

COMPETENCES DES RESPONSABLES LOGISTIQUES : RESULTATS D'UNE ETUDE LONGITUDINALE

Laurent BIRONNEAU¹, Bruno LE ROY²,
Vincent HOVELAQUE³ & Bruno DURAND⁴

Résumé. - Depuis plusieurs années les responsables logistiques doivent faire face à de nouvelles contraintes et de nouveaux enjeux qui viennent modifier la pratique de leur métier et, de ce fait, les compétences qu'ils doivent mobiliser. Ce papier se propose de mettre à jour et de compléter, dans une perspective longitudinale, une enquête menée en 2007 par Bironneau et Le Roy (2009) pour décrire les compétences clés dont doit disposer un responsable logistique. Il montre que les compétences managériales sont cruciales, tout comme les compétences permettant la prise de décisions stratégiques.

Mots-Clés : Compétences, Responsable logistique, Enquête longitudinale

1 Introduction

Depuis plusieurs années les responsables logistiques, qu'ils soient directeurs logistiques ou *supply chain manager*⁵, doivent faire face à de nouvelles contraintes et de

¹ Maître de conférences - HDR, Université de Rennes 1/CREM (UMR 6211), IGR-IAE de Rennes, 11 rue Jean Macé, CS 70803 - 35708 Rennes Cedex 7 (France), laurent.bironneau@univ-rennes1.fr

² Maître de conférences, Université de Rennes1/ICI, IUT de Saint Brieuç, 18 Rue Henri Wallon, 22004 Saint-Brieuc (France), bruno.le-roy@univ-rennes1.fr

³ Professeur des Universités, Université de Rennes 1/CREM (UMR 6211), IGR-IAE de Rennes, 11 rue Jean Macé, CS 70803 - 35708 Rennes Cedex 7 (France), vincent.hovelaque@univ-rennes1.fr

⁴ Maître de conférences, Université de Nantes/LEMNA, Chemin de la Censive-du-Tertre, 44312 Nantes Cedex 3 (France), bruno.durand@univ-nantes.fr

⁵ 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 notamment analysé Livolsi

nouveaux enjeux, qui viennent modifier la pratique de leur métier et, de ce fait, les compétences qu'ils doivent mobiliser (Gammelgaard et Larson, 2001 ; Christopher, 2004 et 2012 ; Mangan et Christopher, 2005 ; Murphy et Poist, 2006 et 2007 ; Bironneau et Le Roy, 2009 ; Hegde et Radovilsky, 2012). Parmi ces changements majeurs, il est notamment possible d'évoquer une complexité grandissante du pilotage des *supply chains*. Christopher (2012) l'explique par trois raisons essentielles : (1) une internationalisation de plus en plus forte des échanges, (2) une généralisation des pratiques lean, (3) une accélération de la tendance à l'externalisation de certaines activités qui conduit à une multiplication du nombre de partenaires à coordonner dans la *supply chain*. D'autres facteurs peuvent être évoqués comme, par exemple, le développement des pratiques de commercialisation « multi-canal » ou le renforcement des contraintes sécuritaires et environnementales. Cette complexité se combine, en outre, à une augmentation de l'incertitude, en particulier depuis la crise de 2008, pouvant rendre délicate l'utilisation d'une partie des méthodes de pilotage classiquement mobilisées dans les organisations, en particulier celles de planification (démarche PIC - S&OP, logique MRP...) qui impliquent pour fonctionner une bonne maîtrise de la demande (Christopher et Olweg, 2011).

Cet article a pour objet d'analyser les conséquences de ces mutations sur les besoins en compétence des responsables logistiques. Plus précisément, il s'attache à mettre à jour une enquête développée initialement par Bironneau et Le Roy en 2007 (Bironneau et Le Roy, 2009) auprès de 51 responsables logistiques, avec comme objectif de définir les compétences clés dont doit disposer un responsable logistique. En plus de fournir des données récentes sur les compétences requises, cet article permettra également d'analyser l'évolution des résultats entre 2007 et 2014, approche qui peut être riche d'enseignements. Comme le remarquent, en effet, Murphy et Poist (2006, 2007) dans une étude longitudinale du même type réalisée sur des responsables logistiques américains entre 1991 et 2006, une telle analyse comparative peut fournir une perspective historique précieuse en termes de similitudes et les différences dans les compétences entre le passé et le présent.

Dans cette perspective, notre article se base sur la classification des compétences des responsables logistiques proposée par Bironneau et Le Roy (2007, 2009). Cette classification recense 82 compétences clés à travers deux catégories principales, selon qu'il s'agit de compétences fonctionnelles et techniques ou de compétences humaines (figure 1). Les premières sont décomposées en 25 compétences techniques en logistique et 27 compétences générales en gestion des entreprises. Les secondes sont divisées en 17 compétences sociale - soi avec les autres- et en 13 compétences personnelles - soi avec soi-

(2007) pour les directeurs et responsables logistiques, ou l'étude de fonctions logistique et *Supply Chain* réalisée par l'ASLOG et Mickael Page (2011) entre le directeur *Supply Chain* et le directeur logistique, 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), de Murphy et Poist (1991, 2007) ou de Bironneau et Le Roy (2007, 2009). Il est d'ailleurs à remarquer que les référentiels métiers de l'APEC en France, mis à jour en 2012, 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 Lorentz *et alii*, 2013) tendent à montrer que les différentes acceptions (SCM, logistique) sont utilisées de manière interchangeable dans la littérature.

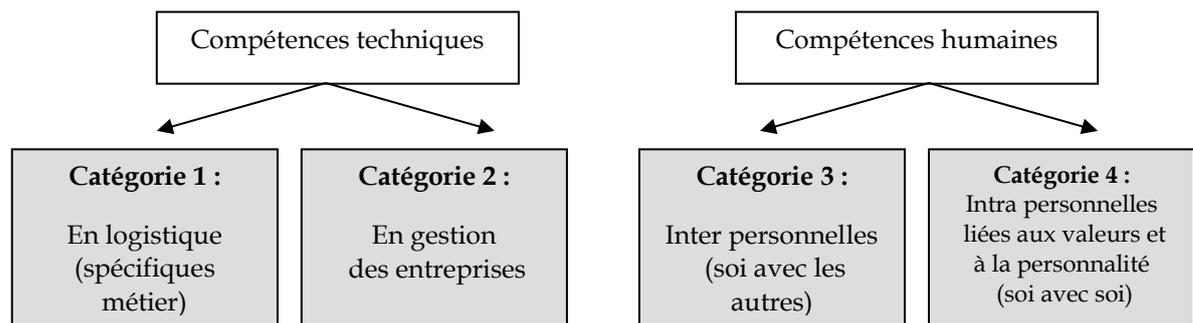


Figure 1 : Grille d'analyse des compétences des responsables logistiques

Pour permettre l'étude comparative évoquée dans notre problématique, les 82 compétences proposées par Bironneau et Le Roy (2007) sont retenues dans notre enquête, même si certaines nous semblent peu pertinentes (en tout cas au regard des évolutions actuelles) ou pourraient être amendées et précisées. Toutefois, les mutations de l'environnement logistique évoquées précédemment nous amènent à intégrer de nouvelles compétences à l'enquête. Celles-ci ont été obtenues à partir d'une revue de la littérature académique récente sur les compétences du responsable logistique (par exemple Hegde et Radovitsky, 2012 ; Christopher, 2012 ; Lorentz *et alii*, 2013) et enrichie à partir d'une analyse de revues professionnelles du domaine et à l'aide d'un comité de pilotage du cluster Bretagne *Supply Chain* (BSC) et de membres de cette association. Tout d'abord, 6 compétences sont ajoutées aux compétences techniques en logistique ou compétences métiers : (1) *sourcing*/achat à l'international (de biens, d'équipements ou de prestations logistiques), qui est plus complet que le seul achat/approvisionnement, (2) capacité à identifier les risques logistiques, (3) capacité à décomposer et maîtriser les coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique, (4) capacité à comprendre et à intégrer les besoins clients, (5) capacité à intervenir dans une démarche de planification globale (démarche S&OP), (6) maîtrise des outils du *lean* et du *Six Sigma*. Puis, une nouvelle compétence est intégrée aux compétences fondamentales en gestion des entreprises : la connaissance de l'approche systémique pour gérer des systèmes complexes. Ensuite, 4 compétences nouvelles sont proposées concernant les compétences sociales : (1) savoir s'impliquer dans les réseaux professionnels, (2) savoir s'impliquer dans les réseaux sociaux (linkdln, viadeo...), (3) capacité à s'intégrer à des équipes pluri-disciplinaires pour générer de la valeur (synergie entre fonctions et gestion des interfaces), et (4) capacité à gérer dans un environnement multiculturel. Enfin, 2 compétences sont ajoutées aux compétences intra personnelles : (1) la capacité à relativiser, à prendre du recul et (2) la capacité à anticiper, à être visionnaire pour le service logistique et l'organisation dans son ensemble. L'ensemble des 95 compétences est détaillé en annexe 1.

Dans la suite de cet article, nous retiendrons une structure en trois parties. Nous décrivons, tout d'abord, la méthodologie de l'enquête terrain de 2007 et celle d'aujourd'hui et présentons les caractéristiques des répondants. Nous présentons ensuite les résultats de la recherche actuelle tout en les comparant avec ceux de la recherche de 2007. Enfin, nous concluons sur les principales implications managériales de cette enquête et dressons quelques perspectives de recherches complémentaires.

2 Méthodologie de l'enquête

Les données des deux enquêtes ont été collectées essentiellement par l'intermédiaire de l'ASLOG (ASsociation française pour la LOGistique et le *supply chain management*) auprès d'un fichier trié de ces membres limité aux responsables logistiques (dans l'acception donnée plus haut).

Pour l'enquête de 2007, nous avons pu envoyer, par le biais de l'ASLOG Bretagne, 127 questionnaires en fichier attaché directement par mail avec un message expliquant l'intérêt de l'enquête. Les questionnaires nous sont revenus par mail ou plus souvent directement par voie postale. Après relance et élimination des questionnaires non complets, 51 questionnaires ont pu être retenus pour l'analyse, ce qui correspond à un taux de réponse de 40,15%. Pour la nouvelle enquête, 305 mails explicitant la démarche et contenant un lien vers un outil de réalisation de l'enquête (Limesurvey) ont été envoyés par le biais des fichiers de l'ASLOG, complétés par ceux de Bretagne *Supply Chain*, Ouest Logistique et Vendée Logistique. Après relance et élimination de nombreux questionnaires incomplets, 28 questionnaires ont été retenus pour l'analyse, ce qui correspond à un taux de réponse de 9,18%. La différence entre le taux de réponse des deux enquêtes peut apparaître comme très significatives -9,18% vs 40,15%-, mais n'est pas rare dans les études longitudinales en logistique. Par exemple, Murphy et Poist (2007) dans une enquête très similaire présentent un taux de réponse de 59,6% pour leur enquête de 1991 et de 26,2% pour celle de 2007. Murphy et Poist (2007) évoquent eux même des différences notables dans les enquêtes longitudinales menées sur d'autres thèmes en logistique par Guinipero et al. (2005) et Crum et al. (1998). Il est également probable que le taux de réponse ait été influencé par les modalités pratiques de collecte des données : dans l'enquête de 2007 de nombreux questionnaires avaient été traités en version papier (facilitant donc une réponse en plusieurs fois du répondant) alors que l'enquête de 2014 impliquait une réponse à une enquête en ligne nécessitant un traitement en une seule fois. Compte tenu d'un temps de réponse estimé à plus de 20 minutes -ce qui est relativement long pour des personnes par nature très occupées-, il y a probablement là un élément de réponse et, aussi, une explication au nombre important de questionnaires non complets.

Une étude du profil des répondants de 2014 montre que ces derniers ont des caractéristiques très proches de ceux de 2007 en termes de profil de poste et d'âge. Notre échantillon se partage par contre moins bien entre grandes entreprises et PME. Globalement, en effet, les répondants viennent majoritairement de structures dont le chiffre d'affaires est supérieur à 50 millions d'euros de CA (67,8% vs 47,77%) et qui emploient plus de 200 salariés (64% vs 55%). Cela se traduit aussi dans la taille des services logistiques qui est globalement importante avec 78 % des répondants dont les services logistiques comportent au moins 10 personnes (vs 65,21% en 2007) et même 46% plus de 50 personnes (vs 36,95%).

3 Résultats

Dans les deux enquêtes, 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 »⁶) sur le degré d'importance de celle-ci

⁶ 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 ».

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 suivante dans le futur (5 ans) ? »*. Nous offrions également la possibilité de ne pas noter une compétence, si celle-ci apparaissait au répondant hors sujet ou hors propos. En 2007, cette échelle de réponse avait été retenue pour deux raisons. Premièrement, elle nous permettait un positionnement plus facile de nos résultats par rapport à ceux des études américaines du même type, par exemple celles de Mangan et alii (2001) ou de Murphy et Poist (1991, 2006). Ces chercheurs retiennent, en effet, des classifications en cinq items (numérotées 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 nous éloignait des échelles américaines. Deuxièmement, l'introduction d'un item « hors sujet ou hors de propos » nous permettait 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.

Une analyse globale des résultats (se reporter au Tableau 1), à l'aide de calculs statistiques simples (moyenne), montre que le classement des quatre catégories de compétences n'a pas évolué entre les deux enquêtes, aussi bien pour le présent que pour le futur. Les compétences humaines intra personnelles et inter personnelles restent en moyenne ainsi plus fortement valorisées que les compétences en logistique et surtout en gestion. Le responsable logistique apparaît donc clairement comme étant avant tout un manager avant même d'être un logisticien (manager 1, logisticien 2), ce qui confirme non seulement le résultat de notre étude de 2007, mais aussi les analyses des études antérieures du même type (Murphy et Poist, 1991, 1994, 2006, 2007 ; Stank et alii, 1998 ; Mangan et alii, 2001, Razzaque et Bin Sirat, 2001 ; Myers et alii, 2004 ; Mangan et Christopher, 2005).

Moyenne par catégorie et positionnement de la catégorie par rapport aux autres	Enquête 2007		Enquête 2014	
	Présent	Futur	Présent	Futur
Catégorie 1 Compétences techniques en Logistique	3,55 (3 ^e)	4 (3 ^e)	3,3 (3 ^e)	4,01 (3 ^e)
Catégorie 2 Compétences techniques en gestion	3,29 (4 ^e)	3,63 (4 ^e)	2,79 (4 ^e)	3,48 (4 ^e)
Catégorie 3 Compétences humaines inter personnelles	4,19 (2 ^e)	4,39 (2 ^e)	3,49 (2 ^e)	4,23 (2 ^e)
Catégorie 4 Compétences humaines intra personnelles	4,28 (1 ^{er})	4,41 (1 ^{er})	3,76 (1 ^{er})	4,3 (1 ^{er})

Tableau 1 : Synthèse des moyennes par catégorie (sur 5 points)

Cette analyse est confirmée par le tableau ci-après (se reporter au Tableau 2). L'étude de 2007 montrait, en effet, que sur les 20 compétences les mieux notées (sur 82 compétences) pour le présent 18 étaient des compétences humaines intra ou inter personnelles, et 17 sur 20 l'étaient pour le futur ; l'étude de 2014 (sur 95 compétences) confirme pour partie ces résultats en classant 15 compétences humaines parmi les 20 premières pour le présent et 10 compétences sur 20 pour le futur. Si ce dernier résultat semble moins significatif, il est

toutefois à noter que sur ces 10 compétences humaines, 7 d'entre elles apparaissent parmi les 10 principales par les répondants, ce qui caractérise bien leur importance. Comme nous l'avions noté en 2007, 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. Il y a là sans doute une réflexion à mener pour adapter les contenus pédagogiques, aussi bien en formation initiale qu'en formation continue, pour répondre à ce besoin de la profession.

Un autre point nous semble à souligner : les deux enquêtes montrent que les répondants valorisent plus fortement les compétences dans le futur que dans le présent et cela pour chaque catégorie de compétence (se reporter au Tableau 1). Ce constat est particulièrement significatif dans l'enquête de 2014 avec une augmentation moyenne d'environ 0,7 point par catégorie de compétence, ce qui est très important pour une notation sur 5 point. Les responsables logistiques envisagent donc certainement une complexité croissante dans le pilotage des *supply chain* qui devra être appréhendée par une compétence plus grande des responsables logistiques.

Les 20 compétences principales	Cat.	Enquête 2007				Enquête 2014			
		Présent		Futur		Présent		Futur	
		Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note
Savoir prendre des décisions et les assumer	4	1	4,54	4	4,61	10	3,86	21	4,32
Capacité à travailler en équipe	3	2	4,50	1	4,63	1	4,17	3	4,60
Respect des autres	4	3	4,41	17	4,46	12	3,78	41	4,18
Aptitude à convaincre (vendre ses projets en interne et en externe)		4	4,39	5	4,59	18	3,75	8	4,50
Rapidité et adaptabilité au changement, réactivité, flexibilité	4	5	4,37	3	4,61	22	3,71	5	4,60
Intégrité, éthique	4	6	4,37	24 ex	4,35	18 ex	3,75	46	4,07
Contrôle du stress (capacité à être performant sous la pression, à prendre du recul)	4	7	4,35	13	4,50	5	3,96	9 ex	4,46
Implication, disponibilité	4	8	4,35	18	4,41	6	3,93	29	4,25
Capacité d'analyse et de synthèse	4	9	4,33	11	4,52	3	4	6	4,57
Capacité à motiver ses collaborateurs (entraîner, donner du feed-back, reconnaître la performance...)	3	9 ex	4,33	11 ex	4,52	12 ex	3,76	3 ex	4,60
Prise d'initiative, créativité, curiosité, à la recherche du changement	4	11	4,30	6	4,57	38	3,5	17 ex	4,36
Enthousiasme, état d'esprit positif	4	11 ex	4,30	21	4,37	29	3,67	34	4,21
Savoir faire/faire (aptitude à déléguer et à organiser le travail de son équipe)	3	11 ex	4,30	2	4,61	12 ex	3,78	9	4,46
Travailler avec les autres décideurs internes des autres fonctions	3	14	4,28	10	4,52	46	3,42	21	4,32
Gérer le temps et les priorités de son équipe	3	15	4,26	15	4,46	26	3,68	25	4,28
Gestion de la production (planification, programmation, ordonnancement, suivi...)	1	16	4,25	14	4,48	26 ex	3,68	54	3,96
Gestion des stocks	1	17	4,24	24	4,35	3 ex	4	25	4,28
Préparer et animer des réunions efficaces	4	17 ex	4,24	19	4,41	12 ex	3,78	21 ex	4,32
Résoudre les problèmes, les litiges, les conflits	3	17 ex	4,24	24 ex	4,35	26 ex	3,68	25 ex	4,28
Capacité à former ses collaborateurs, à les faire progresser	3	20	4,22	20	4,41	12 ex	3,78	14	4,42
Ils entrent dans le top 20 (futur 2007)									
Supply Chain Management	1	28	4,09	7	4,57	2	4,03	7	4,53
Définition des stratégies logistiques	1	31	4,05	9	4,52	30	3,64	15	4,39
Volonté et capacité à progresser	4	22	4,17	16	4,46	22 ex	3,71	12	4,43
Ils entrent dans le top 20 (présent 2014)									
Informatique de gestion	2					9	3,89	49	4,03
Communiquer efficacement à l'écrit	3					12 ex	3,75	34	4,21
Confiance en soi	4					11	3,82	21	4,32
Contrôle de soi	4					12 ex	3,78	34	4,21
Pilotage des coûts	1					18	3,75	2	4,64
Tableaux de bord logistique	1					7	3,92	13	4,42
Capacité à intégrer les besoins clients dans la Supply	1	-	-	-	-	9	3,89	1	4,75
Ils entrent dans le top 20 (présent 2014)									
Capacité à décomposer et maîtriser les coûts sur l'ensemble de la chaîne	1	-	-	-	-	50	3,35	17	4,36
Anglais	2					47	3,39	16	4,39
Stratégie (vision stratégique, vision de l'entreprise sur le moyen/long terme)	2					43	3,43	11	4,43
Capacité à anticiper, à être visionnaire pour le service logistique et l'organisation	4	-	-	-	-	33	3,60	17 ex	4,36

Tableau 2 : Les 20 compétences principales selon les enquêtes

L'analyse du Tableau 2, complétée par celle des tableaux de classement des compétences par catégories (tableaux numérotés de 3 à 6 positionnés en annexe), permet de dresser un portrait plus précis du futur responsable logistique. Celui-ci apparaît clairement

désormais comme un stratège plus que comme un opérationnel. Parmi les compétences qui entrent dans le top 20 dans le futur ou qui prennent de l'importance, on peut effectivement souligner, pour le responsable logistique la nécessité d'avoir une vision stratégique (« *stratégie – vision stratégique, vision de l'entreprise sur le moyen/long terme* » – compétence classée première en gestion et qui passe de la 43^{ème} à la 11^{ème} place au global en 2014). Il lui faut aussi la « *capacité à anticiper, à être visionnaire pour le service logistique et l'organisation dans son ensemble* » (de la 33^{ème} à la 17^{ème} place) et une compétence dans la « *définition des stratégies logistiques* » (de la 30^{ème} à la 15^{ème} place). Cette approche nécessite une vision qui est plus orientée sur un pilotage global de la *Supply Chain* (et non pas sur sa seule structure) - la compétence en « *Supply Chain Management* » confirme son positionnement dans le top 10 des compétences -, avec comme prérequis la « *capacité à intégrer le besoin client dans la supply chain* » qui apparaît désormais comme la compétence la plus importante pour le responsable logistique (de la 9^{ème} à la 1^{ère} place en 2014). De la même manière, la compétence sur les « *démarches de collaboration clients/fournisseurs* » progresse de 2007 à 2014, mais aussi en 2014 entre le présent et le futur (de la 23^{ème} à la 7^{ème} position dans les compétences techniques en logistique avec +1,21 point). Le développement de l'importance de ces compétences semble se faire au détriment des compétences de base en logistique, comme « la gestion des stocks » ou « la gestion de production », ou « la gestion d'entrepôt » qui, si elles demeurent correctement valorisées, n'apparaissent plus comme les compétences principales. La compétence en gestion de production passe ainsi de la compétence classée n°1 en logistique en 2007 à la 18^{ème} dans le futur pour l'enquête 2014 ; la compétence en gestion des stocks de 3^{ème} pour l'ensemble des compétences dans la présent en 2014 à 25^{ème} dans le futur. Cette caractéristique nous semble à mettre en résonance avec la progression de l'externalisation des activités logistiques (Christopher, 2012) : il est probable que le responsable logistique, qui pilote désormais de nombreux processus délégués, a moins besoin de compétences opérationnelles que de compétences en stratégie et sur la chaîne de valeur étendue au sens de Porter (1986). De la même manière, cela nous semble pouvoir expliquer la moins bonne valorisation des compétences techniques en gestion entre 2007 et 2014, par exemple une compétence sur le recrutement : l'orientation plus stratégique donnée au métier de responsable logistique implique probablement de déléguer plus fortement certaines missions auprès d'autres services spécialisés de l'entreprise. Plus globalement, ce constat nous semble également cohérent avec l'évolution de la fonction logistique vers le *supply chain management*, qui implique des problématiques nouvelles tout au long de la chaîne. Deux aspects peuvent notamment être évoqués. Premièrement, comme le souligne Dornier (2006), il apparaît nécessaire de faire co-exister, avec la dimension opérationnelle « historique », une dimension plus stratégique afin de concevoir et de piloter le système, et de s'adapter aux changements permanents dictés par la vision globale. Deuxièmement, il faut souligner le besoin de déployer un management transversal, tant en interne qu'avec les entreprises extérieures de la *supply chain* (Christopher, 2005), la maîtrise de la chaîne se heurtant souvent aux structures hiérarchiques, aux origines culturelles et à la méconnaissance des métiers. Ce dernier point explique certainement le poids plus important pris par exemple par la « *capacité à s'intégrer à des équipes pluridisciplinaires pour générer de la valeur (synergie entre fonction, gestion des interfaces)* » qui est valorisée d'un point supplémentaire dans la notation moyenne dans l'enquête de 2014 entre le présent et le futur.

L'analyse montre par ailleurs l'importance croissante donnée en 2014 aux compétences sur « *les tableaux de bord logistique* » (qui entre dans les compétences clés), sur la « *capacité à décomposer et maîtriser les coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique* » et plus globalement au « *pilotage des coûts tout au long de la supply chain* ». Pour être plus stratège et visionnaire, il

semble cohérent que le responsable logistique dispose de compétences sur les outils facilitant la prise de décision.

Ce besoin d'un responsable logistique plus stratège et peut être un peu moins impliqué dans les aspects très opérationnels, nous semble également expliquer l'importance prise par certaines compétences humaines inter personnelles (tableau 5) comme « la capacité à s'entourer » (qui rentre dans les compétences clés), ou la « capacité à motiver ses collaborateurs » (donner du feedback...). Cela confirme aussi l'importance donnée à la « capacité à travailler en équipe » (compétence toujours classée n°1 dans les compétences humaines inter personnelles) et la « capacité à savoir faire faire (aptitude à déléguer) ». Le responsable logistique doit pouvoir déléguer et s'appuyer sur des équipes s'il veut se consacrer aux fonctions primordiales dans un environnement complexe, de plus en plus perturbé et stressant, nécessitant une implication forte.

4 Conclusion

Cette étude longitudinale nous a permis de confirmer que le responsable logistique apparaît avant tout comme étant un manager avant même d'être un logisticien (manager 1, logisticien 2). Si les compétences techniques, notamment en logistique, restent correctement valorisées, elles le sont moins globalement que les compétences humaines. Les compétences clés pour un responsable logistique sont ainsi notamment la capacité à travailler en équipe et à déléguer ou encore à motiver et à former les collaborateurs. L'étude montre, toutefois, que certaines compétences techniques prennent de l'importance. Il s'agit en particulier de toutes celles qui permettent de donner une orientation plus stratégique au métier au détriment des compétences sur les techniques de base (gestion de la production, gestion des stocks, gestion d'entrepôt...). Le responsable logistique apparaît plus comme un stratège que comme un opérationnel. Ce point semble cohérent avec l'évolution de la fonction logistique vers le *supply chain management*, qui implique des problématiques plus stratégiques, tout au long de la chaîne logistique : choix des partenaires sur des chaînes de plus en plus mondialisées, choix du mix logistique (faire ou faire faire)...

Ce dernier constat nous amène à envisager de nouvelles perspectives de recherche. Dans notre enquête, pour rester cohérent avec l'étude de 2007, nous n'avons pas voulu distinguer la fonction de directeur logistique de celle de *supply chain manager*, comme le fait par exemple Livolsi (2011) qui traite plus spécifiquement du profil de *supply chain manager*. Cependant, nous ne pouvons nier que ces deux fonctions de référence ne recouvrent pas ou plus tout à fait les mêmes champs, en particulier, dans les grandes entreprises qu'elles soient industrielles ou commerciales, B2B ou B2C. Comment expliquer sinon que, dans un même groupe international (ou même national), l'on puisse à la fois rencontrer à la fois un *supply chain manager* et des directeurs logistiques, sur des postes à la fois différents et très complémentaires ?

Aussi, dans la perspective de nouvelles recherches, il nous paraît désormais utile de davantage distinguer ces deux fonctions et de préciser, surtout, les besoins en compétences propres à chacune d'elles. Cette approche académique complémentaire pourrait, d'ailleurs, apporter un éclairage original aux travaux conduits actuellement par la profession dans le cadre de l'ASLOG. Elle devrait sans doute permettre de pointer, de nouveau, du doigt les compétences techniques et humaines traditionnelles, mais également des compétences plus stratégiques (*risk management*, anticipation et pilotage global [versus local], achats internationaux...) à l'origine de l'entrée, somme toute très récente, de responsables de la

supply chain dans les comités de direction des organisations. Cet approfondissement devrait, au final, probablement déboucher sur une actualisation de la classification proposée.

Bibliographie

- Bironneau, L., Le Roy, B., (2007), "Définition d'un modèle générique des besoins en compétences du responsable logistique", *Logistique et Management*, vol.15, pp. 7-18.
- Bironneau, L., Le Roy, B., (2009), "Quelles compétences pour les responsables logistiques ? Résultats d'une enquête terrain", *Revue Française de Gestion Industrielle*, volume 28, n°1, pp. 3-24.
- 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.
- Christopher, M., (2005), *Supply chain management - créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Pearson - Village Mondial, Paris (3^{ème} édition traduite de l'anglais).
- Christopher, M., (2012), "Managing Supply Chain Complexity: Identifying the Requisite Skills", *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol.13, No.2, pp. 4-9.
- Christopher, M., Olweg, M., (2011), "Supply Chain 2.0: Managing supply chains in the area of turbulence", *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 41, n°1, p.63-82.
- Crum, M., Johnson, D.A., Allen, B.J., (1998), "A longitudinal assessment of EDI use in the US motor carrier industry", *Transportation Journal*, Vol.38, n°1, pp. 15-28.
- Dornier, P.P., (2006), « Pourquoi le supply chain management est-il devenu un enjeu si difficile à maîtriser ? », *Réalités industrielles (Annales des Mines)*, mai, pp. 11-15.
- 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.
- Guinipero, L., Pillai, K.G., Chapman, S., Clark, R., (2005), "A longitudinal examination of JIT purchasing practices", *International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, n°1, pp. 51-70.
- Hegde, V., Radovilsky, Z., (2012), "Shift in Supply Chain job Requirements and its Impact of Supply Chain Management Curriculum", *Journal of the Academy of Business & Economics*, Vol. 12 Issue 4, p28-38. 11p.
- 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.
- Livolsi, L., (2011), "Profiling the job of a supply chain manager: a french case study", *Supply Chain Forum: An International Journal*, vol. 14, n°4, p.54-63.
- Lorentz, H., Töyli, J., Solakivi, T., Ojala, L., (2013), "Priorities and determinants for supply chain management skills development in manufacturing firms", *Supply Chain Management*, Vol. 18, n°4, pp. 358-375.
- 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, p.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.
- Mickael Page, (2011), *Etude de fonctions et rémunération Logistique et Supply Chain*, http://www.michaelpage.fr/productsApp/etudes_rem/EDR_Logistique_SupplyChain.pdf

- 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., (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., Griffith, D., Daugherty, P., Lusch, R., (2004), "Maximizing the Human Capital Equations in Logistics: Education, Experience and Skills", *Journal of Business Logistics*, Vol.25, n°1, p.211-232.
- Porter, M., (1986), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ?*, Interéditions, Paris.
- 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.
- Stank, T., Poist R., Murphy P., (1998), "Personal Skills Development : a Missing Ingredient in Logistics Education", *Defense Transportation Journal*, August, pp. 10-14.

Annexes : Tableaux de classement des compétences (classements réalisés à partir de l'enquête de 2007)

Tableau 3 : Compétences techniques en gestion des entreprises

Tableau 4 : Compétences techniques en logistique

Tableau 5 : Compétences humaines inter-personnelles

Tableau 6 : Compétences humaines intra-personnelles

Compétences techniques en gestion	Enquête 2007				Enquête 2014			
	Présent		Futur		Présent		Futur	
	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note
Informatique de gestion (bases de données, Word, Excel...)	1	3,91	4	4,15	1	3,89	4	4,03
Contrôle de gestion (budgets, tableaux de bord...)	2	3,85	2	4,26	3	3,39	5	3,94
Anglais	3	3,82	1	4,31	4	3,39	2	4,39
Comptabilité de gestion (calcul des coûts)	4	3,76	5	4,11	6	3,28	8	3,78
Stratégie (vision stratégique, vision de l'entreprise sur le moyen/long terme)	4 ex	3,76	3	4,20	2	3,43	1	4,43
Techniques de recrutement (savoir mener un entretien de recrutement...)	6	3,59	11	3,76	7	3,14	17	3,46
Gestion des compétences et des carrières	7	3,50	7	3,89	16	2,71	11	3,71
Gestion des problèmes de sécurité (comportement au travail, accident de travail, lien avec le CHSCT)	7 ex	3,50	8	3,83	15	2,75	14	3,61
Investissement (détermination de la rentabilité économique et prévision financière)	9	3,39	9	3,80	8	3,03	9	3,75
Analyse des données	9 ex	3,39	13	3,70	5	3,36	6	3,89
Commerce électronique	11	3,36	6	3,93	23	2,35	12	3,64
Environnement de la production : étude, méthode et process (nomenclature, gamme...)	12	3,32	19 ex	3,45	20	2,57	20	3,18
Comportement et attentes du consommateur (délai, fréquence...)	13	3,30	13 ex	3,70	17	2,64	12 ex	3,64
Connaissance du marché économique régional, national et/ou international	14	3,29	15	3,65	14	2,78	15	3,53
Droit du travail (contrat, procédure de mise à pied, droit et devoir par rapport au personnel...)	15	3,28	15 ex	3,65	13	2,86	18	3,35
Techniques quantitatives : statistiques	16	3,24	18	3,46	20 ex	2,57	19	3,25
Méthodes de gestion de crise	16 ex	3,24	12	3,74	10	2,89	9 ex	3,75
Comptabilité générale (bilan, compte de résultat)	18	3,23	19	3,45	17 ex	2,64	24	3
Veille stratégique et concurrentielle	19	3,22	9 ex	3,80	10 ex	2,89	6 ex	3,89
Innovation (développement produit/process/organisation)	20	3,20	17	3,62	9	3	3	4,07
Recherche opérationnelle	21	2,98	23	3,24	26	2,11	27	2,42
Etudes de marchés (positionnement des produits, des services par rapport à la concurrence)	22	2,95	21	3,40	20 ex	2,57	22	3,10
Connaissances juridiques (contrat, assurance)	23	2,87	22	3,26	10 ex	2,89	15 ex	3,53
Financement (sélection des modes de financement internes et externes plan de financement), par exemple le leasing	24	2,77	26	2,95	27	2,07	26	2,68
Connaissance des instances décisionnaires (institutions publiques, acteurs) aux niveaux international, national, régional	25	2,72	24	3,02	17 ex	2,64	20 ex	3,18
Autres langues étrangères que l'anglais	26	2,62	25	3,00	24	2,21	23	3,07
Connaissance de l'histoire du management en milieu industriel (courants de pensée)	27	2,44	27	2,55	28	2	28	2,18
Connaissance de l'approche systémique pour gérer des systèmes complexes					25	2,18	24 ex	3
MOYENNE GLOBALE		3,29		3,63		2,79		3,48

Tableau 3 : Compétences techniques en gestion des entreprises

Compétences techniques en logistique	Enquête 2007				Enquête 2014			
	Présent		Futur		Présent		Futur	
	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note
Gestion de la production (planification, programmation, ordonnancement, suivi...)	1	4,25	4	4,48	7	3,68	18	3,96
Gestion des stocks	2	4,24	6	4,35	2	4	7	4,28
Pilotage de coûts tout au long de la chaîne logistique	3	4,15	1 ^{er} ex	4,57	5	3,75	2	4,64
Tableaux de bord logistique (choix des indicateurs, suivi des indicateurs)	3 ex	4,15	5	4,37	3	3,92	4	4,42
Supply Chain Management	5	4,09	1	4,57	1	4,03	3	4,53
Définition des stratégies logistiques (choix des modes de distribution des produits, centralisation ou régionalisation des stocks)	6	4,05	3	4,52	8	3,64	5	4,39
Gestion d'entrepôt	7	4,00	11	4,13	6	3,71	20	3,86
Achats/approvisionnement	8	3,84	7	4,23	10	3,5	21	3,85
Gestion d'un appel d'offre, d'un cahier des charges logistique	9	3,78	9	4,16	14	3,35	9	4,25
Gestion de projet (outils et démarche de conduite d'un projet)	10	3,61	8	4,17	11	3,46	13	4,17
Maîtrise des logiciels de planification : prévisions, planification	11	3,54	13	3,98	16	3,25	16	4
Maîtrise des logiciels d'exécution : réception, manutention, mise en stock, préparation de commande, expédition, transport, suivi...	11 ex	3,54	19	3,76	8 ex	3,64	23	3,82
Connaissance des progiciels de gestion intégrés (ERP)	13	3,53	12	4,00	11 ex	3,46	21 ex	3,85
Démarches de sécurité et prévention des risques	14	3,52	14	3,96	16 ex	3,25	17	4
Législation/réglementation sécurité- environnement (matières dangereuses)	15	3,44	16	3,91	21	3,18	25	3,71
Démarches de collaboration client / fournisseur	15 ex	3,44	14 ex	3,96	23	3,07	7 ex	4,28
Connaissances produit/métier	17	3,41	21	3,67	19	3,21	25 ex	3,71
Législation/réglementation transport/douane	18	3,34	20	3,75	11 ex	3,46	23 ex	3,82
Connaissance des termes logistiques en langue anglaise	19	3,33	17	3,87	24	3	9 ex	4,25
Connaissance des nouvelles technologies (NTIC/EDI/systèmes de communication/code barre/Rfid...)	20	3,31	9 ex	4,16	19 ex	3,21	14	4,14
Normes qualité et outils de la qualité (contrôle qualité...)	21	3,26	22	3,57	25	2,96	28	3,64
Démarches du SAV (gestion des litiges, gestion des retours clients)	22	3,05	23	3,47	28	2,78	25 ex	3,71
Connaissance des outils de manutention et de leur impact (économique, environnemental, organisationnel...)	23	3,04	24	3,41	28 ex	2,78	30	3,25
Démarches environnementales (recyclage, récupération, emballages réutilisables...)	24	2,98	18	3,85	27	2,82	15	4,03
Méthodes de soutien logistique (maintenance, gestion des pièces de rechange...)	25	2,88	25	3,23	31	2,21	31	2,92
Sourcing/achat à l'international (de biens, d'équipements ou de prestations logistiques)					30	2,53	29	3,36
Capacité à identifier les risques logistiques					16 ex	3,25	11	4,21
Capacité à décomposer et maîtriser les coûts sur l'ensemble de la chaîne logistique					14 ex	3,35	6	4,36
Capacité à comprendre et à intégrer les besoins clients dans la Supply					4	3,89	1	4,75
Capacité à gérer une démarche de planification globale (démarche PIC-S&OP)					22	3,14	18 ex	3,96
Maîtrise des outils du <i>lean</i> et du <i>Six Sigma</i>					26	2,85	11 ex	4,21
MOYENNE GLOBALE		3,59		4,00		3,30		4,01

Tableau 4 : Compétences techniques en logistique

Compétences humaines inter personnelles	Enquête 2007				Enquête 2014			
	Présent		Futur		Présent		Futur	
	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note
Capacité à travailler en équipe	1	4,50	1	4,63	1	4,17	1	4,60
Aptitude à convaincre (vendre ses projets en interne et en externe)	2	4,39	3	4,59	6	3,75	3	4,5
Capacité à motiver ses collaborateurs (entraîner, donner du feed-back, reconnaître la performance...)	3	4,33	4	4,52	2	3,78	1 ex	4,6
Savoir faire-faire (aptitude à déléguer et à organiser le travail de son équipe),	4	4,30	2	4,61	2 ex	3,78	4	4,46
Travailler avec les autres décideurs internes des autres fonctions	5	4,28	4 ex	4,52	16	3,42	7	4,32
Gérer le temps et les priorités de son équipe	6	4,26	6	4,46	8	3,68	9	4,28
Préparer et animer des réunions efficaces	7	4,24	7	4,41	2 ex	3,78	7 ex	4,32
Résoudre les problèmes, les litiges, les conflits	7 ex	4,24	10	4,35	8	3,68	9	4,28
Capacités d'écoute et d'empathie (savoir créer des relations positives avec les autres, capacité à comprendre les autres)	9	4,22	9	4,37	14	3,43	11	4,25
Capacité à former ses collaborateurs, à les faire progresser	9 ex	4,22	7 ex	4,41	2 ex	3,78	5	4,42
Capacité à s'entourer (team building)	11	4,13	10 ex	4,35	12 ex	3,53	6	4,36
Aptitude à communiquer efficacement à l'oral. Prendre la parole en public.	12	4,09	10 ex	4,35	11	3,60	17	4,18
Capacité de négociateur en externe (avec clients / frs)	12 ex	4,09	10 ex	4,35	12 ex	3,53	14	4,21
Capacités de négociateur en interne (avec ses collaborateurs, les autres services, et la direction)	14	4,04	15	4,24	10	3,61	11 ex	4,25
Savoir adapter son style de management aux différentes personnes et situations	14 ex	4,04	14	4,26	17	3,32	19	3,96
Communiquer efficacement à l'écrit	16	4,00	17	4,07	6 ex	3,75	14 ex	4,21
Compréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise (sens politique)	17	3,91	16	4,15	14 ex	3,43	14 ex	4,21
Savoir s'impliquer dans les réseaux professionnels					19	3,07	20	3,93
Savoir s'impliquer dans les réseaux sociaux (linkdln, viadeo...)					21	2,05	21	3,32
Capacité à s'intégrer à des équipes pluri-disciplinaires pour générer de la valeur (synergie entre fonctions et gestion des interfaces)					18	3,25	11 ex	4,25
Capacité à gérer dans un environnement multiculturel					20	3	18	4
MOYENNE GLOBALE		4,19		4,39		3,49		4,23

Tableau 5 : Compétences humaines inter-personnelles

Compétences humaines intra personnelles	Enquête 2007				Enquête 2014			
	Présent		Futur		Présent		Futur	
	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note	Rang	Note
Savoir prendre des décisions et les assumer	1	4,54	1	4,61	4	3,86	7	4,32
Respect des autres	2	4,41	7	4,46	6	3,78	12	4,18
Rapidité et adaptabilité au changement, réactivité, flexibilité	3	4,37	1 ex	4,61	9	3,71	1	4,60
Intégrité, éthique	3 ex	4,37	10	4,35	8	3,75	14	4,07
Contrôle du stress (capacité à être performant sous la pression, à prendre du recul)	5	4,35	5	4,50	2	3,96	3	4,46
Implication, disponibilité	5 ex	4,35	8	4,41	3	3,93	9	4,25
Capacité d'analyse et de synthèse	7	4,33	4	4,52	1	4	2	4,57
Prise d'initiative, créativité, curiosité, à la recherche du changement	8	4,30	3	4,57	15	3,5	5	4,36
Enthousiasme, état d'esprit positif	8 ex	4,30	9	4,37	12	3,67	10	4,21
Confiance en soi	10	4,20	11	4,30	5	3,82	7 ex	4,32
Volonté et capacité à progresser (réactualisation continue des savoirs)	11	4,17	6	4,46	9 ex	3,71	4	4,43
Connaissance de soi (de ses valeurs, de ses humeurs, de ses forces et faiblesses...)	12	4,11	12	4,17	13	3,60	14 ex	4,07
Contrôle de soi (de ses humeurs)	13	3,85	13	4,07	6 ex	3,78	10 ex	4,21
Capacité à relativiser, à prendre du recul					9 ex	3,71	12 ex	4,18
Capacité à anticiper, à être visionnaire pour le service logistique et l'organisation dans son ensemble					13 ex	3,60	5 ex	4,36
MOYENNE GLOBALE		4,28		4,41		3,76		4,30

Tableau 6 : Compétences humaines intra-personnelles