cités par Mangan et Christopher (2005).
- Labruffe A. (2005), *Compétences relationnelles*, AFNOR Editions
- La Londe B. (2006), The Ohio State University 2006 Survey of Career Patterns in Logistics, Council of Supply Chain Management Professionals, consultable sur www.cscmp.org.
- Livolsi L. (2007) Directeur et Responsable Logistique : différences et évolutions au travers des offres d'emploi publiées, *Logistique & Management*, Vol. 15, n°2, pp. 19-29.
- Mangan J., Gregory O., Lalwani C. (2001), Education, Training and the Role of Logistics Managers in Ireland, *International Journal of Logistics Research and Applications*, Vol.4, n°3, pp.313-327.
- Mangan J., Christopher M. (2005), Management Development and the Supply Chain Manager of the Future, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, n°2, pp.178-191.
- Murphy P., Poist R. (1991), Skill Requirements of Senior-Level Logisticians: Practitioner Perspectives, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.21 n°3, p.3-14. Cet article a été réédité dans la même revue en 1998, Vol.28, n°4, pp.284-301.
- Murphy P., Poist R. (1994), Educational Strategies for succeeding in Logistics: a Comparative Analysis, *Transportation Journal*, vol.33, pp.36-48.
- Murphy P., Poist R. (2006), Skill Requirements of Contemporary Senior- and Entry-Level Logistics Managers: a Comparative Analysis, *Transportation Journal*, vol.45, n°3, pp. 46-60.
- Murphy P., Poist R. (2007), Skill Requirements of Senior-Level Logisticians : a Longitudinal Assessment, *Supply Chain Management : An International Journal*, vol.12, n°6, p. 423-431.
- Myers M.B., Griffith D.A., Daugherty P.J., Lusch R.F. (2004), Maximizing the Human Capital Equations in Logistics: Education, Experience and Skills, *Journal of Business Logistics*, Vol.25, n°1, pp.211-232.
- Penard L. (2007), L'homme Supply Chain, *Supply Chain Magazine*, n°11, pp. 80-81.
- Razzaque M., Bin Sirat M.S. (2001), Skill Requirements: Perceptions of the Senior Asian Logisticians, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.31, no5, pp.374-395.
- Schmidt J. (2005), Le développement d'une logistique en accord avec le développement durable, *Logistique & Management*, Vol. 13, pp. 31-36.
- Stank T., Poist R., Murphy P. (1998), Personal Skills Development : a Missing Ingredient in Logistics Education, *Defense Transportation Journal*, August, pp. 10-14.
- Van Hoek R., Chatham R., Wilding R. (2002), Managers in Supply Chain Management, the Critical Dimension, *Supply Chain Management*, Vol. 7, n°3/4, pp. 119-125.