

Logistique et Gestion des Ressources Humaines

vol. 15 - n° 2, 2007

- 2** >>> Edito
Laurent LIVOLSI, *Rédacteur en chef invité*
- 7** >>> Définition d'un modèle générique des compétences du responsable logistique.
Laurent BIRONNEAU, *Maître de Conférences, IGR-IAE de Rennes, CREM-CNRS, UMR 6211*
Bruno LE ROY, *Maître de Conférences, IUT de Saint Brieuc, CETIO*
- 19** >>> Directeur et responsable logistique : différences et évolutions au travers des offres d'emploi publiées
Laurent LIVOLSI, *Maître de Conférences, Université de la Méditerranée, Aix Marseille II, CRET-LOG*
- 31** >>> La gestion des ressources humaines sous contraintes dans les zones logistiques
Sophie CLAYE-PUAUX, *Maître de Conférences, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II, CRET-LOG*
- 43** >>> Enjeux et difficultés de la gestion des cadres intermédiaires chez les prestataires de services logistiques
Christelle CAMMAN, Laurent LIVOLSI,
Maîtres de Conférences, Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II, CRET-LOG
- 55** >>> L'impact de la *supply chain* sur les métiers de la logistique et des achats.
Bruno DURAND, Brigitte de FAULTRIER, *Professeurs, Chaire Logistique et stratégie marchande, ESSCA*
- 71** >>> Formation des acheteurs canadiens : d'une volonté stratégique à une action opérationnelle
Jean NOLLET, *Professeur titulaire, HEC Montréal, titulaire de la Chaire de gestion des approvisionnements*
Martin BEAULIEU, *Professionnel de recherche HEC Montréal, Groupe de recherche Chaîne*
Paule LETHIECQ-NORMAND, *Supply Chain Readiness Leader, Pratt & Whitney*
- 81** >>> La démarche *Supply Chain Management* vue par les salariés d'une multinationale de la haute technologie.
Joëlle MORANA, *Maître de Conférences, Université Lyon II, LET, CNRS*
- 94** >>> Actualité des thèses en logistique & *Supply Chain Management*

Logistique et gestion des ressources humaines : enjeux managériaux et problématiques de recherche

La centralité des systèmes d'information et des technologies associées tout comme l'essor des techniques d'automatisation dans le domaine logistique développent parfois l'illusion, ou le fantasme, d'une activité relativement déshumanisée. Les ressources humaines semblent être la dimension cachée des organisations logistiques et leur visibilité est souvent synonyme de défaillance de ces organisations. Dans l'éditorial du numéro spécial de la revue consacrée aux systèmes d'information, Nathalie Fabbe-Costes rappelait que pour de nombreux managers et chercheurs, l'humain constituait bien le maillon faible ou « impensé » des dispositifs logistiques, ce qui la conduisait à suggérer l'approfondissement de ces recherches¹. Pourtant, en France, les métiers liés à la logistique et au transport représentent 1,7 million d'emplois, soit un emploi sur dix. A l'horizon 2015, la création nette d'emploi est même estimée à 800 000 postes faisant de ce secteur (au sens large du terme) le deuxième créateur d'emplois derrière les services à la personne. S'intéresser aux problématiques humaines de la logistique constitue un enjeu managérial majeur.

Les perspectives de recherche sont donc également nombreuses, qu'il s'agisse d'étudier les responsables fonctionnels, l'encadrement intermédiaire ou les opérateurs.

A l'inverse de la plupart des autres managers clés de l'entreprise, les logisticiens ne constituent que très rarement des sujets de recherche alors même que la connaissance de leur profil et de leurs compétences est essentielle dans l'optique des questions de formation, de recrutement et de carrière. De la même façon, il convient de s'interroger sur leur rôle dans le processus d'émergence, d'affirmation et de maintien d'une fonction logistique au sein des entreprises. Si Nathalie Fabbe-Costes et Pierre-Xavier Meschi avaient mis en évidence ce rôle de « champion », de « héros » dans l'émergence de la fonction, nous avons nous-même illustré leur influence dans la structuration, le design de celle-ci².

L'importance des métiers opérationnels (préparateurs de commandes, caristes...) mérite également une attention particulière de la part des chercheurs. L'essor du secteur de la prestation de services logistiques, lié à la fois aux stratégies de recentrage des chargeurs sur leurs « *core competencies* » et aux compétences élargies des prestataires, suscite des interrogations sur la gestion de cette population particulière. Les questions de socialisation dans le cadre des processus d'externalisation (article L.122-12), d'implication des intérimaires qui représentent souvent la moitié des effectifs sur les sites logistiques, ou encore de déséquilibre du marché du travail dans les grandes zones logistiques sont autant de pistes de recherche qui font écho à de vrais enjeux managériaux.

Ces thèmes de recherche ne sauraient faire oublier que la logistique s'inscrit naturellement dans un contexte de mondialisation, avec pour corollaire les questions de gestion internationale des ressources humaines (mobilité – expatriation, carrières...) et de management interculturel. Celles-ci sont d'autant plus pertinentes que les schémas logistiques s'affranchissent des frontières nationales et que, simultanément, les opérations

¹ *Logistique & Management*, vol. 13 – N°2, 2005.

² N. Fabbe-Costes et P.X. Meschi, *Logistique & Management*, vol. 8 – N°1, p. 101-112, 2000.

L. Livolsi, thèse de doctorat, Université de la Méditerranée, CRETLOG, 2001.

de fusion / acquisition dans le secteur de la prestation de services logistiques font émerger des opérateurs multinationaux.

L'importance des besoins en ressources humaines ainsi que le renouvellement des problématiques appellent aussi une réflexion en termes de formation (initiale et continue). Face à une croissance rapide du nombre de formations en logistique, il convient d'en apprécier le contenu à des fins, certes, d'employabilité immédiate mais surtout de capacités à comprendre les problèmes transverses et à évoluer dans des environnements complexes.

Sans volonté d'exhaustivité, ces constats montrent la richesse des relations entre logistique et gestion des ressources humaines ; relations qui sont au coeur des préoccupations actuelles des managers logistiques et des DRH au sein des entreprises, et justifient donc pleinement la réalisation d'un numéro spécial de la revue *Logistique & Management*.

La réalisation du dossier : une volonté d'ouverture

Dès la décision de réaliser ce dossier, nous avons considéré, en accord avec D. Estampe et C. Garrabos, qu'il convenait d'avoir une réelle politique d'ouverture. Ouverture tout d'abord en direction des chercheurs spécialisés en gestion des ressources humaines pour qu'ils « découvrent » le terrain de la logistique et que cela soit l'occasion de collaborations futures. Ouverture ensuite au niveau des thèmes de recherche. L'appel à contribution (cf. encadré sur la liste des thèmes) a donc été élaboré de façon à ouvrir au maximum le champ des contributions possibles. Ouverture enfin, dans la lignée des recherches académiques présentées depuis 15 ans dans la revue *Logistique & Management* (dont nous avons le plaisir de rappeler, au moment où les classements type CNRS se développent, qu'elle constitue LA revue de référence de la communauté francophone), sur les plans épistémologiques et méthodologiques.

Par rapport aux objectifs fixés, l'appel à contribution a connu un succès relatif. Si les propositions abordent une grande diversité de thèmes avec des méthodologies relativement variées, la relative déception vient de l'absence de contributions de la part de chercheurs spécialisés en gestion des ressources humaines malgré les intentions initialement exprimées. Les questions de calendrier d'appel à communications et, selon nous, les débuts des logiques d'évaluation qui renforcent déjà la nécessité de s'ancrer dans une communauté de recherche peuvent constituer des explications envisageables.

Tous les articles proposés ont été évalués, de façon évidemment anonyme, par deux rapporteurs (cf. encadré sur la liste des évaluateurs). La constitution des binômes d'évaluateurs a reposé sur la volonté d'avoir simultanément, dans l'esprit de ce dossier, le regard d'un spécialiste en logistique et d'un autre en gestion des ressources humaines. L'ensemble des rapporteurs sollicités ont répondu favorablement à cette demande et c'est donc avec une réelle satisfaction que nous avons pu procéder à ce type d'évaluation qui permet de croiser véritablement les champs disciplinaires. Les articles publiés dans ce dossier ont fait l'objet d'une évaluation en deux temps, c'est-à-dire que les évaluateurs ont réévalué les textes modifiés suscitant encore quelques améliorations. Dans un contexte universitaire où les tâches diverses sont très chronophages, nous ne pouvons que remercier les rapporteurs d'avoir, par la qualité de leurs remarques et commentaires, contribué à améliorer la qualité des articles publiés. La rigueur dans le pilotage, le rappel des dates d'évaluation et les exigences de la revue nous amènent naturellement à remercier Claude Garrabos et Dominique Estampe dont le travail garantit la qualité constante de la revue.

Liste des thèmes de l'appel à contribution

- Profils des logisticiens (recrutement, gestion des carrières...)
- Le métier de logisticien
- Flexibilité logistique et gestion des effectifs opérationnels en logistique
- Externalisation logistique et gestion des emplois (art L.122-12 et autres aspects juridiques)
- La responsabilité sociale de l'entreprise dans le domaine logistique
- Emergence et importance du middle management en logistique
- Vendre une prestation logistique : des compétences spécifiques pour les commerciaux ?
- Le marché de l'emploi dans les grands pôles logistiques
- Management interculturel dans la chaîne logistique
- Contingence culturelle de la chaîne logistique (spécificités nationales...)
- Système d'information logistique et GRH
- La formation en logistique (état des lieux, contenu, évolution...)
- Le marché du conseil en logistique (profil des consultants, prestations...)

Ce numéro comporte au final sept articles. Les quatre premiers s'inscrivent directement dans le champ de l'appel à contribution. Les deux suivants abordent, de façon complémentaire, des questions de gestion des ressources humaines liées à la supply chain, dépassant ainsi le simple cadre logistique mais ouvrant autant de perspectives de recherches futures. Le dernier est clairement aux frontières de cet appel à contributions, mais nous avons choisi de l'intégrer dans ce dossier car il permet finalement d'appréhender la perception qu'ont les salariés du supply chain management et donc de penser les formations et axes de communication à développer.

Laurent Bironneau et Bruno Le Roy proposent, dans le premier article de ce

dossier, une grille d'analyse structurée des compétences du responsable logistique. Leur grille distingue des compétences techniques (en logistique et en sciences de gestion en général) et des compétences managériales et humaines (sociales ou personnelles). Construite à partir d'une revue de littérature dans ce domaine et d'entretiens avec des responsables logistiques, la prochaine étape consistera en une validation empirique de cette grille dont la finalité praxéologique concerne les questions de formation, de recrutement et de carrière.

Le deuxième article (**Laurent Livolsi**) s'inscrit dans la même thématique. A partir des offres d'emplois publiées dans la presse, il propose d'améliorer la connaissance des compétences recherchées chez les directeurs et les responsables logistiques, postes qui sont distingués à cette occasion. Réalisé à partir d'offres publiées entre 1995 et 2005, l'article atteste également de la dynamique de ces compétences, laquelle constitue selon l'auteur une illustration de l'évolution de la fonction.

Sophie Claye-Puaux, dans la continuité d'une recherche sur les parcs industriels³, s'interroge sur les conséquences en termes d'emplois des créations de zones logistiques. A partir de l'étude de la zone Clésud à Grans-Miramas, elle illustre les difficultés d'embauche des prestataires logistiques, qui ne trouvent pas suffisamment de main d'oeuvre disponible et apparaissent comme contraints par leurs systèmes de gestion, et propose une typologie des pratiques de gestion des ressources humaines dans les établissements logistiques.

Dans le quatrième article de ce dossier, **Christelle Camman et Laurent Livolsi** étudient également les questions de gestion des ressources humaines chez les prestataires de services logistiques. A partir d'une enquête qualitative, ils montrent que les responsables de site logistique ont un rôle stratégique important à exercer mais que celui-ci est entravé par la prégnance de la gestion quotidienne des activités et, en particulier, par les questions de management des opérateurs logistiques. Les prestataires développent alors une segmentation renforcée de leurs pratiques de GRH qui n'est pas sans poser non plus un certain nombre de questions.

³ S. Claye-Puaux, *Logistique & Management*, vol. 12 – N°1, p. 23-33, 2004.

Bruno Durand et Brigitte de Faultrier abordent l'épineuse question de l'évolution des métiers de la logistique et des achats avec l'essor du supply chain management. A partir d'une étude qualitative menée auprès de 46 entreprises, ils montrent que le décloisonnement organisationnel, souvent évoqué dans la littérature académique, n'est pas systématique et que c'est la fonction « achat » qui se situe le plus souvent à l'extérieur des démarches de supply chain management car son cadre dépasse cette problématique. Sur le plan plus spécifique des ressources humaines, si de nouveaux métiers peuvent apparaître, c'est surtout une évolution des compétences qui est constaté avec une demande élevée en compétences transversales en gestion et management des équipes.

Jean Nollet, Martin Beaulieu et Paule Lethiecq-Normand s'inscrivent dans la même thématique que l'article précédent, tout en recentrant leur analyse sur la fonction « achat », et apportent un éclairage canadien sur la formation et ses enjeux. A partir d'une enquête qualitative exploratoire réalisée auprès d'une population de 12 responsables « achat » de grands groupes canadiens, ils montrent que ces entreprises privilégient souvent une vision tactique de la formation (acquisition de compétences techniques) au détriment d'une considération plus stratégique (développement d'habiletés managériales). Ils appellent alors à une reconsidération des programmes de formation et au développement d'une ingénierie fondée sur l'évaluation des besoins initiaux (avant la formation) et des résultats obtenus (post formation). En France, le vote d'une loi sur la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences s'inscrit finalement dans une perspective similaire.

Dans le dernier article de ce dossier, **Joëlle Morana** s'intéresse aux salariés d'une multinationale du secteur des technologies. L'objet central de son article est de déterminer les dimensions du supply chain management et les axes de progrès liés. A partir d'une enquête quantitative auprès de 82 salariés, elle met en avant quatre axes : stratégique, socio-organisationnel, technologique et capacité de réponse. Sur le plan des ressources humaines, qui a justifié notre choix d'intégrer cet article dans ce dossier, les résultats mettent en avant le rôle du top management et de l'existence d'un département dédié dans le fait de faire émerger des projets de supply chain, et celui de la formation non seulement pour accompagner ces projets sur le plan technique mais aussi pour développer une représentation commune au niveau des salariés.

Liste des évaluateurs

Christelle Camman

Maître de Conférences – Université de la Méditerranée (CRETLOG)

Jean-Claude Castagnos

Directeur de recherche CNRS – ESA, Université Pierre Mendès France (CERAG Grenoble)

Sophie Claye-Puaux

Maître de Conférences – Université de la Méditerranée (CRETLOG)

Jacques Colin

Professeur des Universités – Université de la Méditerranée (CRETLOG)

Dominique Estampe

Professeur – Directeur de l'ISLI, BEM- Bordeaux Management School

Nathalie Fabbe-Costes

Professeur des Universités – Université de la Méditerranée (CRETLOG)

François Fulconis

Maître de Conférences – Université d'Avignon (PRATIC –CRETLOG)

Laurent Grégoire

Directeur Logistique Europe, Georgia Pacific

Marie Koulikoff

Professeur – Directeur de la recherche - CERAM Sophia-Antipolis

Ariel Mendez

Professeur des Universités – Université de la Méditerranée (LEST – UMR-CNRS)

Ewan Oiry

Maître de Conférences – Université de la Méditerranée (LEST – UMR-CNRS)

Gilles Paché

Professeur des Universités – Université de la Méditerranée (CRETLOG)

Alain Roger

Professeur des Universités – IAE de Lyon (UMR-CNRS)

Christine Roussat

Maître de Conférences – Université de Clermont-Ferrand

Perspectives de recherche

En guise de conclusion de cet éditorial, et à partir des contributions de ce dossier, nous souhaitons évoquer quelques perspectives de recherches.

Tout d'abord, il s'agit de poursuivre les recherches entamées, lesquelles sont récentes comparativement aux autres métiers de l'entreprise (mais cela est l'apanage des fonctions jeunes), sur les postes et les profils des logisticiens. La question des compétences liées à ces métiers, celle de la distinction entre les postes (une même appellation pour un poste différent ou, au contraire, des appellations différentes pour un même poste sont encore très classiques) ou, encore, celle des trajectoires professionnelles au travers de carrières gérées par les entreprises ou pilotées par les salariés, sont autant de voies de recherche prometteuses. Elles correspondent à des besoins managériaux immédiats mais prennent encore plus de sens avec le renouvellement (ou pour le moins l'évolution) des compétences dans le cadre de l'émergence du supply chain management et de la nécessité de décroiser les approches traditionnelles en silos (*job file*).

Ensuite, si les enquêtes nationales gardent toute leur pertinence, il est sans doute nécessaire de promouvoir des recherches internationales qui permettront d'étudier les spécificités nationales / culturelles, et ainsi de proposer des politiques de gestion internationale et / ou de management interculturel.

Enfin, il nous semble que l'essor des démarches inter organisationnelles, qu'elles s'inscrivent ou non dans le cadre du supply chain management, appelle une réflexion sur les modes traditionnels de gestion des ressources humaines. Si ces modèles reposent sur la coopération et le partage d'intérêts, il nous semble que les stratégies de braconnage des ressources humaines sur les marchés en tension ou que les pratiques régressives « imposées » aux prestataires ou aux fournisseurs s'inscrivent en contradiction avec ces modèles et sont la cause (cachée ?) d'une moindre performance. Il conviendrait alors d'initier des programmes de recherche sur cette thématique avec comme perspective la promotion de politiques inter organisationnelles de gestion des ressources humaines.

Ces perspectives ne sont que des pistes et elles ne sauraient être considérées comme exhaustives mais, en revanche, elles illustrent la pertinence de la liaison ressources humaines – logistique et attestent des liens étroits entre les problématiques managériales et de recherches.

Laurent LIVOLSI

Maître de Conférences, CRET-LOG
Université de la Méditerranée (Aix – Marseille II),
Rédacteur en chef invité

Définition d'un modèle générique des compétences du responsable logistique

Laurent BIRONNEAU

Maître de Conférences, IGR-IAE de Rennes, CREM-CNRS, UMR 6211
 laurent.bironneau@univ-rennes1.fr

Bruno LE ROY

Maître de Conférences, IUT de Saint Brieuc, CETIO
 bruno.le-roy@univ-rennes1.fr

L'objet de ce travail est de proposer une grille d'analyse structurée permettant de définir les compétences clés que doit ou devra maîtriser tout responsable logistique. Ces compétences sont réparties en deux catégories principales, selon qu'il s'agit de compétences techniques, ou de compétences managériales et humaines. Les premières sont décomposées en compétences sur les techniques logistiques et en compétences générales en gestion des entreprises, les secondes, en compétences sociales (soi avec les autres) et personnelles (soi avec soi).

Introduction

Depuis le début des années 90, les flux structurant la logistique sont déstabilisés tant par des facteurs environnementaux - changements des comportements des marchés, du cadre réglementaire et de la technologie -, que par l'évolution des stratégies industrielles et de distribution (Dornier et Fender, 2001 ; Christopher, 2004). Les logisticiens doivent faire face à de nouveaux enjeux et de nouvelles contraintes qui révolutionnent la manière de traiter les mouvements physiques des marchandises et les opérations liées aux flux d'information qui déclenchent, pilotent et contrôlent ces mouvements physiques (Bowersox *et al.*, 2000 ; Favre Bertin, 2004 ; Murphy et Poist, 2006). Parmi ces changements majeurs, nous pouvons citer le développement des technologies de l'information et de la communication, l'émergence de contraintes environnementales et sécuritaires fortes, le développement de nouvelles formes de relations clients - fournisseurs dans un souci d'optimisation des délais et des coûts dans les chaînes logistiques globales, l'internationali-

sation accrue des échanges... Ces mutations ont des effets importants sur les besoins en compétences des membres de la fonction logistique, et notamment de celles du responsable logistique (Gammelgaard et Larson, 2001 ; Christopher, 2004 ; Mangan et Christopher, 2005 ; Murphy et Poist, 2006). Ainsi, l'étude menée chaque année, depuis 1960, par le groupe de recherche sur le SCM de l'Université d'Ohio State, montre des évolutions sensibles quant aux demandes de formations sollicitées par les responsables logistiques pour être plus performants dans leur métier. En 2006, les formations les plus demandées étaient : le SCM, le management stratégique/ les prévisions/ la planification, les technologies de l'information, la finance/ comptabilité et la logistique « allégée » (La Londe 2006) ; 10 ans plus tôt, ces disciplines et savoirs n'étaient pas évoqués.

Au regard de ces mutations, il nous a semblé intéressant de développer un schéma général de recherche nous permettant de définir quelles devraient être les compétences d'un responsable logistique (son portrait robot) et

celles qui seront demandées dans le futur, compte tenu des enjeux actuels en logistique.

Ce thème nous paraît, en effet, pertinent à plus d'un titre :

Il est porteur, tout d'abord, car de nombreuses études montrent le rôle clé du responsable logistique dans le succès d'une chaîne logistique (Skjoett-Larsen, 1999 ; Van Hoek *et al.*, 2002 ; Langabeer et Seifert, 2003 ; Kirby, 2003). Il est donc crucial de connaître le profil d'un bon responsable logistique et de voir comment celui-ci doit évoluer face aux mutations actuelles.

Il est porteur, ensuite, dans la mesure où la connaissance des compétences nécessaires à un responsable logistique peut permettre de déterminer les adaptations à apporter aux formations des logisticiens, qu'il s'agisse de formations initiales ou continues (Dadzie, 1998 ; Gammelgaard et Larson, 2001 ; Mangan et Christopher, 2005 par exemple¹). L'objectif serait alors de permettre aux responsables actuels ou futurs de progresser dans leur métier vers le « profil idéal ». Ceci nous semble d'autant plus important que certains travaux montrent que les formations en logistique sont souvent orientées essentiellement sur les compétences techniques (Gammelgaard et Larson, 2001 ; Van Hoek *et al.*, 2002), alors même qu'il semble que ce sont les compétences managériales qui soient cruciales pour le logisticien (Murphy et Poist, 1991, 1994, 2006 ; Stank *et al.*, 1998 ; Mangan *et al.*, 2001, Razzaque et Bin Sirat, 2001 ; Myers *et al.*, 2004 ; Mangan et Christopher, 2005). Nos premières analyses des programmes des principales formations françaises de niveau bac+5 en logistique confirment ce constat.

Il est porteur, enfin, si l'on considère le besoin très fort en recrutement et/ou en formation de logisticiens de bon niveau ces prochaines années, pour permettre aux entreprises de faire face aux conséquences du retournement des courbes démographiques de leurs personnels logistiques (AFT-IFTIM 2006).

Le thème proposé nous semble également intéressant dans la mesure où, comme le remarquent Gammelgaard et Larson (2001), il y a peu de littérature scientifique consacrée directement à ce thème. La majorité des travaux traitant de ces questions sont souvent réalisés par des associations professionnelles de logisticiens (enquêtes de l'Association Française pour la Logistique en France, étude sur les carrières en logistique du Council of Logistics Management aux Etats-Unis par

exemple) ou des organismes de formation (Enquête AFT-IFTIM, 2006 ; Etude ISLI, 2004 ; référentiels métiers de l'ESLI, 2003 ; Enquête annuelle de l'Ohio State University, 2006 ; Etude de la Mississippi State University, 1999...). 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).

D'où l'intérêt pour nous de développer un processus général de recherche dont l'objectif est de définir les compétences clés dont doit disposer aujourd'hui un responsable logistique, et celles qui seront importantes dans le futur compte tenu des évolutions actuelles du métier. Pour parvenir, à terme, à cet objectif, il nous faut disposer d'une grille d'analyse structurée nous permettant d'identifier les paramètres semblant influencer de manière significative les performances d'un responsable logistique dans son travail. L'objectif de cet article est de proposer cette grille d'analyse.

Méthodologie utilisée

Dans le cadre de la réalisation de ce travail, nous avons opté pour une méthode d'investigation alliant l'élaboration théorique, et la confrontation au regard critique du terrain par la sollicitation de groupes d'experts constitués de responsables logistiques. Pour ne pas tomber dans le piège du « théoricisme » en proposant une grille d'analyse trop générale ne pouvant s'appliquer à la réalité des responsables logistiques, cette recherche se devait de comporter une validation du terrain. Cependant, il ne s'agissait pas non plus de tomber dans un excès d'empirisme. En négligeant de se doter d'un cadre d'analyse rigoureux, la complexité du réel pouvait conduire à une impossibilité de résultat, à une grille trop complexe et non structurée. Par ailleurs, notre recherche fait intervenir un corpus doctrinal que l'on ne saurait ignorer. La littérature de recherche a, en effet, beaucoup à nous dire sur les compétences clés nécessaires à un responsable logistique.

Notre méthode d'investigation s'est donc basée sur les trois étapes suivantes :

- une phase d'exploration théorique, débouchant sur la définition d'une première grille de référence, synthèse de l'analyse de la littérature (managériale et spécialisée en logistique) ;
- une phase d'étude empirique, où nous avons analysé la manière dont les respon-

¹ - Cf également le numéro spécial sur ce sujet de 1998 du International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.28, n°4.

sables logistiques pensent que leur fonction va évoluer dans les années à venir et les compétences qui leur semblent nécessaires pour faire face à ces évolutions. A ce niveau, nous nous sommes appuyés, d'une part, sur des entretiens individuels avec des responsables logistiques, et, d'autre part, sur une analyse des commentaires de notre grille réalisés par un comité de pilotage de l'ASLOG (Association Française pour la Logistique) et de membres de cette association faisant partie de la région Bretagne ;

- une phase de propositions inférées à partir du bouclage opéré entre l'espace théorique et l'espace empirique, permettant d'établir une grille d'analyse qui intègre les critiques et conseils des experts sollicités.

Le diptyque qui organise le développement de nos réflexions sur la problématique annoncée découle directement de la méthodologie qui vient d'être présentée. Dans une première partie, il s'agira, tout d'abord, d'analyser la littérature sur le sujet afin d'étudier la pertinence des grilles d'analyse existantes et d'identifier les compétences qui semblent importantes pour être performant dans un poste de direction logistique. Puis dans une deuxième partie, il s'agira de confronter ces éléments à la réalité du terrain et de proposer notre propre grille d'analyse.

Il faut, toutefois, remarquer qu'un certain flou existe sur les notions de compétences, d'une part, et sur la différence entre logistique et supply chain, d'autre part. Dans ces conditions, il serait illusoire de chercher à approfondir tel ou tel point particulier, alors que certaines zones d'ombre entourent les concepts étudiés. Un chapitre liminaire a pour objet de combler cette lacune en précisant notre cadre d'analyse et les termes que nous avons retenus.

Chapitre liminaire cadre générale de la recherche

Un éclairage sur les métiers en logistique et une réflexion d'ensemble sur la notion de compétence vont nous permettre de préciser le champ et les limites de notre travail.

Les métiers en logistique et le métier de responsable logistique

Les activités et métiers en logistique sont multiples et très variés. De nombreux travaux se sont attachés à les lister. Ainsi, la norme FDX

50-602 de l'AFNOR distingue 21 activités de base en logistique et définit 23 profils professionnels logistiques différents. Parmi les métiers qui en découlent, il est possible de distinguer les métiers qui permettent une planification rationnelle de la production et des mouvements physiques, ceux qui assurent pour les produits le transfert dans l'espace, comme le transport ou la manutention, ou encore ceux qui garantissent leur transfert dans le temps, comme le stockage. Il y a également les métiers relatifs au soutien logistique ou plus simplement à l'après vente. Parmi tous ces métiers, certains concernent des fonctions d'encadrement – responsable transport, responsable approvisionnement, directeur logistique ou encore responsable planification... - ; l'association CLM, qui regroupe les logisticiens aux Etats-Unis, en dénombre 17 types (CLM, 2006²).

Dans le cadre de cet article, nous nous intéresserons uniquement à ces métiers d'encadrement, et plus particulièrement aux métiers de direction en logistique (senior level logisticians), qu'il s'agisse indifféremment du poste de responsable ou directeur logistique ou encore du poste de Supply Chain Manager. De nombreux travaux se sont certes attachés à étudier les particularités propres à la logistique et au Supply Chain Management, et les conséquences des différences constatées au niveau des compétences nécessaires (par exemple l'étude de Favre-Bertin *et al.*, 2004). Le débat est loin d'être clos et, comme le précise Masbonçon (2002, 2007), il n'est pas toujours évident de distinguer clairement logistique et Supply Chain, tant la réalité du terrain apparaît polymorphe. Les terminologies et pratiques sont plurielles, comme l'ont bien montré Halldorsson et Larson (2004) dans leur étude théorique et pratique sur le sujet, et même si de nombreux travaux relayés dans les actes des Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique (RIRL) ou dans des revues comme *Logistique & Management* ont permis de les clarifier, elles seront encore probablement soumises à de nombreuses variations. Quoi qu'il en soit, à l'image de Mangan et Christopher (2005), notre posture est ici de ne pas rentrer dans ce débat, notre modèle se voulant résolument générique, en tout cas dans un premier temps³ : ce qui nous intéresse c'est la position d'encadrant (de manager) en logistique au sens large. Il est d'ailleurs à remarquer que les derniers référentiels métiers de l'APEC⁴ (2007), en France, ne distinguent pas les différents postes : seul le métier de « Directeur de la Supply

2 - Consultable sur le site du CLM : www.cscmp.org

3 - L'enquête de validation de nos travaux permettra à terme, nous l'espérons, d'éclairer les distinctions de compétences entre les différents métiers : Supply Chain Manager, responsable d'entrepôt, directeur logistique....

4 - Les référentiels métiers de l'APEC sont consultables sur www.Apec.fr

Chain » y est présenté, tout en étant également précisé que les autres intitulés pour ce poste sont directeur logistique, directeur de la chaîne logistique ou Supply Chain manager. Pour cette raison, nous utiliserons le terme de « responsable logistique » comme terme générique dans la suite du texte.

Si l'on se réfère aux référentiels de l'APEC qui viennent d'être évoqués, le poste de responsable logistique comporte de multiples facettes, avec une évolution importante ces dernières années vers plus de décisions stratégiques, et implique de ce fait des compétences multiples et variées.

De la notion de compétence

On ne peut parler de compétence des responsables logistiques sans définir le concept de compétence. Selon l'acception que lui ont donnée bon nombre de théoriciens en gestion des ressources humaines, la compétence est l'ensemble des savoirs (théoriques ou pratiques), des savoir-faire (l'expérience) et des savoir-être (dimension comportementale) mobilisés par une personne dans l'entreprise (Le Boterf 1998).

Cette approche ne fait toutefois pas l'objet d'un consensus pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, à cette typologie traditionnelle des compétences entendues comme les savoirs, savoir-faire et savoir-être, sont venus s'ajouter de nombreux apports théoriques qui ont contribué à l'hétérogénéité du concept. Ainsi Emery (1996) a-t-il complété cette définition en ajoutant un quatrième savoir, le savoir faire-faire. Le contenu de la compétence s'élargit également avec Gilbert et Thionville (1990), pour devenir un ensemble de pratiques maîtrisées, de conduites professionnelles et de connaissances acquises par l'expérience et pouvant être mises en œuvre sans apprentissages nouveaux dans des situations où elles ont une valeur adaptative. Le caractère dynamique de la compétence se retrouve également dans les travaux de Le Boterf (1994, 1998), qui la définit comme un savoir-agir, combinant différentes ressources incorporées à la personne (savoirs, savoir-faire, qualités, expériences...) et liées à son environnement (moyens, réseaux relationnels, réseaux informationnelles...). Ainsi, la compétence ne s'inscrit pas dans le respect de la prescription des tâches définies à l'avance, mais signifie la capacité d'un individu à s'adapter à des situations de travail différentes. Le professionnel construit ses compétences à l'aide de son environnement et pour

s'adapter à celui-ci. Cette notion prend tout son sens en logistique, domaine qui évolue rapidement, et pour lequel les entreprises vont donc rechercher des cadres ayant des compétences leur permettant de faire face à des changements, ou à des événements imprévisibles de leurs situations de travail.

Ensuite, la notion de compétence s'appuie fortement sur la notion de « savoir être ». C'est d'ailleurs cela qui la différencie de la notion de qualification que l'on peut considérer comme une typologie des savoirs et des savoir-faire. A toutes les aptitudes apprises lors d'une formation ou par l'expérience vient donc s'ajouter la variable « savoir-être », qui va permettre de prendre en compte les qualités personnelles de l'individu : aptitudes relationnelles, de comportements, d'adaptation... De nombreux travaux mettent en avant la difficulté d'appréhender en pratique cette notion, peu objective, et difficilement mesurable *a priori*.

Enfin, cette typologie en trois classes nous semble perméable. Ainsi la distinction entre savoir et savoir faire dans le cas d'apprentissage en cours de carrière, sur des modules très pratiques, nous semble délicate, savoir et savoir faire étant dans ce cas quasiment confondus. Stroobants (1993) voit d'ailleurs cette typologie en trois classes comme un cliché, le savoir étant désormais combinable à souhait, tellement combinable qu'au savoir et au savoir-faire est rajouté le savoir être, notion englobante, censée suppléer les carences des deux autres.

Dans la suite de notre travail, nous ne retiendrons pas cette approche de la compétence en savoir, savoir-faire et savoir-être, ce qui est aussi, nous le verrons, le cas d'auteurs de référence dans le domaine qui nous intéresse.

Analyse de la littérature

Les travaux réalisés sur les compétences des responsables logistiques montrent des grilles d'analyse relativement disparates, structurées ou non structurées. Les travaux de Murphy et Poist apparaissent comme une synthèse de ces travaux.

Quelles compétences pour le logisticien ?

Quelques articles de recherche ont été publiés, ces dernières années, sur le thème des compétences du responsable logistique. Herron (1985) a ainsi décomposé les compétences que doit posséder le responsable logistique en trois catégories : les compéten-

ces fonctionnelles, les compétences managériales et les compétences d'interface. Gammelgaard et Larson (2001) retiennent également un modèle basé sur trois catégories : les compétences interpersonnelles et managériales, les compétences technologiques et mathématiques, et les compétences en *Supply Chain Management*. Ils soulignent également l'importance des compétences en communication et négociation. Cette distinction entre les compétences générales en management et les compétences spécifiques aux techniques logistiques et de SCM, d'une part, l'importance des aspects communication, d'autre part, se retrouvent dans les travaux de Mangan *et al.* (2001), de Christopher (2004) et de Mangan et Christopher (2005). Christopher (2004) souligne, en outre, que les compétences du responsable logistique doivent être variées et complètes (sans doute plus que pour toutes les autres catégories de managers), avec une importance toute particulière pour les compétences en communication et les compétences relationnelles (*interpersonal*). Cette analyse est confirmée par l'étude triangulaire de Mangan et Christopher (2005) sur trois catégories de population –les entreprises clientes de formation en logistique, les étudiants en logistique, les formateurs en logistique– qui montrent que le responsable logistique doit avoir un profil de compétences en forme de T : une grande expertise dans les domaines de la logistique (barre verticale du T) complétée par des compétences/connaissances de base dans tous les domaines influençant la logistique (barre horizontale du T). Il peut s'agir de compétences de base en gestion, comme par exemple les méthodes ABC de calcul des coûts, ou de compétences plus managériales concernant le leadership et le relationnel. On retrouve également à ce niveau les conclusions des travaux plus anciens de Johnson *et al.* (1999) qui suggèrent que le responsable logistique doit être à la fois un expert et un généraliste. Leur étude de l'entreprise Dow Chemical montre, en outre, que le responsable logistique doit avoir des compétences en gestion des relations et en communication fortes, des connaissances transversales (*cross-functional awareness*) et la capacité de prendre des décisions rapides et en indépendance.

Stank *et al.* (1998) soulignent de leur côté l'importance de ce qu'ils nomment les compétences personnelles (*personal skills*), comme l'enthousiasme, ou encore la réactivité. L'étude quantitative réalisée par Gam-

melgaard et Larson (2001) sur un échantillon de logisticiens confirme d'ailleurs que les compétences techniques en logistique ne semblent pas être les plus importantes ; les responsables logistiques interrogés mettent, en effet, en avant, par ordre d'importance et sur la base de 45 compétences clés qui leur ont été présentées, les compétences suivantes : la compréhension, le travail en équipe, la capacité à résoudre des problèmes, la communication écrite, la communication orale, la gestion des priorités, la capacité à prendre des décisions, la motivation, et la capacité à être performant sous la pression. Myers *et al.* (2004) tirent des conclusions globalement similaires de leur analyse, à l'aide d'équations structurelles, d'un questionnaire rempli par 157 responsables logistiques américains. Ils montrent que l'expérience et le niveau d'étude ne sont pas un facteur significatif du niveau de performance d'un logisticien ; par contre, leur étude statistique montre que les compétences sociales –entendues comme les compétences relationnelles, le leadership, la capacité à maîtriser le stress, l'efficacité dans la communication orale et dans le management des hommes, ou encore la capacité à s'entourer (*team building*)– semblent discriminantes. C'est également le cas des compétences à prendre des décisions (*decision making skills*), les capacités à résoudre des problèmes (*problem management skills*) ou encore à gérer son temps (*time management skills*). Ces compétences sont évidemment des compétences managériales.

La littérature professionnelle confirme ces analyses. De l'étude que nous avons pu faire des articles publiés sur le thème des compétences dans des revues de vulgarisation françaises et américaines en logistique⁵, il ressort tout particulièrement que le responsable logistique doit atteindre un niveau de compétences multi facettes, une subtile association de compétences à la fois techniques, psychologiques et managériales et de qualités humaines d'animation et de collaboration. Ces dernières sont tout particulièrement mises en exergue.

Les travaux de Murphy et Poist

Les travaux de Murphy et Poist (1991, 1994, 2006) nous semblent devoir être isolés, car ils constituent une synthèse des différentes analyses présentées dans le point précédent. La grille qu'ils proposent est d'ailleurs régulièrement prise comme base de référence par de nombreux chercheurs pour leur étude sur les compétences (Razzaque et Bin Sirat, 2001 ;

5 - Nos analyses ont principalement porté sur les revues suivantes : *Stratégie logistique*, *Logistique Magazine*, *Supply Chain Magazine en France*, *Logistics Management aux Etats-Unis*.

Myers *et al.*, 2004, par exemple). Trois grandes catégories de compétences et de connaissances (grille BLM) sont définies : les compétences de base en gestion (*business skills/knowledges*), les compétences en logistique (*logistics skills/knowledges*), et les compétences en management (*management skills/knowledges*).

Cette grille d'analyse en trois catégories -dont nous pouvons remarquer qu'elle s'affranchit en partie de l'approche des compétences comme une classification en savoir, savoir-être et savoir faire- apparaît intéressante pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, elle met clairement en évidence la nécessité pour le responsable logistique de cultiver d'autres dimensions que les aspects techniques logistiques. Les dimensions « business » et surtout « managériales » sont mises en avant, notamment les critères de personnalité. L'étude réalisée aux Etats-Unis par Poist et Murphy montre que le responsable logistique est d'abord un manager avant d'être un logisticien (*managers first and logisticians second*). La même grille testée en Malaisie et à Singapour par Razzaque et Bin Sirat (2001), et, dans une version simplifiée, en Irlande, par Mangan *et al.* (2001), donne des résultats identiques. Murphy et Poist considèrent donc que cette dernière catégorie est la plus importante des trois ; ils lui ont d'ailleurs consacré des travaux spécifiques, notamment en 1998, avec Stank (*Stank et al.*, 1998).

Ensuite, les items étudiés dans les grilles de Murphy et Poist sont nombreux (de 18 à 33 compétences/connaissances par catégorie). L'analyse est détaillée, ce qui n'était pas le cas, par exemple, dans les travaux de Mangan *et al.* (2001), avec seulement huit compétences clés analysées, ou encore de Mangan et Christopher (2005), avec treize compétences présentées. Les compétences managériales font l'objet d'un découpage précis et novateur, notamment les compétences liées à l'individu (*personal skill*), dont on rappelle qu'elles étaient souvent oubliées dans les travaux antérieurs (*Stank et al.*, 1998).

Enfin, les différents items étudiés dans la classification de Murphy et Poist sont classés par ordre d'importance, au regard des résultats d'une étude par questionnaire reconduite dans le temps (1991 et 2006) : cela permet, d'une part, la mise en évidence des compétences clés indispensables, d'autre part, de montrer les conséquences des mutations actuelles de l'environnement sur les besoins en compétences du responsable logistique. Dans la publi-

cation de 2006 apparaissent ainsi des notions qui n'étaient pas évoquées en 1991 : les compétences en commerce électronique et *Supply Chain Management*, pour les compétences de base en gestion ; les compétences en gestion des relations clients, gestion des relations fournisseurs, créativité et sur le recrutement de nouveaux employés, pour les compétences managériales.

Cette dernière grille nous semble, toutefois, devoir être aménagée et complétée sur quelques points.

Premièrement, certaines compétences décrites restent très générales (la communication), d'autres peuvent faire l'objet d'une interprétation par les personnes interviewées. Certains termes sont notamment difficilement transposables dans une étude française, car liés à la culture anglo-saxonne, comme par exemple les *skills/knowledges* « *business and society* » ou « *business and government* ». Ils ne correspondent pas forcément aux intitulés des formations et enseignements dispensés en France. Au sens large, il manque, à toutes les grilles présentées, un glossaire permettant de définir ou de préciser les termes utilisés ou tout du moins les concepts qui y sont associés.

Deuxièmement, certaines compétences, qui nous semblent importantes dans le cadre du métier de logisticien, ne sont pas abordées, comme la gestion du stress et plus largement des émotions. Ces derniers critères sont pourtant évoqués par quasiment tous les logisticiens que nous avons pu interroger. Les études par questionnaires de Gammelgard et Larson (2001) et de Myers *et al.* (2004) confirment d'ailleurs que ce point semble crucial pour les logisticiens.

Troisièmement, les regroupements proposés pourraient faire l'objet de tris plus fins. Ainsi les « *management skills* », qui regroupent 32 compétences, mélangent des compétences personnelles (ex : intégrité, confiance en soi, etc) avec des compétences sociales (ex : capacité à négocier, à motiver, etc.). Nous reviendrons sur cette distinction, qui nous semble importante.

Proposition d'une grille d'analyse

De tous les travaux étudiés, la grille BLM de Murphy et Poist s'avère, malgré les critiques émises précédemment, la plus complète. Elle a donc servi de point de départ à notre réflexion. Nous nous sommes attachés à lever les limites évoquées, en confrontant cette grille aux travaux les plus récents en logis-

tique (analysés précédemment), mais aussi aux travaux d'autres disciplines de la gestion. Les travaux récents de Labruffe (2005), de Goleman *et al.* (2005), mais aussi de Retour (2006), sur les compétences humaines nous ont, par exemple, été particulièrement utiles. Les recherches de Bescos (2002) sur les besoins en compétences des responsables en finance et en contrôle de gestion également.

Nous avons également analysé directement, sur la base d'entretiens individuels non directifs avec des directeurs logistiques, la manière dont ces derniers pensent que leur fonction va évoluer dans les années à venir et les compétences qui leur semblent importantes pour faire face à ces évolutions. Il ressort tout particulièrement de cette analyse terrain que le responsable logistique « nouvelle génération » doit avoir une grande capacité de synthèse et de coordination : son métier est aux interfaces des autres, au sein de l'organisation, mais aussi, de plus en plus en dehors d'elle, avec les différents partenaires de la chaîne logistique. Cette position aux interfaces implique également une bonne maîtrise des outils de communication avec les autres, et en particulier une bonne maîtrise des technologies de traitement et de diffusion de l'information : systèmes EDI, système d'identification et de localisation des produits (traçabilité), systèmes informatiques collaboratifs. La rapidité et l'adaptabilité sont également souvent évoquées, car les contours des organisations logistiques bougent très rapidement. La maîtrise de langues étrangères apparaît comme un plus, car la tendance est à la mondialisation des échanges. Un des éléments les plus souvent évoqués est également la capacité à prendre de la distance par rapport aux événements, à savoir gérer son stress, plus généralement à contrôler ses émotions.

L'intégration de ces dernières notions dans les grilles de Murphy et Poist, nous a posé beaucoup de problème. Une dimension cruciale comme la gestion du stress peut, en effet, apparaître dans plusieurs types d'activités du responsable logistique, comme en management d'équipe (gestion des conflits), en communication (prise de parole en public) ou dans les relations avec les clients et les fournisseurs (gestion des litiges). Nous étions donc confrontés à une difficulté majeure : intégrer cette compétence pour enrichir le modèle BLM de Murphy et Poist, tout en constatant que cette intégration rendait les trois catégories proposées par ces auteurs perméables entre elles, ce qui n'était pas satisfaisant.

Les travaux de Goleman *et al.* (2005) sur l'intelligence émotionnelle nous ont permis une approche novatrice de la classification des compétences en logistique. Les compétences en leadership proposées par ces auteurs présentent, en effet, l'intérêt d'apporter une distinction entre les compétences personnelles (avec deux sous-catégories : la conscience de soi et la gestion de soi), et les compétences sociales (avec deux sous-catégories : la conscience des autres et la gestion des relations). L'objectif de ces auteurs n'est pas de cerner l'ensemble des compétences dont un cadre doit disposer, mais d'éclairer les compétences liées à l'exercice du leadership, à partir du concept d'intelligence émotionnelle. Cette approche nous a permis de repenser totalement la structure de notre grille qui ne souffre plus de perméabilité. Elle nous a également permis d'intégrer des compétences clés, comme la gestion des émotions et la connaissance de soi (autre compétence intéressante mise en avant par Goleman *et al.* (2005), qui était absente des travaux de Murphy et Poist). Pour repenser notre structure de grille, nous sommes partis d'une première grande distinction entre compétences techniques et compétences humaines. Dans la première catégorie, dénommée « compétences fonctionnelles et techniques », nous avons regroupé les compétences en logistique (compétences spécifiques métier) et les compétences générales en gestion. Dans la seconde catégorie, sous l'appellation « compétences humaines », nous avons apporté une distinction entre les compétences personnelles et les compétences sociales (ou interpersonnelles). Cette dernière distinction, empruntée à Goleman *et al.* (2005), permet non seulement d'intégrer la gestion des émotions, mais aussi de mieux séparer ce qui relève, d'une part, de la personnalité et des valeurs et, d'autre part, des relations aux autres (management, communication, négociation). Cela n'était pas le cas des *Management Skills / Knowledges* proposées par Murphy et Poist.

Une fois la réflexion théorique menée, la sélection des items et leur formulation a été faite en étroite collaboration avec nos praticiens experts, dans le cadre de la commission « Relations écoles - entreprises » de l'ASLOG - Bretagne (Association Française pour la Logistique) et de membres de cette association. Certains items ont ainsi été ajoutés, d'autres ont été enlevés. La grille proposée allie donc abstraction de base et complexité du terrain, conformément à notre méthodologie de recherche. Elle est structurée en 2 parties, 4

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



sous parties, décrites dans la figure ci-dessus (figure 1).

Conclusion

Dans le cadre de ce travail, nous souhaitons proposer une grille d'analyse robuste et structurée, nous permettant d'identifier les paramètres semblant influencer de manière significative les performances d'un respon-

sable logistique dans son travail. La grille retenue se base sur une classification des compétences en deux catégories principales, selon qu'il s'agit de compétences fonctionnelles et techniques, ou de compétences humaines. 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).

Compétences humaines

CATEGORIE 3 : COMPETENCES HUMAINES INTER PERSONNELLES (SOI AVEC LES AUTRE)
1) Aptitude à communiquer efficacement à l'oral. Prendre la parole en public.
2) Préparer et animer des réunions efficaces
3) capacités d'écoute et d'empathie (savoir créer des relations positives avec les autres, capacité à comprendre les autres)
4) communiquer efficacement à l'écrit
5) compréhension des modes de fonctionnement de l'entreprise (sens politique)
6) travailler avec les autres décideurs internes des autres fonctions
7) Capacité à s'entourer (team building)
8) Résoudre les problèmes, les litiges, les conflits
9) gérer le temps et les priorités de son équipe
10) aptitude à convaincre (vendre ses projets en interne et en externe)
11) savoir faire-faire (aptitude à déléguer et à organiser le travail de son équipe),
12) capacité à former ses collaborateurs, à les faire progresser
13) capacité à motiver ses collaborateurs (entraîner, donner du feed-back, reconnaître la performance...)
14) capacités de négociateur en interne (avec ses collaborateurs, les autres services, et la direction)
15) capacité de négociateur en externe (avec clients / fournisseurs)
16) savoir adapter son style de management aux différentes personnes et situations
17) capacité à travailler en équipe

CATEGORIE 4 : COMPETENCES HUMAINES INTRA PERSONNELLES (SOI AVEC SOI)
1) Capacité d'analyse et de synthèse
2) Confiance en soi
3) Connaissance de soi (de ses valeurs, de ses humeurs, de ses forces et faiblesses...)
4) contrôle de soi (de ses humeurs)
5) contrôle du stress (capacité à être performant sous la pression, à prendre du recul)
6) volonté et capacité à progresser (réactualisation continue des savoirs)
7) Implication, disponibilité
8) prise d'initiative, créativité, curiosité, à la recherche du changement
9) rapidité et adaptabilité au changement, réactivité, flexibilité
10) enthousiasme, état d'esprit positif
11) savoir prendre des décisions et les assumer
12) Intégrité, éthique
13) respect des autres

Remarque : l'ordre de présentation des compétences dans chaque grille ne correspond à aucune hiérarchie.

Principaux apports de la grille

Cette grille nous semble intéressante pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, elle recouvre les grilles existantes, notamment celle de Murphy et Poist (1991, 2006), dont nous avons vu qu'elle faisait référence en logistique, tout en mettant particulièrement en avant les compétences non techniques qui apparaissent comme cru-

ciales pour le responsable logistique. Des distinctions non mises en évidence dans la littérature sont introduites, qui nous semblent particulièrement importantes. Ainsi, notre grille différencie les critères intra personnels des critères inter personnels. Ces distinctions nous semblent 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'en-

thousiasme, l'intégrité, apparaissent plus difficiles à faire évoluer, notamment par des actions de formation continue, que les compétences inter personnelles, comme la capacité à animer des réunions, la communication écrite ou orale. Le recruteur doit donc bien vérifier que le candidat possède ces compétences. Ce commentaire est valable pour le recrutement d'un responsable logistique, mais aussi et surtout pour celui d'un jeune logisticien dont l'entreprise souhaite qu'il évolue, à terme, vers des fonctions de responsable logistique. Apporter cette distinction peut permettre au recruteur d'y voir plus clair sur les perspectives d'évolution de collaborateurs vers des fonctions d'encadrement particulièrement exigeantes sur le plan humain. On trouve à ce niveau la distinction défendue par Retour (2006) entre les compétences requises pour un poste à un moment donné et les compétences détenues par un salarié, qui peuvent être plus larges que celles nécessaires pour le poste à pourvoir dans l'immédiat.

Puis, la grille proposée est structurée et repose sur des distinctions simples et basiques. De ce fait, elle peut sans doute être aménagée et transposée à d'autres métiers de cadre en gestion (marketing, GRH, etc.) ; cela sans toucher à la structuration retenue, car certaines dimensions de la fonction de management nous semblent a priori communes, quelque soit le domaine concerné. Il est possible d'imaginer, en effet, que les « compétences humaines » et les « compétences de base en gestion » se retrouveront dans la quasi-totalité des métiers de cadre, à quelques exceptions près. Seule la partie compétence spécifique du métier (ici les compétences en logistique) devrait être totalement repensée, et éventuellement quelques critères de personnalité.

Ensuite, la grille proposée intègre les critiques souvent formulées à l'encontre de la distinction savoir, savoir-faire et savoir être. D'une part, elle limite les problèmes de perméabilité de certaines compétences (s'agit-il de savoir faire ou de savoir être ?). D'autre part, elle intègre des notions absentes de ce triptyque, comme le « savoir faire faire » de Emery (1996), ou encore le « savoir agir » de Le Boterf (1994, 1998) : le « savoir faire faire » est intégré dans la catégorie « compétence inter personnelle », le « savoir agir » dans la catégorie intra personnelle (capacité à s'adapter, à faire face aux changements).

Enfin, la grille proposée nous semble précise, moins interprétative notamment que les grilles américaines. Afin de limiter les risques

d'interprétation, nous avons en effet opté pour une formulation des items la plus claire possible. Les compétences en management, en négociation, en communication et en sciences de gestion ont été tout particulièrement détaillées. Cette précision peut permettre, dans le cadre d'une enquête, de gagner en transparence et en objectivité : des termes généraux comme compétences en management ou communication risqueraient de récolter de nombreux suffrages, comme c'est le cas dans certaines des enquêtes analysées. Il nous semble important, même si cela alourdit la présentation, de préciser ces items généraux pour, à terme, être en mesure de préciser quelles parties du management, de la gestion ou de la communication mettre en exergue dans les programmes de formation initiale et continue des responsables logistiques (en devenir ou déjà en poste). De plus, si ces compétences font partie du quotidien des SCM, elles ne font pas toujours parties de leur formation d'origine, contrairement aux compétences en logistique. Ceci plaide en faveur d'une formulation explicite détaillant le management, la communication et la gestion : il est important de mettre des mots sur ces pratiques pour en faciliter la mesure objective.

Perspectives de recherche

Deux axes de recherches complémentaires peuvent notamment être envisagés.

Premièrement, des travaux pourraient être menés dans le sens d'une validation quantitative de la recherche, sur la base d'un questionnaire. Cette approche permettrait de tester les critères présentés et de faire ressortir ceux qui semblent les plus importants : actuellement, l'ordre de présentation des compétences dans chaque grille de l'annexe 1 ne correspond, en effet, à aucune hiérarchie. Chaque item pourrait notamment être évalué par les répondants à un questionnaire sur une échelle de valeur – par exemple de 1 : « pas important ou inutile » à 5 : « très important ou indispensable », pour reprendre une méthodologie proche de celle employée par Murphy et Poist (1991, 2006) -, à partir d'une question du type : « *Quel est pour vous le degré d'importance de la compétence suivante aujourd'hui ?* ». Une analyse réalisée à partir de calculs statistiques simples (comparaison des moyennes de valeurs obtenues par chaque compétence...) permettrait ainsi la valorisation de la grille proposée en terme de pondération des quatre champs de compétences, d'une part, et des différentes compétences prises une à une, d'autre part. Une segmentation plus fine pour-

rait être également faite en fonction, par exemple, de l'environnement de l'entreprise (secteur d'activité, entreprise nationale ou internationale...), du contenu effectif de la fonction logistique –celui-ci pouvant effectivement fortement varié d'une entreprise à l'autre (Livolsi, Camman-Ledi 2005)-, ou encore du type de poste (directeur logistique, responsable d'entrepôt ou *Supply Chain Manager* par exemple). Le questionnaire pourrait permettre aussi de mesurer l'importance future (3 à 5 ans) des items de notre grille pour étudier les conséquences des mutations actuelles de la logistique sur les besoins en compétences des logisticiens. Cette étude pourrait être réalisée sur la base de répondants différents : des responsables logistiques, mais aussi des DRH ayant à recruter des logisticiens ou encore des chasseurs de tête spécialisés dans le recrutement de logisticien de haut niveau. Cette démarche est d'ores et déjà en cours. Une première analyse (Bironneau et Le Roy, 2007) sur la base de 51 répondants, tous responsables logistiques, laisse apparaître des résultats très intéressants concernant le degré d'importance de chaque compétence et de chaque catégorie de compétences. Les compétences humaines apparaissent notamment comme étant beaucoup plus valorisées que les compétences techniques.

Deuxièmement, il serait intéressant de réaliser une étude approfondie des programmes de formation des écoles et des universités françaises et étrangères, pour voir s'ils sont cohérents avec les besoins en compétences tels que nous les avons définis dans notre grille et qui ont été validés par le terrain. En couplant cette analyse avec l'étude des tendances importantes en logistique et leurs conséquences sur les besoins en compétences des logisticiens (point précédent), cela nous permettrait de mettre en évidence les adaptations à apporter aux programmes de formation.

Bibliographie

Etudes

AFT-IFTIM (2006), *12^e enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique*, AFT-IFTIM.

Bironneau L., Le Roy B., (2007), Gestion des ressources humaines : quelles sont les compétences clés du responsable logistique, *Entretiens de la logistique*, ESLI.

Etude ISLI, coordonnée par Favre Bertin M., (2004), Le métier de Supply Chain Manager, *Logistique & Management*, Vol. 12, n°1.

Etude du Council of Logistics Management (2006), *Careers in Logistics*, Council of Logistics Management.

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

Articles et ouvrages

Bescos P.-L. (2002), Les enjeux actuels et les compétences futures des membres de la fonction gestion-finance, *Revue Finance contrôle stratégie*, vol. 5, n°4, pp. 5-28.

Bowersox D.J., Closs D.J., Stank T.P. (2000), Ten Mega-Trends that will Revolutionize Supply Chain Logistics, *Journal of Business Logistics*, vol.21, n°2, pp.1-16.

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.

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, p. 1-14.

Dadzie K. (1998), Management Education for Physical Distribution and Logistics, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 28, n°4, p.259-271.

Dornier P-P, Fender M. (2001), *La logistique globale – enjeux, principes, exemples*, Les Editions d'Organisation

Emery Y. (1996), Les compétences du manager public, *Cahier Idheap*, p.166.

Gammelgaard B., Larson P.D. (2001), Logistics Skills and Competencies for Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n°2, 2001, p.27-49.

Gilbert P., Thionville R. (1990), *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences : des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*, ESF.

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, "redefining-logistics.com", pp. 216-241.
- Herron D.P. (1985), The Educational Needs of Physical Distribution Managers in Roberson J.E. et House R.G., *The distribution Handbook*, The Free Press, New York, p.849-855.
- 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, p.65-73.
- Langabeer J., Seiffert D. (2003), Supply Chain Integration : the Key to Merger Success *Mckinsey Quaterly*, p.58-64, Mars/avril, cités par Mangan et Christopher (2005).
- Labruffe A.(2005), *Compétences relationnelles*, AFNOR Editions
- Larson P. D., Halldorsson A. (2004), « Logistics versus Supply Chain Management : an international survey », *International Journal of Logistics : Research & Applications*, Mar., Vol. 7 Issue 1, p17-31.
- Le Boterf G. (1994), *De la compétence : Essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation.
- Le Boterf G. (1998), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Les Editions d'organisation.
- Livolsi L., Camman-Ledi C., « Une approche structurationniste de l'évolution de la fonction logistique », *Logistique & Management*, Vol.13, n°2, pp.69-81.
- Masbonçon F., (2002), *La conduite du projet logistique dans les entreprises à caractère industriel et commercial*, mémoire de DEA, IAE de Caen Basse-Normandie.
- Masbonçon F. (2007 en cours), *Réalités, enjeux et risques des projets de logistique et de supply chain management : un artefact organisationnel en quête de maîtrise*, Thèse de Doctorat (à soutenir prochainement), Université du Havre.
- 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, p.178-191.
- Mathe H., Tixier D., *La logistique*, Que sais-je, PUF, 2^e éd., 1997.
- 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, p.211-232.
- 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, p.284-301.
- Murphy P., Poist R. (1994), "Educational Strategies for succeeding in Logistics: a Comparative Analysis, *Transportation Journal*, vol.33, p.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, p. 46-60.
- Penard L. (2007), L'homo Supply Chain, *Supply Chain Magazine*, n°11, p. 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, n°5, pp.374-395.
- Retour D. (2006), Le DRH de demain face au dossier Compétences, *Revue Management et avenir*, n°4, pp.187-200.
- Stank T., Poist R., Murphy P. (1998), Personal Skills Development : a Missing Ingredient in Logistics Education, *Defense Transportation Journal*, August, p. 10-14.
- Skjoett-Larsen (1999), « Supply Chain Management : a new challenge for researchers and managers in logistics », *The International Journal of Logistics Management*, Vol.10, n°2, pp.41-53.
- Stroobants M. (1993), *Savoir-faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Van Hoek R., Chatham R., Wilding R. (2002), Managers in Supply Chain Management, the Critical Dimension, *Supply Chain Management*, Vol. 7, n°3/4, p. 119-125.

Directeur et Responsable Logistique : différences et évolutions au travers des offres d'emploi publiées

Laurent LIVOLSI

Maître de Conférences, Université de la Méditerranée - CRET-LOG
laurent.livolsi@univmed.fr

Si les logisticiens intéressent depuis longtemps le monde académique, ils ne font véritablement l'objet de recherches que depuis le début des années 1990. Ces recherches ont pour objectif de cerner leur profil dans une perspective traditionnelle de gestion des ressources humaines, et de comprendre comment ils agissent dans la structuration de la fonction logistique. Cette recherche s'intéresse aux offres d'emploi publiées entre 1995 et 2005 dans la presse française. L'objectif est de participer à l'amélioration de la connaissance de ces logisticiens en étudiant les entreprises qui recrutent, les fonctions proposées et les profils recherchés. Il s'agit également d'initier une démarche prospective en détectant les signaux faibles contenus dans ces offres. Les résultats obtenus permettent de constater que les créations de poste sont encore importantes et qu'elles concernent surtout les grandes entreprises. Ils permettent également de distinguer les directeurs et les responsables logistiques. Si les premiers demeurent ancrés dans l'opérationnel, ils connaissent une reconnaissance stratégique accrue alors que les seconds évoluent, de façon sensible, vers la dimension opérationnelle de la logistique. Loin d'en faire des opérateurs, ils apparaissent comme caractéristiques des middle managers dont le rôle est renforcé dans l'amélioration des performances de la logistique.

Introduction

Successivement considérés comme « des incompetents à la tête d'une horde sauvage » (Drucker, 1962), « une race de gens tristes et amers très demandés en temps de guerre et délaissés en temps de paix » (complainte du logisticien citée par Bowersox, 1978) puis, de façon plus valorisante, comme « des hommes capables d'évoluer vers des postes de direction générale » (Heskett, 1978), force est de constater que, depuis longtemps, les logisticiens ne laissent pas indifférent le monde académique. La presse professionnelle n'est bien évidemment pas en reste et, entre le « blues des logisticiens » et leur considération comme

« chefs d'orchestre », la volonté est régulière d'en établir le profil, de définir cet « Homo logisticus ». L'agence française de normalisation (AFNOR) participe de cette démarche en définissant le logisticien comme « l'individu responsable de tout ou partie de la fonction logistique » (norme X50-600, février 1991, dernière version en mars 2006). Cet intérêt a deux principales origines. La première est traditionnelle des questions de gestion des ressources humaines des responsables fonctionnels comme en attestent les recherches sur le contrôleur de gestion (Fornerino et Godener, 2006), l'acheteur (Merminod, 2004), le directeur des ressources humaines

(Roger, 1990, 2002) ou les métiers du marketing et de la force de vente (Boyer et Scouarnec, 2005). Il s'agit d'essayer d'appréhender les compétences, définies simplement comme un « ensemble de savoir, savoir-faire et savoir-être », nécessaires à l'exercice d'un tel métier mais aussi le profil recherché en termes de gestion des carrières. La seconde est caractéristique d'une fonction encore jeune ou en évolution. Dans ce cas, c'est le rôle du logisticien dans le processus de structuration de la fonction qui est étudié.

L'objet de cet article est donc non seulement de participer à l'amélioration de la connaissance de ces logisticiens et, plus particulièrement, des directeurs et responsables dont les profils spécifiques ne sont pas souvent différenciés, mais aussi d'investiguer leur périmètre d'action respectif. Nous considérons donc que les salariés qui exercent chez les prestataires de services logistiques ne font pas partie de cette recherche qui est exclusivement centrée sur la fonction logistique des industriels et des distributeurs. L'approche choisie dans le cadre de cette recherche repose sur l'étude des offres d'emploi parues dans la presse française entre 1995 et 2005. En dépit du fait qu'une telle approche occulte les autres moyens de prospection des candidats (prospection interne, Agence Nationale Pour l'Emploi, Agence Pour l'Emploi des Cadres, sites internet...) et que, par essence, elle occulte aussi le recrutement interne, elle demeure cependant non seulement très représentative des postes à pourvoir et des profils recherchés, mais surtout elle permet une démarche prospective. En effet, même si nous adhérons à l'idée selon laquelle l'individu fait le poste (Schneider, 1987), l'étude des offres d'emploi reflète, selon l'expression de Berger (1964), « l'avenir tel que nous aurons voulu qu'il fût », ce qui relève d'une démarche de prospective métier définie comme « la détection précoce de signaux faibles des changements à venir » (Boyer et Scouarnec, 2002). Dans ce domaine de la logistique où les recrutements sont traditionnellement importants en interne (dimension transverse et importance de l'expérience managériale) et en direct (« chasse » chez les fournisseurs, clients, prestataires et autres concurrents...), les offres d'emploi apparaissent alors comme des offres non satisfaites par les canaux traditionnels, car plus atypiques peut-être et donc significatives en termes de prospective selon Boyer et Scouarnec (2002).

Cet article est structuré en trois parties. Dans une première partie, nous revenons briève-

ment sur les recherches déjà conduites sur les directeurs / responsables logistiques afin de mettre en évidence les compétences traditionnellement présentées ainsi que leur rôle dans la structuration de la fonction logistique. La deuxième partie présente, de façon détaillée, la méthodologie de cette recherche, alors que la troisième est consacrée aux résultats et aux commentaires relatifs aux entreprises qui recrutent, aux postes à pourvoir et aux profils recherchés.

Les approches traditionnelles des logisticiens

En règle générale, les questions de gestion des ressources humaines n'occupent pas une place centrale dans la recherche en logistique (Boissin *et al.*, 2006 ; Morana, 2004 ; Miyazaki *et al.*, 1999). Si nous avons évoqué dans l'introduction l'attention ancienne apportée aux logisticiens par les milieux académiques et professionnels, il convient cependant de constater que les recherches portant spécifiquement sur les logisticiens ne sont pas légion et qu'elles se sont surtout développées à partir du début des années 90. La raison essentielle d'un tel essor est liée à la présence croissante d'une fonction logistique au sein des entreprises. En 1994, une étude de l'AFT-IFTIM (Association pour le développement de la Formation dans le Transport – Institut de Formation aux Techniques d'Implantation et de Manutention) révélait que seulement 56% des entreprises (66% des grandes entreprises) avaient un département logistique, et dans l'industrie agroalimentaire, secteur traditionnellement considéré comme mature sur le plan logistique, une autre recherche a montré que plus de 70% des fonctions logistiques avaient une dizaine d'années au maximum (Livolsi, 2001). Nous présentons donc tout d'abord les principaux résultats de ces recherches sur le profil du logisticien avant d'évoquer son rôle dans l'évolution de la fonction logistique.

Définition du profil et recherche des compétences

Avant de définir le profil du logisticien, les différentes recherches s'attachent à cerner le poste occupé au travers des activités gérées. La recherche de l'efficacité dans ces activités nécessite alors la maîtrise d'outils et de compétences de la part des logisticiens. Les principales rubriques identifiées dans ces recherches sont présentées dans le tableau 1.

L'une des premières recherches sur le recrutement des logisticiens a été réalisée, en Allemagne, par Pfohl (1993) à partir d'une analyse des offres d'emploi et d'une étude Delphi. Ses résultats permettent d'identifier les principales activités qui entrent dans le champ de responsabilité des logisticiens, ainsi qu'une liste de vingt cinq outils, compétences qu'il convient de maîtriser. Si la plupart des outils sont directement liés aux activités à gérer, les compétences identifiées sont relatives au développement personnel et à la capacité à manager des équipes.

S'inspirant de la recherche de Pfohl (1993) et de plusieurs autres conduites au sein de l'Université de Huddersfield, au Royaume-Uni, sur la logistique (Horsley, 1993 ; Lennon et Zweers, 1994) ou la distribution (O'Connor et Davies, 1989 ; Middleton et Long, 1990), Murray et Whiteing (1995) établissent une synthèse des compétences professionnelles nécessaires aux logisticiens. La diversité des méthodologies globalement employées dans ces recherches (étude des offres d'emploi, des guides professionnels, entretiens avec des cabinets de recrutement, questionnaires) permet d'identifier un nombre plus conséquent de rubriques car, selon les auteurs, aussi bien les outils que les connaissances spécifiques émergent davantage dans les entretiens.

En France, c'est une recherche sur les besoins en emploi et en formation dans le domaine logistique, initiée dans le cadre du groupe de travail GT3 de l'AFNOR et réalisée pour l'AFT-IFTIM qui la réitère désormais chaque année, qui permet à Leneveu (1995) de mettre en évidence une liste d'activités intégrées dans la fonction. L'objectif poursuivi est de définir les profils de fonction mais aussi d'harmoniser les savoirs et les fonctions. La treizième édition de cette enquête confirme l'importance de l'expérience de terrain et d'une formation professionnelle en logistique (52,5 % des répondants) afin de gérer les activités en développement que sont la formulation et la mise en œuvre de la stratégie logistique, la distribution, l'entreposage et le management d'équipe (Lasserre, 2007).

Aux Etats-Unis, dans le cadre de la réalisation d'un guide sur les métiers de la logistique pour le compte du *Council of Logistics Management*, Gibson *et al.* (1998) identifient, à partir d'une revue de la littérature et d'une enquête auprès de 500 professionnels, six principales activités et autant de compétences professionnelles nécessaires pour exercer le métier de logisticien (*logistics manager*). Ils s'intéressent également au passé professionnel (premier poste et ensemble de la carrière) et à la formation initiale des logisticiens afin de mettre en évidence la diversité des trajectoires professionnelles possibles.

Tableau 1 : Synthèse des rubriques de la fonction et du profil du logisticien

Rubriques	Activités intégrées dans la fonction	Caractéristiques personnelles	Compétences professionnelles
Pfohl (1993) [Allemagne]	Planification de la production, distribution, conseil, système d'information, achats, approvisionnement, entreposage, transport		
Murray et Whiteing (1995) [Royaume-Uni]	Entreposage, proposition et mise en place de solutions logistiques, gestion des coûts, gestion des prestataires logistiques, transport	Age Expérience professionnelle Formation (diplôme)	Management d'équipe, langues étrangères, informatique
Leneveu (1995) Lasserre (2007) [France]	Achats/ approvisionnements, production, emballage, manutention, transport, entreposage, stocks, distribution, service clients	Formation (diplôme) Expérience professionnelle	Management d'équipe
Gibson <i>et al.</i> (1998) [Etats-Unis]	Entreposage, distribution, planification de la production, systèmes logistiques, service clients, achats, qualité, budgets / coûts, négociation	Expérience professionnelle Formation (diplôme)	Management d'équipe et leadership, informatique, qualité, analytique
Silva et Granemann (2002) [Brésil]	Connaissances liées aux sous-systèmes, au transport, aux systèmes d'information et à une approche globale de la logistique		Commander, travail en équipe, langues étrangères, initiative, éthique
Burcher <i>et al.</i> (2005) [Royaume-Uni et Australie]	Entreposage, transport, planification logistique, approvisionnement, achats, prévision des ventes, qualité, planification de la production, organisation	Age expérience professionnelle Formation (diplôme)	Informatique, langues étrangères, management
Mangan et Christopher (2005) [Royaume-Uni]	Connaissances liées aux sous-systèmes, au transport, approche par les flux, marchés émergents		Analytique, relationnel, leadership, gestion du changement, projet

Au Brésil, Silva et Granemann (2002) comparent les formations à la logistique (rares et souvent limitées à des cours, séminaires) et les besoins des entreprises grâce à une enquête quantitative réalisée auprès de vingt trois grandes entreprises et dix institutions d'enseignement supérieur. Les résultats regroupées en trois rubriques (gestion, qualités personnelles, habilités techniques) font apparaître des connaissances à la fois générales (« gestion » - 8 items) et spécifiques à la logistique (« habilités techniques » - 22 items), et des compétences managériales (« qualités personnelles » - 5 items). En revanche, le fait qu'ils n'étudient pas directement les activités intégrées dans la fonction, nous a obligé à les inférer à partir des connaissances jugées nécessaires.

Une des dernières recherches sur le logisticien (Burcher *et al.*, 2005) compare les résultats de deux autres précédemment réalisées au Royaume-Uni (Lee *et al.*, 2003) et en Australie (Sohal et D'Netto, 2004). Les deux s'appuient sur une étude quantitative réalisée respectivement auprès de 161 logisticiens majoritairement abonnés à une revue professionnelle anglaise et de 303 logisticiens membres de l'association professionnelle des logisticiens australiens (*Logistics Association of Australia*). Les résultats obtenus permettent de comparer les logisticiens britanniques et australiens en termes de formation, d'expérience professionnelle, d'activités gérées et d'objectifs assignés. En outre, l'intérêt de cette recherche réside dans les réponses apportées aux questions sur les évolutions souhaitées au niveau de la fonction et les besoins perçus en formation.

Enfin, Mangan et Christopher (2005), dans une recherche dont l'objectif est de déterminer les compétences bientôt nécessaires aux *supply chain managers* et aux logisticiens, mettent en évidence des domaines de connaissances généraux et spécifiques à la logistique auxquels il convient d'associer des compétences personnelles. Cette démarche prospective a été réalisée au travers d'une étude qualitative qui a consisté en une série d'entretiens avec des logisticiens en formation continue, des étudiants, des acheteurs de formation et les formateurs.

Rôle dans le processus de structuration de la fonction et évolution des compétences

Le paragraphe précédent a permis de prendre conscience de la volonté croissante des chercheurs d'essayer de cerner le poste et le profil du logisticien. Si cette démarche s'inscrit pour

la plupart des chercheurs, comme nous l'indiquons dans l'introduction, dans une perspective de gestion des ressources humaines (recrutement, carrière...), d'autres y voient l'occasion non seulement de définir, dans une volonté de normalisation, un référentiel des compétences logistiques mais aussi d'homogénéiser les pratiques d'organisation logistique (Leneuve, 1995). L'objectif est alors de développer une ingénierie de formation initiale et continue pour « coller » aux compétences actuelles.

Dans un contexte où la logistique connaît des évolutions importantes (émergence du *supply chain management*, externalisation croissante des activités, essor des technologies de l'information...), les outils changent de façon sensible (Myers *et al.*, 2004) et posent effectivement la question de l'actualisation des connaissances (Murphy et Poist, 1998). La formation joue alors un rôle indéniable dans cette actualisation (Burcher *et al.*, 2005) mais aussi dans l'implantation de la logistique au sein des entreprises (Pfohl, 1993 ; Silva et Granemann, 2002). Cependant, comme le souligne Fabbe-Costes (1997), « le développement d'une fonction logistique, son affirmation – développement – maintien, s'est toujours fait sous l'impulsion, le leadership d'un charisme qui a su convaincre et mobiliser » et devient de ce fait un héros de situation réelle. Un héros qui, en rupture avec le modèle attraction – sélection – attrition (Schneider, 1987) ou la notion de filtre des carrières (Van Maanen et Barley, 1985), peut agir selon sa propre logique d'acteur et ainsi influencer la structuration de la fonction qu'il dirige, contribuant à générer cette diversité observée des fonctions logistiques (Germain *et al.*, 1994 ; Livolsi, 2001). Les offres d'emploi sont alors l'occasion d'observer le futur souhaité de cette fonction mais aussi les enjeux d'un tel recrutement.

Méthodologie de la recherche

Après une rapide description de la démarche générale (supports de presse sélectionnés, périodes...), les analyses qualitative et quantitative, dont les objectifs respectifs sont l'identification des grandes dimensions de la fonction et du profil et la mesure de leurs occurrences, sont présentées. Ce design de recherche s'inspire largement des recherches conduites par Roger (1990, 2002) sur la fonction ressources humaines. Le contenu des offres d'emploi a évidemment conditionné le choix des variables étudiées et limité, de facto,

certaines analyses. A titre d'exemple, il est impossible de distinguer dans le contenu des annonces, les entreprises qui ont externalisé leur logistique alors même que le pilotage d'un processus logistique géré en propre n'appelle sans doute pas les mêmes compétences que dans le cas d'un processus dont les activités sont partiellement ou totalement externalisées. De la même façon, si nous avons considéré que la reconnaissance stratégique de la logistique pouvait être inférée à partir du rattachement hiérarchique et de l'éventail de subordination, c'est-à-dire le nombre de salariés qui dépendent plus ou moins directement du logisticien recruté, le degré réel d'implication dans la conception et la mise en acte des manœuvres stratégiques ne peut être abordé. Malgré ces limites liées au matériau empirique, les résultats obtenus, à partir de la méthodologie développée ci-dessous, ont été validés auprès de DRH, de conseils en recrutement et de directeurs logistiques.

La collecte des données

Durant la période de l'étude, la part des annonces portant sur les métiers de la fonction logistique (dans son ensemble) est apparue en croissance régulière au sein des journaux / revues qui publient des pages emplois hebdomadaires confirmant ainsi le fait que la logistique soit le deuxième secteur créateur d'emploi (Rapport sur les métiers en 2015, disponible sur www.travail.gouv.fr). La diminution du nombre d'annonces (tableau 2) traduit donc seulement la baisse de la part relative représentée par les directeurs et responsables logistiques. Pendant longtemps, les offres d'emploi en logistique étaient en effet très peu nombreuses dans ces publications, et il fallait les chercher essentiellement dans la presse spécialisée. Dans le cas de cette recherche, les supports sélectionnés sont donc de trois types : les grands quotidiens français qui publient des offres d'emploi une fois par semaine (*Les Echos*, *Le Figaro*, *Le Monde*), des hebdomadaires d'actualités généralistes (*L'Express*, *Le Point*) et la presse professionnelle spécialisée (*Logistiques Magazine* – avec sa lettre d'information supplémentaire -, *Stratégie Logistique*, *L'Usine Nouvelle*). Les offres d'emploi ont été collectées sur onze années (1996 à 2005) et réparties en deux

périodes distinctes (1995-2000 et 2001-2005), ce qui permet à la fois d'avoir une base de données plus importante sur chaque période et de détecter des évolutions entre les périodes. L'émergence des postes de *supply chain manager* (en charge des relations avec les fournisseurs, les clients et des activités de transformation et de logistique selon la définition de Colin - 2002) rend d'ailleurs cette période critique avec la question du (re)positionnement d'un certain nombre de directeurs logistiques. Une fois collectées, ces offres d'emploi ont été épurées afin d'éliminer tout d'abord les nombreuses répétitions (multi parutions dans un même support ou dans plusieurs supports simultanément) et, ensuite, de ne garder que les offres dont les intitulés correspondaient expressément à la problématique de cette recherche (« Directeur logistique » et « Responsable logistique »). Le tableau 2 indique le nombre d'annonces finalement collectées.

L'analyse qualitative

Les offres d'emploi sont traditionnellement structurées autour de trois grandes rubriques : l'entreprise, la fonction proposée et le profil recherché. Avant de présenter le contenu de ces rubriques (tableau 3), il est intéressant d'en étudier la répartition qui, comme nous le verrons dans la quatrième partie, est riche de sens pour la fonction logistique. En effet, la part relative de ces rubriques au sein des offres d'emploi permet d'identifier quatre modèles qui constituent une indication sur le style de management et la culture de l'entreprise (Roger, 2002). Le premier modèle accorde une place prépondérante à l'image de l'entreprise et peut traduire soit la volonté d'une identification culturelle à celle-ci soit la valorisation des résultats et l'octroi d'une marge de liberté importante pour le responsable. Dans le deuxième modèle, c'est la fonction qui est mise en avant, traduisant une approche technocratique d'un poste cadré dans une organisation formalisée. Le corollaire est donc, pour le candidat, sa capacité à maîtriser chacune des activités mentionnées. Le profil du candidat est au centre du troisième modèle. Il s'agit de faire confiance à l'homme pour adapter sa fonction et évoluer avec elle, ce qui garantit à l'organisation une certaine souplesse. Enfin, le dernier modèle est équilibré

Tableau 2 : Nombre d'annonces collectées

Postes	1995-2000	2001-2005	Total
Directeur logistique	30	21	51
Responsable logistique	119	79	198

Tableau 3 : Liste des indicateurs et variables étudiés

Rubriques	Contenu
Entreprise	Secteur d'activité, taille (CA et effectif)
Fonction	Rattachement hiérarchique, localisation du poste
	Eventail de subordination
	Activités (approvisionnement, planning-ordonnancement-fabrication, achats, entreposage – distribution, prévisions des ventes, qualité-budgets-organisation, transports, systèmes d'information)
Profil	Caractéristiques personnelles (âge, formation, expérience, poste précédent)
	Compétences professionnelles (management, organisation, créativité, dynamisme) et connaissances en langues, informatique

et correspond très souvent aux offres rédigées par des cabinets de recrutement.

Au niveau des caractéristiques de l'entreprise, outre la taille, nous nous sommes intéressés au secteur d'activité et au fait qu'il s'agissait ou non d'une création de poste. Les différences de maturité logistique entre les secteurs d'activités (Colin, 2002) et les besoins sectoriels spécifiques (Lasserre, 2007), tout comme le fait qu'il s'agisse ou non d'une création de poste, peuvent potentiellement expliquer la plus ou moins grande formalisation des postes et le spectre des activités gérées. En ce qui concerne la fonction, elle est généralement décrite par quatre critères. Le rattachement hiérarchique permet de mesurer la reconnaissance stratégique de la logistique au sein de l'entreprise, et la localisation du poste (siège, site logistique...) apporte un éclairage intéressant en la matière. L'éventail de subordination renseigne à la fois sur la taille de la fonction mais aussi sur l'ancrage du logisticien dans l'opérationnel. Les activités gérées illustrent la réalité de la fonction au sein de l'organisation, de la gestion des sous-systèmes logistiques traditionnels (approvisionnement, production, entreposage et distribution, transport) aux activités moins traditionnelles (achats, prévision des ventes, budgets, systèmes d'information...). Enfin, le profil recherché est cerné au travers des caractéristiques personnelles et des compétences professionnelles, ce qui permet de faire des comparaisons avec les études présentées page 20.

L'analyse quantitative

L'objectif de cette analyse quantitative est de permettre l'établissement du profil moyen des directeurs et des responsables logistiques afin de faire apparaître les différences significatives entre les deux métiers, et leurs évolutions entre les deux périodes étudiées. Les variables

sont pour l'essentiel binaires, c'est-à-dire que nous avons mesuré l'occurrence des activités dans la description de la fonction, et celle des compétences professionnelles dans le profil. Au niveau de ces compétences, la diversité des termes employés dans les annonces a nécessité une démarche de codage (avec validation externe) afin de les regrouper de façon pertinente. Le tableau 4 indique la liste des termes pour chacune des compétences. Une analyse de variance a ensuite été réalisée afin de distinguer les directeurs des responsables dans un premier temps, puis de percevoir les évolutions intra groupe dans les deux périodes. Un test de Khi-deux a permis de tester la significativité de ces différences. Seuls les résultats significatifs seront donc commentés.

Résultats

Comme nous l'avons indiqué, la structure des offres d'emploi est révélatrice du style de management et de la culture de l'entreprise. L'observation des offres d'emploi publiées atteste que les plus nombreuses sont les annonces équilibrées (environ 55 % pour les responsables et 40 % pour les directeurs) qui sont très souvent l'apanage des cabinets de recrutement suivant une grille quasi systématique. En revanche, il est particulièrement intéressant d'observer que la catégorie qui suit (27 % et 23 % respectivement pour les responsables et les directeurs) est constituée d'offres d'emploi qui contiennent essentiellement un descriptif de la fonction et du profil recherché dans une perspective, qualifiée par Bateson et l'école de Palo Alto, de paradoxe communicationnel. En effet, ces entreprises mettent en avant les qualités de créativité, d'innovation des candidats tout en affichant l'importance du respect des règles, des procédures, de la discipline..., ce qu'une annonce résumait fort bien avec l'idée suivante :

Tableau 4 : Analyse de contenu des compétences professionnelles

Compétences professionnelles	Liste des termes
Management	Animer, dialoguer, écouter, motiver, relationnel, fédérateur, souplesse, commandement, autorité naturelle, négociateur, charisme, leadership, personnalité affirmée, sang froid, force de caractère, fort tempérament
Organisation	Mise en place et respect des procédures, méthodique, rigueur, homme de réflexion et de bon sens, pragmatique, recherche des niches de marge, optimisation, maîtrise des process, gestion pointue du personnel
Créativité	Visionnaire, esprit d'initiatives, force de proposition, créatif, nouveaux process, anticipation des besoins de l'entreprise, innovation, imagination, projet, autonomie, proactif, liberté d'action et d'expression, discipliné, intègre et discret
Dynamisme	Homme d'action, homme de terrain, homme de challenge, réactivité, adaptabilité, forte motivation, équipier impliqué, flexible, disponibilité, esprit d'équipe, goût pour l'opérationnel

Tableau 5 : Caractéristiques des entreprises

Rubriques	Directeur logistique		Responsable logistique	
	1995-2000	2001-2005	1995-2000	2001-2005
Création de poste	16 %	14 %	20 %	15 %
Secteurs	Industrie 40 % Consommation 13 % Santé 13 %	Distribution 27 % Industrie 19 %	Industrie 30 % Agroalimentaire 22 % Distribution 20 %	Distribution 26 % Agroalimentaire 16 % Automobile 15 %
Effectifs				
500 ≤	84 %	62 %	54 %	57 %
50 à 499	16 %	38 %	37 %	38 %

« Insuffler des idées novatrices, être curieux et prudent ». Le rôle des logisticiens dans la structuration de la fonction logistique apparaît comme connu et souhaité par les recruteurs, mais il est en même temps craint par ces mêmes recruteurs en termes d'autonomie (et donc de pouvoir) accordée.

Les entreprises qui recrutent (tableau 5)

La littérature académique et la presse professionnelle donnent souvent la sensation que la fonction logistique est désormais bien implantée au sein des entreprises françaises. L'étude des offres d'emploi montre, au contraire, qu'il y a encore de nombreuses créations de poste de logisticien (entre 15 et 20 % des offres). L'industrie et la distribution figurent ainsi parmi les principaux secteurs d'activités qui recrutent, avec un certain tassement pour les industriels qui ont beaucoup recruté jusqu'à la fin des années 1990 et, au contraire, un retour des distributeurs aussi bien dans les postes de directeurs que de responsables dont la définition est particulière comme nous le verrons dans le paragraphe suivant. Les sec-

teurs du textile (biens de consommation), de la santé ou de l'agroalimentaire et de l'automobile sont également à la recherche de logisticiens mais dans une moindre mesure. En termes d'effectifs, les postes de logisticien (particulièrement les directeurs) se trouvent surtout dans les grandes entreprises, même s'il est remarquable de constater une progression sensible des offres dans les moyennes entreprises sur la période 2001-2005. La fonction logistique semble donc relativement présente au sein des grandes entreprises mais est en plein développement dans les moyennes entreprises. La très faible part des petites entreprises s'explique à la fois par des recrutements très faibles (peu ou pas de fonction logistique) mais aussi par le coût de parution des annonces dans la presse nationale.

La description des fonctions (tableau 6)

Avant de présenter les activités respectivement gérées par les directeurs et les responsables logistiques, nous détaillons les résultats liés à la localisation des postes et au rattachement hiérarchique symptomatiques d'une

Tableau 6 : Caractéristiques des postes à pourvoir

Rubriques	Directeur logistique		Responsable logistique	
	1995-2000	2001-2005	1995-2000	2001-2005
Localisation				
Siège social	43%	82%	32%	23%
Siège logistique	36%	6%	32%	37%
Site industriel	21%	6%	34%	30%
Rattachement hiérarchique				
Direction Générale	70%	82%	34%	14%
Direction industrielle	18%	6%	10%	-
Direction logistique		Achats : 6 %	15%	17%
Direction d'usine		SCM : 6 %	14%	11%
Direction de site logistique			Dir. Comm. : 6%	20 % (distribution)
Nb. moyen de subordonnés	50	72	29	43
Activités				
Achats	13%	15%	9%	3%
Approvisionnement	46%	46%	39%	44%
Planification production	43%	4%	9%	24%
Entreposage	96%	73%	88%	86%
Distribution	91%	68%	83%	81%
Prévisions ventes	20%	4%	1%	7%
Transports	26%	38%	67%	76%
Budgets / coûts	46%	65%	30%	73%
Système d'information	13%	11%	11%	9%

reconnaissance stratégique de la logistique. En la matière, les résultats permettent clairement de dissocier les directeurs des responsables. Les premiers sont en effet désormais clairement localisés au siège social (passage de 43 % à 82 % en 2001-2005) alors que les seconds se trouvent davantage dans les sites logistiques (37 %) ou industriels (30 %). Cette situation géographique des postes se retrouve dans le rattachement hiérarchique puisque 82 % des directeurs sont directement rattachés à la Direction Générale alors que ce n'est le cas que de 14 % des responsables logistiques. Deux éléments sont également remarquables. Tout d'abord, la quasi disparition des directions industrielles dans les offres d'emploi et l'émergence d'un rattachement à une fonction supply chain qui semble effectivement se structurer. L'évolution des activités gérées permettra de renforcer cette observation. Ensuite, le rattachement des directeurs à la direction des achats atteste d'un processus croissant d'externalisation de la logistique et de la maîtrise des acheteurs en la matière. Notons enfin la forte montée en puissance des responsables logistiques rattachés aux directeurs des sites logistiques dans le secteur de la distribution. Les responsables sont, dans ce cas, en charge de l'exploitation des sites dans une démarche d'intégration du processus de réception-gestion des volumes-préparation de commandes-expédition des marchandises.

En termes d'activités gérées, les directeurs logistiques connaissent un recentrage sur leurs compétences traditionnelles (approvisionnement, entreposage, distribution) qu'ils supervisent plus qu'ils ne gèrent en direct, ce qui explique la diminution des chiffres en la matière. L'élément remarquable est la quasi disparition des activités de "planification de la production" et de "prévisions des ventes". Si ces activités demeurent essentielles au pilotage logistique, elles apparaissent aujourd'hui comme davantage de la compétence des fonctions de *supply chain*. En revanche, le renforcement des activités de gestion budgétaire / maîtrise des coûts illustre la volonté d'être plus efficient dans le pilotage des activités logistiques et donc de renforcer le contrôle de gestion. Un contrôle de gestion centré sur les activités (démarche ABC / ABM) qui responsabilise davantage les directeurs. L'analyse est différente pour les responsables logistiques. Ils apparaissent comme très ancrés dans la conduite opérationnelle du processus logistique (approvisionnement, entreposage, distribution, transports) avec des scores très élevés sur l'entreposage et la distribution compte tenu de spécificités sectorielles déjà évoquées en ce qui concerne la place de ces responsables dans les entreprises de distribution (rattachement hiérarchique au responsable de site logistique). Le score sur l'activité de "planification de la production" doit être

Tableau 7 : Les profils recherchés

Rubriques	Directeur logistique		Responsable logistique	
	1995-2000	2001-2005	1995-2000	2001-2005
Age				
Moins de 30 ans	-	-	-	4 %
30 - 40 ans	30 %	30 %	30 %	37 %
40 - 50 ans	23 %	-	23 %	-
Formation				
Bac +2/+3	13 %	7 %	25 %	30 %
Bac +5	60 %	60 %	55 %	45 %
Expérience				
Moins de 5 ans	13 %	-	26 %	20 %
5 - 10 ans	53 %	81 %	57 %	66 %
Plus de 10 ans	26 %	19 %	10 %	6 %
Compétences				
Management	63 %	77 %	56 %	78 %
Organisation	66 %	61 %	61 %	66 %
Créativité	16 %	11 %	13 %	30 %
Dynamisme	13 %	19 %	14 %	25 %

interprété de la même façon, c'est-à-dire qu'il est l'apanage de responsables logistiques rattachés à un directeur d'usine et qui gèrent donc essentiellement les flux relatifs au site de production. En revanche, le même constat est établi en ce qui concerne l'importance croissante du contrôle de gestion.

La description des fonctions fait apparaître une scission croissante entre les deux postes même si certaines pratiques sectorielles atténuent cette différence (outre le secteur de la distribution, l'agroalimentaire – caractérisé par une proportion importante de PME – recrute surtout des responsables logistiques dont les caractéristiques sont parfois proches de celles des directeurs). Les directeurs sont de plus en plus des *tops managers* rattachés à la Direction Générale alors que les responsables illustrent tout à fait la montée en puissance de *middle managers* aux compétences opérationnelles accrues mais considérés également comme de véritables "patrons" de leurs activités. L'étude des profils doit permettre de confirmer cette évolution.

Profils comparés des directeurs et responsables logistiques (tableau 7)

Les profils des directeurs et responsables sont relativement proches et connaissent globalement les mêmes évolutions avec, cependant, des caractéristiques plus exacerbées chez les directeurs (plus âgés, formés, expérimentés). Le premier constat est relatif au nombre important d'absence de renseignements

concernant l'âge et, dans une moindre mesure, la formation au sein des offres d'emploi. Une annonce résume parfaitement l'esprit de ce recrutement : « plus que la formation, c'est l'expérience et la personnalité qui priment, à ce titre les profils autodidactes seront étudiés au cas par cas ». Néanmoins, au-delà de cette personnalité et dans la lignée de l'évolution des fonctions (*top* et *middle managers*), plusieurs évolutions sont remarquables. Le profil type du directeur correspond aux caractéristiques suivantes : un peu moins de 40 ans, de formation supérieure (type Master aujourd'hui) et une expérience comprise entre 5 et 10 ans. L'évolution réside dans un certain rajeunissement des directeurs recrutés, symptomatique de l'évolution du poste (« ancré dans l'opérationnel mais stratégique ») et des compétences recherchées (« compréhension globale des enjeux stratégiques de la logistique », « maîtrise des nouvelles technologies ») avec comme corollaire l'adaptation des seniors (Murphy et Poist, 1998). En ce qui concerne les responsables logistiques, le profil type est le suivant : entre 30 et 35 ans, de formation supérieure (type Licence aujourd'hui) avec suffisamment d'expérience pour être un « patron » de son activité et encadrer des équipes importantes (cf. tableau 6). L'évolution est donc dans la recherche de profils légèrement plus âgés avec au moins 5 ans d'expérience et une formation plus opérationnelle (diminution des bac +5 au profit des bac +2/3).

Au niveau des compétences, si le profil traditionnellement recherché (« organisation », « management » et « dynamisme » avec comme corollaires « importante disponibilité » et « résistance au stress ») tend à se renforcer, l'évolution en termes de « créativité » est différente. Les compétences liées à la « créativité » sont moins recherchées pour les directeurs et, au contraire, mises en avant pour les responsables. Pour les premiers, cette évolution peut soit traduire la volonté de stabilisation provisoire du périmètre et de l'organisation de la fonction ou le fait que ce soit désormais la fonction supply chain qui soit en charge des réflexions organisationnelles. A ce stade de développement de cette fonction supply chain, nous pensons surtout à la volonté de rendre plus efficiente la fonction logistique telle qu'elle est aujourd'hui structurée. Pour les responsables, cette évolution confirme le rôle désormais dévolu de middle managers en charge de l'optimisation locale des activités avec une plus grande autonomie sur les schémas d'exploitation choisis.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'améliorer la connaissance des logisticiens et d'initier une démarche de prospective des métiers de la logistique. Les résultats obtenus, à partir de l'étude des offres d'emploi en France sur une période de onze années, permettent de constater des évolutions sensibles et de distinguer les directeurs (rôle stratégique accru au sein de la Direction Générale) des responsables (véritable *middle managers* désormais). Ils permettent également de percevoir une évolution des mentalités des logisticiens qui tendent davantage à piloter des processus (stratégiques ou opérationnels selon le poste) et ainsi à déléguer davantage. Le modèle traditionnel d'un logisticien sans cesse disponible pour gérer les inévitables aléas tend donc à s'estomper progressivement ce qui doit entraîner des politiques de GRH différentes non seulement en termes de recrutement (cf. les offres d'emploi étudiées), mais aussi en termes de gestion des carrières. De la même façon, une réflexion doit être conduite sur la formation de ces logisticiens, et cela d'autant plus que l'on assiste à une augmentation très conséquente du nombre de diplôme ces dernières années (plus de 345 formations post-Bac en France ; pour une présentation des diplômes, voir Camman *et al.*, 2007). Si les compétences traditionnelles des logisticiens demeurent, il convient de développer une vision transversale de l'organisation et donc une culture plus

importante qu'avant dans les sciences de gestion. Pour autant, ces résultats ne constituent cependant qu'une première étape dans l'analyse et il convient de développer plusieurs pistes de recherches. Tout d'abord, il serait intéressant d'établir une typologie de ces logisticiens et de la comparer avec les autres recherches conduites au niveau international. Ensuite, une comparaison avec les postes effectivement occupés dans les entreprises permettrait d'étudier l'appropriation de ces postes par les individus en place.

Bibliographie

- Berger, G., (1964), *Phénoménologie du temps et prospective*, PUF.
- Boissin, JP., Castagnos, JC., Guieu, G., Livolsi, L., (2006), Structuration de la pensée scientifique en logistique. Une étude bibliométrique des cinq premières RIRL (1995-2004), *Logistique & Management*, vol 14 n°1, pp. 53-64.
- Bowersox, D., (1978), *Logistical Management*, MacMillan.
- Boyer, L., Scouarnec, A., (2005), Démarche prospective métier vente et marketing, *Colloque Université Paris-Dauphine*, 24 novembre.
- Boyer, L., Scouarnec, A., (2002), La prospective métier : définition, intérêts et proposition méthodologique, *Cahier de recherche DMSP*, n°308.
- Burcher, P.G., Lee, G.L., Sohal, A.S., (2005), A Cross Country Comparison of Careers in Logistics Management in Australia and Britain, *International Journal of Logistics Management*, vol 16 n°2, pp. 205-217.
- Camman, C., Livolsi, L., Roussat, C., (2007), *La logistique simplement*, Wolters Kluwer.
- Colin, J., (2002), De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management, *Gestion 2000*, 1, pp. 59-74.
- Drucker, P., (1962), The Economy's Dark Continent, *Fortune*, avril.
- Fabbe-Costes, N., (1997), « L'intervention de la logistique dans la formulation / mise en acte de la stratégie en milieu complexe » in Avenier M.J., *La stratégie « chemin faisant »*, Economica.
- Fornerino, M., Godener, A., (2006), Etre contrôleur de gestion en France aujourd'hui :

- conseiller, adapter les outils... et surveiller, *Finance Contrôle Stratégie*, vol 9 n°1, mars.
- Germain, R., Dröge, C., Daugherty, P., (1994), A cost and impact typology of logistics technology and the effectiveness, *Journal of Business Logistics*, vol 15, issue 2, start page 227.
- Gibson, B., Gibson, M., Rutner, S., (1998), *Careers in Logistics*, Council of Logistics Management.
- Heskett, J.L., (1978), La logistique, élément clef de la stratégie, *Harvard L'Expansion*, Printemps, pp. 53-65.
- Horsley, R.C., (1993), Quo vadis nunc vecturae peritus ?, *Proceedings of the Logistics Tomorrow Conference*, Huddersfield.
- Lasserre, J.-A., (2007), *14ème enquête sur les besoins en emplois et en formations dans les fonctions de la logistique*, AFT-IFTIM.
- Lee, G.L., Burcher, P.G., Sohal, A.S., (2003), *Careers in Logistics Management in Britain, Proceedings of the Eight International Symposium on Logistics*, Sevilla, pp. 511-516.
- Leneuve, C., (1995), Emplois et qualifications dans la fonction logistique, *Actes des 1ères Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, pp. 111-123.
- Lennon, C., Zweers, W., (1994), *The European Logistics Executive*, Report n° 1067-94-cr, The Conference Board Europe.
- Livolsi, L., (2001), *L'influence des éléments contextuels, organisationnels et culturels dans la structuration des fonctions de l'entreprise. Une application à la fonction logistique*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée.
- Mangan, J., Christopher, M., (2005), Management Development and the Supply Chain Manager of the Future, *International Journal of Logistics Management*, vol 16 n°2, pp. 178-191.
- Merminod, N., (2004), Vers une meilleure connaissance du métier d'acheteur : une taxinomie de leurs activités, *Actes du XVème congrès annuel de l'AGRH*.
- Middleton, B., Long, G., (1990), Marketing Skills: Critical Issues in Marketing Education & Training, *Journal of Marketing Management*, vol 5 n°3, pp. 325-342.
- Miyazaki, A.D., Phillips, J.K., Phillips, D.M., (1999), Twenty Years of JBL: An Analysis of Published Research, *Journal of Business Logistics*, vol 20 n°2, pp. 1-20.
- Morana, J., (2004), 10 ans de la revue Logistique & Management : analyse des publications de recherche, *Logistique & Management*, vol 12 n°1, pp. 3-21.
- Murphy, P.R., Poist, R.F., (1998), Skill Requirements of Senior-level Logisticians, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol 28 n°4, pp. 284-301.
- Murray, W., Whiteing, T., (1995), Making Logistics and Distribution Professionals more Successful, *Actes des 1ères Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Marseille, pp. 125-139.
- Myers, M.B., Griffith, D.A., Daugherty, P.J., Jusch, R.F., (2004), Maximizing the Human Capital Equation in Logistics: Education, Experience and Skills », *Journal of Business Logistics*, vol 25 n°1, pp. 211-232.
- O'Connor, A., Davies, G., (1989), Interpersonal Skills in Retailing, *International Journal of Retailing*, vol 4 n°3, pp. 17-30.
- Pfohl, H.C., (1993), The Recruitment and Education of Tomorrow's Logisticians, *Logistics Technology International*.
- Roger, A., (2002), L'évolution de la fonction Ressources Humaines : une analyse sur la base des offres d'emploi, *Actes des journées des IAE*, Paris, CD-Rom.
- Roger, A., (1990), De la gestion du personnel à la Gestion des Ressources Humaines, *Actes du 1er congrès de l'AGRH*, Bordeaux.
- Schneider, B., (1987), The People Make the Place, *Personnel Psychology*, 4, pp. 437-453.
- Silva, G.L. da, Granemann, S.R., (2002), Comparaison entre le profil actuel et le profil souhaité du professionnel en logistique au Brésil, *Actes des 4èmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Lisbonne, pp. 299-307.
- Sohal, A.S., D'Netto, B., (2004), Incumbent Perceptions of the Logistics Profession, *International Journal of Logistics Systems and Management*, vol 1 n°1, pp. 5-25.
- Van Maanen, J., Barley, S., (1985), « Cultural organization. Fragments of a theory » in Frost P.J. et al., *Organizational Culture*, Sage Publications.

La gestion des ressources humaines sous contraintes dans les zones logistiques

Sophie CLAYE-PUAUX

Maître de Conférences, Université Aix Marseille 2, CRET-LOG
sophie.puaux@univmed.fr

Les zones logistiques sont porteuses d'une difficulté fondamentale sur le plan de la gestion sociale des établissements qui y sont implantés : elles génèrent en effet un besoin quantitativement important en opérateurs logistiques, alors que ce métier, perçu pénible et peu valorisant, est peu attractif. La concurrence sur le marché de l'emploi d'opérateurs que se livrent dès lors les établissements logistiques concentrés sur ces zones les conduit-elle à une adaptation de leurs pratiques de GRH ? L'étude du cas de la zone Clésud à Grans-Miramas révèle que ces adaptations sont limitées, et que les établissements logistiques subissent plus une situation sociale difficile qu'ils ne lui trouvent de réponse. Les pratiques de GRH des établissements logistiques paraissent finalement contraintes à la fois par l'environnement social dans lequel ils se trouvent, mais aussi par leur démarche logistique, ce qui nous amène à proposer une typologie des pratiques de GRH des établissements logistiques structurée autour de deux axes : la pression de l'environnement social et la tension des flux physiques.

Introduction

L'activité logistique en France connaît une tendance durable à la polarisation dans les aires métropolitaines. Des zones logistiques ont émergé au sein de ces aires métropolitaines pour y accueillir dans des conditions d'équipement voulues optimales les opérateurs de la logistique, qu'il s'agisse d'industriels ou de distributeurs effectuant les opérations logistiques pour leur compte propre, ou de prestataires logistiques. On assiste ainsi au regroupement, sur des zones circonscrites à quelques centaines d'hectares, d'établissements logistiques dont les besoins en ressource humaine concernent essentiellement des emplois d'opérateurs logistiques. Besoins en RH a priori similaires, concentration sur un même bassin d'emploi : la problématique de

la gestion sociale des établissements implantés dans les zones logistiques se pose de façon assez évidente. Elle peut s'exprimer en termes de concurrence entre établissements pour capter et conserver la main d'œuvre nécessaire dans les entrepôts. Cette concurrence est-elle simplement subie ? Conduit-elle au contraire à des stratégies d'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines au sein des établissements logistiques ? **Autrement dit, la concentration des établissements logistiques au sein de zones logistiques impacte-elle leurs pratiques de gestion des ressources humaines (PGRH) ?**

Ce questionnement nous semble revêtir un réel intérêt pour les gestionnaires d'établissements dans les zones logistiques, confrontés à des difficultés croissantes en matière de recru-

tement et de fidélisation de leurs opérateurs – en attestent les nombreux témoignages en ce sens des responsables de sites logistiques dans les salons ou revues professionnelles. L'enjeu ici est de savoir si et dans quelle mesure les gestionnaires développent des stratégies leur permettant de surmonter ces difficultés, afin de leur permettre de réfléchir sur leurs pratiques. D'un point de vue académique, ce questionnement est en outre novateur, puisqu'il n'existe à notre connaissance aucune recherche portant sur les implications sociales des zones logistiques. Le lien entre pratiques sociales et concentration géographique est cependant régulièrement abordé par des recherches portant sur les districts, clusters ou sites industriels, mais ces recherches prennent rarement un point de vue gestionnaire. Qui plus est, la zone logistique est à notre sens une agglomération d'entreprises singulière, notamment de par la faible variété d'activités et de métiers qui s'y réalisent, et qui mérite à ce titre un éclairage spécifique. D'autre part, des recherches en logistique se sont penchées sur les PGRH dans les établissements logistiques (Murphy et Poist, 1993 ; Min, 2007), mais elles négligent le contexte environnant les établissements alors que nous souhaitons précisément le placer au cœur de l'analyse.

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons réalisé une étude de cas sur la zone logistique Clésud, implantée sur les communes de Grans et Miramas dans les Bouches-du-Rhône. Avant d'en présenter la méthodologie, les enseignements et perspectives, nous reviendrons tout d'abord sur le phénomène d'émergence des zones logistiques et nous spécifierons l'activité logistique qui s'y déploie et l'emploi associé.

L'émergence des zones logistiques en France

L'étude des territoires nationaux des pays développés, celui de la France par exemple, conduit généralement à constater un phénomène de métropolisation des territoires, sous l'effet cumulé (Savy et Veltz, 1993) :

- du passage de l'économie de masse à l'économie de variété et de services, nécessitant de multiples intermédiations et différenciations ;
- du passage d'une innovation résultant de processus linéaires, sectoriels et principalement intra-organisationnels, à une innovation multisectorielle et inter-organisationnelle ;

- de l'émergence d'un paradigme d'organisation dépassant le modèle de la firme traditionnelle, où la valeur ajoutée est réalisée dans le cadre d'un processus d'affaires mettant en relation de grandes et petites entreprises, des professionnels indépendants, des réseaux d'activités très variés ;
- d'une incertitude croissante appelant plus de souplesse et de réversibilité (par opposition à la rigidité taylorienne), impliquant l'accessibilité à des ressources et compétences spécialisées et souvent incompatible avec l'engagement social lié aux implantations dans de petites ou moyennes agglomérations.

Sous l'effet de ces quatre facteurs concomitants, les métropoles se sont développées, non plus comme « *centres de commandement d'arrière-pays, mais comme foyers de croissance autonomes, reliés en réseau avec d'autres grands pôles urbains.* » (Savy et Veltz, 1993, p.184)

L'activité logistique s'est elle-même logiquement développée dans ces aires métropolitaines. A cela nous voyons deux raisons majeures. D'une part, comme le souligne Savy (2006), l'activité logistique n'est pas délocalisable : la logistique liée à des activités de production et de consommation locales est nécessairement produite localement. D'autre part les métropoles constituent des nœuds d'échange, des *hubs*, au croisement des corridors de circulation entre les territoires régionaux et nationaux, voire continentaux ; elles sont ainsi favorisées dans leur développement logistique parce qu'elle constituent un levier central de la maîtrise du facteur temps par les entreprises. (Veltz, 1993 ; Dornier et Fender, 2001) Ainsi, si l'on fait référence à la notion de proximité dont Houé (2006) propose une synthèse, on dira que l'activité logistique localisée dans une aire métropolitaine est à la fois garante d'une proximité spatiale avec les marchés de production et de consommation locaux, et garante d'une proximité circulaire avec les marchés éloignés.

Au-delà de ce développement naturel de la logistique autour des métropoles, on constate l'impact des acteurs politiques, collectivités territoriales notamment, dans l'organisation spatiale de la logistique. L'activité logistique est en effet une activité *labour intensive* pérenne, peu sensible aux délocalisations et à la concurrence internationale à large échelle : elle revêt donc un enjeu territorial important, d'autant que la logistique est un facteur d'implantation industrielle ou commerciale (si les

activités de transport et de logistique accompagnent, en termes de localisation, les activités industrielles et agricoles, la réciproque se vérifie aussi : l'offre de services logistiques agit comme facteur d'attraction d'un territoire). (Dornier et Fender 2001 ; Savy, 2006) C'est depuis les années 1980 que les collectivités territoriales ont pris pleinement conscience du rôle joué par la logistique dans le développement économique local (Paché et Sauvage, 2000). Celles-ci ont dès lors cherché à développer l'activité logistique, pilotant pour cela sur leur territoire la création de zones logistiques, c'est-à-dire de zones industrielles spécialisées dans l'activité logistique. L'excès d'enthousiasme politique autour du développement de ces zones logistiques a d'ailleurs parfois conduit à en créer trop, ou à les créer maladroitement en termes de conception et d'implantation géographique. (Savy, 2006) Ces créations ont visé tantôt un renforcement ou une meilleure répartition de l'activité logistique déjà développée sur une aire métropolitaine ou une grande agglomération, tantôt la stimulation et l'attractivité d'un territoire de plus faible intensité économique.

Ainsi la France abrite aujourd'hui de nombreuses zones logistiques, qui ont pour une part émergé de fait dans le phénomène de polarisation de l'activité logistique et qui ont pour une autre part été développées délibérément par des aménageurs qui les ont alors dénommées plates-formes ou parcs. On peut plus précisément identifier différents niveaux « d'espaces » logistiques emboîtés (Savy, 2006), du plus gros contenant (l'aire logistique) au plus petit contenu (l'établissement logistique). Si l'aire logistique est au moins une aire métropolitaine, elle peut s'étendre au-delà à l'échelle d'une ou de plusieurs régions ; c'est le cas par exemple en France du couloir du Rhône. Les aires logistiques contiennent des pôles logistiques, cette dernière notion désignant le regroupement de diverses zones logistiques dans un périmètre local. Les établissements logistiques présents dans les zones logistiques sont des entrepôts ou des plates-formes¹, gérés en propre par des industriels ou des distributeurs ou confiés à des prestataires logistiques.

En toute logique suite au constat de polarisation de l'activité logistique qui vient d'être dressé, il apparaît que les emplois logistiques sont très concentrés. Ainsi, d'après les chiffres 2006 du SESP, 13 zones géographiques en France regroupent 40% de l'emploi logistique. Certains départements, plus fortement spécialisés dans l'activité logistique, connais-

sent une proportion d'emplois logistiques dans l'emploi total deux fois plus importante que la proportion nationale ; c'est le cas notamment des Bouches-du-Rhône où l'étude de cas est conduite. Précisons à présent la nature de l'activité logistique et des emplois associés.

Spécificité de l'activité et de l'emploi dans les zones logistiques

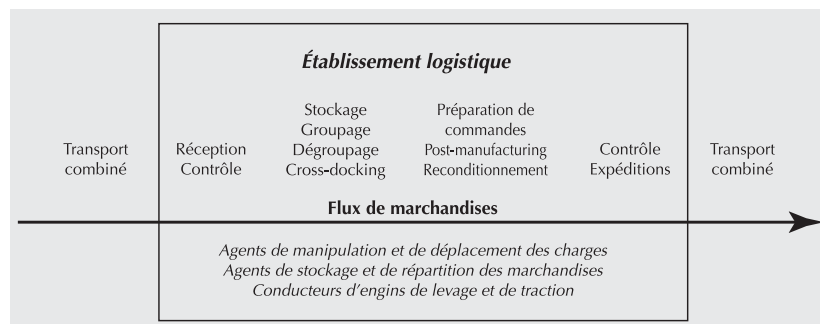
Si l'on se réfère à la définition proposée par l'ASLOG, « la logistique est l'ensemble des activités ayant pour but la mise en place au moindre coût d'une quantité de produits à l'endroit et au moment où la demande existe. Elle concerne toutes les opérations déterminant le mouvement des produits telles que la localisation des usines, des entrepôts, l'approvisionnement, la gestion physique des en-cours de fabrication, l'emballage, le stockage, la gestion des stocks, la manutention et la préparation des commandes, le transport et les tournées de livraison. » Si la logistique revêt aujourd'hui pour la majorité des entreprises une dimension stratégique, son ancrage opérationnel, illustré par cette définition, demeure très prégnant.

Aussi l'emploi logistique tous secteurs d'activité confondus concerne principalement l'emploi d'opérateurs logistiques : de fait en Europe, 80% des emplois logistiques sont des emplois d'opérateurs logistiques. (Novalog, 2004) La proportion est encore plus importante dans les établissements logistiques, qui connaissent des taux d'encadrement très faibles. Qui plus est, le registre des opérations logistiques recèle une très faible variété de métiers, comme l'illustre la figure 1.

Agent de manipulation et de déplacement des charges, agent de stockage et de répartition des marchandises, conducteur d'engins de levage ou de traction : ces libellés du Réper-

1 - Nous éviterons l'emploi du terme plate-forme dans cet article, afin de prévenir toute confusion entre la désignation d'un établissement logistique ou d'une zone logistique formelle

Figure 1 : Les activités et métiers de la logistique opérationnelle au sein des établissements logistiques (d'après Prévo et Sirjean, 2003)



toire Opérationnel des Métiers et des Emplois se traduisent dans les établissements logistiques par quelques dénominations courantes : réceptionnaire, manutentionnaire, préparateur de commandes, cariste. Autant d'emplois dont les niveaux moyens de qualification et de rémunération sont faibles et qui, hormis en ce qui concerne les caristes, sont peu différenciés. Ainsi selon une enquête réalisée en 2006 par l'AFT-IFTIM, le profil de qualification des opérateurs logistiques reposait en 2005 pour 75,3% d'entre eux uniquement sur une expérience de terrain ; 8,2% d'entre eux n'avaient aucune qualification, 7,6% bénéficiaient d'une formation professionnelle en logistique et 4,7% d'une formation générale autre que logistique. L'activité logistique est en outre très utilisatrice de main d'œuvre ; il s'agit, sauf dans le cas d'établissements très automatisés, d'une activité considérée comme *labour intensive* (Savy, 2006).

Responsables d'un ensemble d'activités peu variées et peu qualifiées, les établissements logistiques sont néanmoins garants de la performance opérationnelle des chaînes logistiques dans lesquels ils interviennent, que l'on peut définir en termes de continuité et de fluidité des flux (Colin et Paché 1988). Leurs donneurs d'ordres ont d'ailleurs un niveau élevé d'exigence en matière de qualité de service, de délai et de coût. Ainsi, l'exigence de flexibilité et de réactivité opérationnelles conduit les établissements logistiques à un recours massif à l'emploi intérimaire. Quelques chiffres du SESP 2006 illustrent ce constat : les prestataires logistiques emploient en effet en France 134 000 salariés dans les métiers spécifiques de la logistique, dont 40 000 intérimaires, ce qui situe la moyenne à environ 30% d'intérimaires (ainsi la logistique représente 14% des emplois de l'intérim, alors même qu'elle ne représente que 4,2% de l'économie marchande). Par ailleurs, la pression logistique au respect des délais et au dépassement des aléas génère un stress qui affecte le climat social et détériore la perception des conditions de travail dans les entrepôts. (Camman et Livolsi, 2004) Au rythme de travail très contraint s'ajoutent souvent des horaires de travail décalés qui permettent de respecter les contraintes de livraison. On relève qui plus est une forte division du travail liée à une volonté marquée de contrôle du travail des opérateurs. Enfin, si les salaires des opérateurs

logistiques sont peu attractifs, fixés sur le minimum conventionnel, ils sont de plus en plus souvent compensés par une partie variable prenant la forme de primes de productivité pouvant représenter jusqu'à 25% du salaire fixe.

Se dessinent ainsi au sein des établissements logistiques des termes de l'emploi, des conditions de travail, une organisation du travail et du temps de travail marqués par les objectifs de rapidité et de flexibilité et par « l'incessance des marchés » qui font figure, pour Ciscel et Smith (2005) de nouveau modèle, dominant de manière diffuse le système de production capitaliste. Ce modèle n'est pas sans créer de problèmes chez les prestataires logistiques, qui font face à d'importants taux d'absentéisme et de turnover (Camman et Livolsi, 2004).

Finalement, la principale singularité sociale des établissements logistiques réside dans la contradiction entre un besoin en opérateurs quantitativement élevé mais constituant une offre d'emplois faiblement attractifs, eu égard à la pénibilité du travail et aux niveaux de rémunération moyens proposés. Cette contradiction trouve son paroxysme dans les zones logistiques où une multitude d'établissements manifeste simultanément ces mêmes besoins, ce qui nous invite à nous interroger sur les difficultés vécues par les gestionnaires de ces établissements pour obtenir une adéquation entre main d'œuvre requise et main d'œuvre disponible, et sur les réponses en termes de PGRH qu'ils développent.

Camman et Livolsi (2004) proposent en la matière des pistes de réflexion : constatant des situations de relative pénurie de main d'œuvre dans les grands pôles logistiques (région lyonnaise, lilloise), ils évoquent notamment des stratégies de « braconnage » des intérimaires développées par les responsables de site. Ils relatent également des tentatives pour transformer des contrats précaires en contrat à durée déterminée et ainsi stabiliser une plus grande part de la main d'œuvre, mais ces tentatives constituent souvent des échecs, parce que les propositions salariales faites aux intérimaires sont en dessous des gains habituellement perçus par ceux-ci, comprenant une prime de précarité. L'étude du cas de la zone Clésud à Grans-Miramas permettra de creuser ces éléments. Mais présentons tout d'abord le cas étudié.

Le cas de la zone Clésud à Grans-Miramas : méthodologie et présentation de la zone logistique

La méthode d'étude de cas déployée

L'étude du cas de la zone logistique Clésud repose sur l'exploitation de deux sources principales d'information : la documentation et l'entretien avec les acteurs de la zone. La recherche documentaire nous a permis de recueillir divers éléments descriptifs de la zone et de la population de travailleurs qu'elle abrite ; notamment, la Direction Régionale de l'Équipement PACA réalise actuellement, avec le concours opérationnel du Centre d'Études Techniques de l'Équipement Méditerranée, une étude sur l'impact environnemental de la zone de Clésud qui comprend un important volet sur l'emploi. Nous avons également collecté les différents documents d'information publiés sur la zone Clésud, par la Chambre de Commerce et d'Industrie Marseille-Provence ou par le Syndicat d'Agglomération Nouvelle Ouest Provence notamment.

Parallèlement, une série d'entretiens semi-directifs a été menée au cours des mois d'avril et mai 2007 avec les acteurs de la zone : acteurs de la sphère territoriale (représentants des instances d'aménagement et d'animation de la zone dont les missions concernent l'emploi) et responsables d'établissements logistiques (prestataires et établissements gérés en propre). Ces entretiens nous ont permis de discuter notre problématique avec quelques observateurs privilégiés de la zone (acteurs territoriaux) mais surtout avec les praticiens eux-mêmes, en prise directe avec les questions RH qui nous intéressent. Au total, 11

entretiens semi-directifs ont été menés, dont 5 avec des acteurs territoriaux et 6 avec des responsables de sites logistiques. Le guide d'entretien des responsables d'établissements comportait trois phases :

- une phase de présentation du site : date d'implantation sur la zone, motifs d'implantation sur la zone, nature des marchandises gérées, caractéristiques de la prestation logistique ;
- une phase de description des pratiques de gestion des ressources humaines (emploi, recrutement, formation, rémunération, organisation du travail et conditions de travail) et de leurs résultats (taux d'absentéisme, turnover, taux d'intérim) ;
- une phase d'interrogation directe sur les phénomènes de concurrence entre établissements sur le marché de l'emploi, leurs impacts et les solutions mises en place ou envisagées.

Le guide d'entretien des acteurs territoriaux était centré sur l'impact de la concentration géographique des établissements logistiques sur leur situation de gestion sociale, et sur les solutions mises en place ou envisagées.

Les entretiens n'ont pas été enregistrés mais retranscrits le plus fidèlement possible pendant l'échange. Les informations ainsi collectées ont été ensuite exploitées par une analyse de contenu par thèmes. Plus précisément, nous avons réalisé une analyse de contenu générale incluant les entretiens avec les acteurs territoriaux et les entretiens avec les responsables d'établissements, puis nous avons effectué une analyse comparative entre

2 - Le symbole > indique un niveau de salaire fixe supérieur à la moyenne des salaires à l'embauche déclarés par les établissements interrogés.

3 - Les symboles +, = ou - indiquent un taux de turnover supérieur (+), égal (=) ou inférieur (-) à la moyenne des taux de turnover déclarés par les établissements interrogés.

Tableau 1 : Présentation synthétique des établissements interrogés

Etablissements	A	B	C	D	E	F
Type de client	Grande distribution généraliste	Grande distribution généraliste	Distribution spécialisée	Distribution spécialisée	Distribution spécialisée	Distribution spécialisée
Nature des produits gérés	Alimentation	Alimentation dont produits frais	Alimentation	Matériel électrique	Ameublement	Matériel jardinage et divers
Conditions de travail	Exigence de productivité élevée Contrôle par agent de maîtrise	Température dirigée Exigence de productivité élevée Contrôle par AM	Exigence de productivité moyenne Contrôle par agent de maîtrise	Allègement de la charge de travail (convoyeurs) Auto-contrôle	Exigence de productivité moyenne	Exigence de productivité moyenne
Rémunération des opérateurs en CDI ²	Fixe et primes	Fixe et primes	Fixe et primes	Fixe > et primes	Fixe et primes	Fixe > et primes
Taux d'intérim des opérateurs	de 30 à 60%	de 30 à 60%	De 20 à 40%	25%	20%	de 0 à 40%
Taux de turnover des opérateurs ³	+	+	=	-	-	-

les six établissements impliqués dans l'étude. Ce dispositif combiné nous a permis de mettre en évidence les régularités mais aussi d'interpréter les divergences dans les propos recueillis. (Miles et Huberman, 1994). Nous présentons dans le tableau 1 les caractéristiques des établissements logistiques impliqués dans l'étude.

Présentation de la zone Clésud

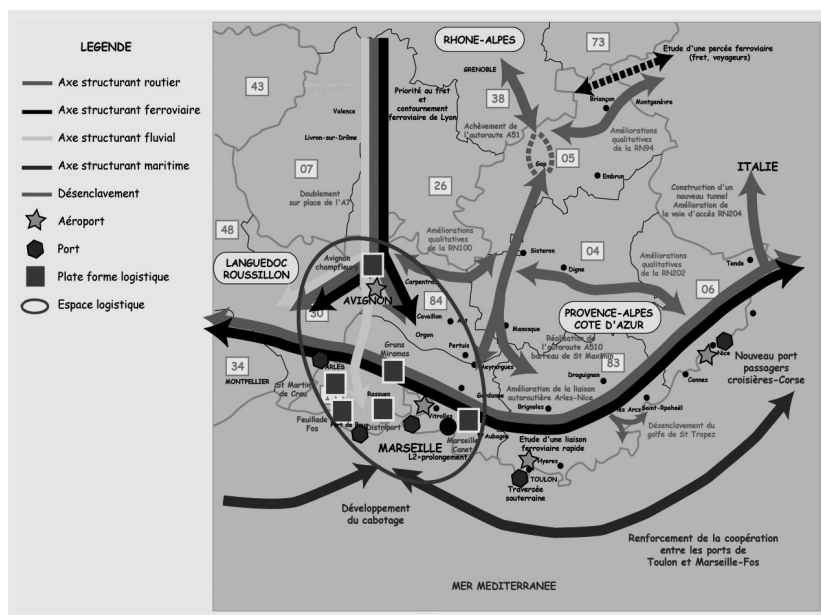
La zone retenue pour l'étude, Clésud, se situe dans la région marseillaise qui est l'une des quatre aires logistiques majeures en France, avec la région parisienne, la région du Nord et la région lyonnaise (Savy, 2006). La région marseillaise s'inscrit dans des réseaux de flux internationaux, et est assez vaste pour héberger plusieurs zones logistiques. La figure 2 présente les principales infrastructures et zones logistiques présentes autour de la métropole marseillaise.

Projet amorcé en 1992, la zone Clésud est en fonctionnement depuis janvier 2001, date à laquelle fut mis en service le premier établissement. La zone s'étend sur un site de 280 hectares. Elle accueille une vingtaine d'entrepôts, essentiellement gérés par des prestataires (plus de 85% du trafic de poids lourds est généré par les sites des prestataires), pour une surface hors œuvre nette d'entrepôts de 460 000 m². Une deuxième tranche de commercialisation portera cette surface à 600 000 m². La zone Clésud sert principalement de point de desserte du bassin de consommation que sont les Bou-

ches-du-Rhône et plus largement la région PACA ; les marchandises ainsi éclatées à partir de la zone proviennent de la région même mais aussi des bassins de production et des nœuds d'échange que sont le couloir du Rhône, la région du Nord et la région parisienne. Au total, près de 82% du trafic des poids lourds sur la zone est généré par l'activité de sites dédiés aux flux de la grande distribution généraliste ou spécialisée.

Le nombre de salariés sur Clésud varie de 1200 à 1600 dans l'année. Selon l'enquête DRE PACA / CETE Méditerranée 2007 basée sur 744 questionnaires administrés auprès des salariés de Clésud, les salariés sont des hommes à 79%, avec une faible ancienneté (plus de 40% des travailleurs sur Clésud ont moins d'un an d'ancienneté sur la zone). Si cette faible ancienneté peut s'expliquer en grande partie par des implantations récentes sur la zone, on constate néanmoins une différence importante entre les opérateurs, les professions intermédiaires et les cadres (ainsi seulement 25% d'opérateurs, contre 38% de professions intermédiaires et 42% de cadres travaillent sur la zone depuis plus de trois ans), ce qui réaffirme la spécificité du problème de la gestion des opérateurs. Les salariés de la zone sont des intérimaires dans 34% des cas, ce qui est en phase avec la moyenne nationale évoquée plus haut. Le niveau d'études des opérateurs sur Clésud est également représentatif du faible niveau de qualification évoqué précédemment pour les emplois logistiques : ainsi 31% des opérateurs ont un niveau d'étude primaire, 49% ont un niveau d'étude secondaire et 20% un niveau d'étude supérieur.

Figure 2 : Les zones logistiques dans l'aire marseillaise



Source : DRE PACA / CETE Méditerranée

Analyse thématique des données collectées

Nous présentons les enseignements de l'étude de cas en articulant quatre thèmes principaux, qui permettent de dresser un bilan du phénomène de concurrence perçue sur le marché de l'emploi des opérateurs logistiques (thème 1), des impacts en termes de PGRH pour les opérateurs en CDI (contrat à durée indéterminée) et pour les opérateurs intérimaires (thèmes 2 et 3), et des solutions futures envisagées pour pallier les difficultés d'attraction et de fidélisation des opérateurs ressenties (thème 4).

- **Thème 1 – La concurrence sur le marché de l'emploi d'opérateurs logistiques : un phénomène progressif à dissocier entre CDI et marché de l'intérim**

Au moment de l'implantation sur une zone logistique neuve, la perspective d'un bassin d'emploi « vierge » agit plutôt comme un facteur d'attraction des établissements, d'autant qu'il existe une profonde implication des acteurs territoriaux à préparer la main d'œuvre par le biais de formations et d'évaluations des capacités et par l'organisation de la mise en relation avec les demandeurs d'emploi. Même si elle n'arrive qu'en dixième position, la disponibilité de la main d'œuvre sur le bassin d'emploi figure bien parmi les motifs d'implantation des prestataires logistiques identifiés par le rapport Becker en 2003. Ainsi sur Clésud, les établissements interrogés estiment que les recrutements au moment de leur installation n'ont pas posé de grande difficulté. Les problèmes se posent lors de la montée en puissance de la zone. Les gestionnaires des établissements logistiques perçoivent alors en effet une difficulté croissante à recruter des salariés et à les fidéliser. Il convient cependant de distinguer les phénomènes entre CDI et intérimaires.

Ainsi les établissements logistiques interrogés bénéficient d'un noyau stable de salariés en CDI. Autour de ce noyau stable gravitent des CDI mais surtout des intérimaires moins fidèles à l'entreprise ; aussi à chaque création d'un nouvel entrepôt sur la zone, une perturbation dans l'effectif est ressentie avec un turnover ponctuel, qui débouche plus ou moins rapidement sur un retour à l'équilibre.

• **Thème 2 – Des efforts d'adaptation des pratiques de GRH pour fidéliser les opérateurs en CDI**

La volonté de constituer un noyau de salariés stables et de retrouver rapidement l'équilibre après une phase de turnover conduit les gestionnaires d'établissements à une certaine réflexion sur leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Ainsi en matière de rémunération, les établissements ont tendance à segmenter de plus en plus la rémunération globale avec l'octroi de primes de productivité, de qualité, d'assiduité. Cependant l'impact sur le montant global de la rémunération n'est pas forcément très significatif à ce jour, et on peut voir dans cette segmentation un moyen de contrôle plutôt qu'un levier de satisfaction et de fidélisation.

La perception de conditions de travail moins pénibles joue à notre sens plus sur l'attractivité des établissements ; les salariés se dirigent de manière privilégiée vers

les entrepôts tempérés, où les charges sont moins lourdes (ou principalement supportées par des convoyeurs) et les déplacements à pied limités, où l'outil de travail est récent et performant, ou encore où les horaires de travail sont moins décalés. La réflexion sur l'organisation de l'entrepôt, le degré de mécanisation souhaitable, généralement l'amélioration des conditions de travail est donc primordiale pour les établissements logistiques. Mais les marges de manœuvre des établissements logistiques au regard de ces conditions de travail sont perçues comme faibles par les responsables, puisqu'il faut bien traiter le flux logistique confié par les clients : la nature des produits et les contraintes de livraison déterminent une grande part des conditions de travail évoquées.

Plus largement enfin, le maintien d'une ambiance de travail agréable peut influencer la fidélité des salariés ; celle-ci peut simplement passer par une plus grande convivialité et des échanges plus fréquents entre opérateurs et managers de proximité. Ce constat dressé par les gestionnaires d'établissements interrogés évoque directement les résultats de l'étude récente de Min (2007) qui identifie « l'attention portée aux personnes » comme un facteur clé de fidélisation des opérateurs dans les entrepôts.

• **Thème 3 – Les difficultés de fidélisation des intérimaires**

En ce qui concerne la population d'intérimaires, la stabilité est évidemment moins de mise que pour les CDI, même si les établissements cherchent à maintenir dans leurs effectifs un groupe d'intérimaires « permanents » pour faire face aux variations d'activité à la baisse. On peut souligner le caractère paradoxal de la demande faite à ces salariés, qui consiste à accepter d'être des précaires aisément substituables mais de rester néanmoins fidèles à l'entreprise. Pour accompagner cette demande, on observe là aussi que l'adaptation des pratiques de gestion des ressources humaines est limitée.

Comme nous venons de l'évoquer pour la population des CDI, la perception de conditions de travail moins pénibles et d'une ambiance de travail plus agréable influe sur les choix de missions des intérimaires, mais les possibilités d'action à ce niveau sont réduites pour les établissements. La rémunération joue quant à elle un rôle important sur l'attraction des intérimaires qui se dirigent nettement vers les missions les plus lucrati-

ves. Soulignons cependant ici que le caractère plus ou moins lucratif d'une mission n'est pas lié aux pratiques salariales de l'établissement, puisqu'il n'est pas l'employeur de l'intérimaire. Les intérimaires sont payés sur la base d'un tarif horaire, le SMIC augmenté des primes de précarité, par l'agence d'intérim qui les emploie. Aussi le montant de la rémunération varie uniquement en fonction du nombre d'heures de travail que l'intérimaire aura réalisées pendant la durée de sa mission. Paradoxalement, ce sont alors parfois les entrepôts les moins performants en termes d'organisation qui attirent les intérimaires, si ces difficultés d'organisation sont compensées par un recours accru aux heures supplémentaires.

Les efforts limités sur les plans de la rémunération et des conditions de travail expliquent que le nombre de travailleurs intérimaires dépasse souvent l'optimum de l'établissement ; sur les 6 établissements interrogés, 4 ont déclaré qu'ils faisaient travailler « trop » d'intérimaires par rapport à leurs besoins réels en flexibilité. La difficulté à embaucher en CDI est bien réelle, aussi l'offre de travail intérimaire des établissements est constamment élevée ; elle atteint des niveaux records lors des pics d'activité saisonniers et peut alors entraîner des situations de pénurie au niveau des agences d'intérim qui gèrent un même vivier d'intérimaires pour tous. Comme le soulignaient Camman et Livolsi (2004), les rémunérations proposées en CDI ne sont pas suffisamment attractives et les conditions de travail demeurent assez difficiles pour convaincre les intérimaires d'accepter un contrat durable, mais on peut également considérer la faible implication des intérimaires comme l'expression de logiques d'acteurs propres. Ce constat invite à ne pas surestimer les « faits d'organisation » ni sous-estimer les « faits de socialisation » dans le fonctionnement et les transformations du marché du travail. (Marsden, 2001 ; Lamanthe, 2004) Il convient notamment de comprendre le comportement des salariés, acteurs sur le marché du travail, à travers les faits de socialisation ayant marqué leur existence : socialisation familiale, éducative, mais aussi « *socialisation professionnelle à travers les expériences de travail et la mobilité, les expériences du marché du travail, où se construisent de nouveaux rapports au travail et à l'activité et où sont déployées des stratégies d'adaptation et d'appropriation par les indivi-*

dus. » (Lamanthe, 2004, p.5) Ainsi, en s'adaptant à la nouvelle donne du marché du travail, certains individus montrent une préférence pour les emplois temporaires⁴.

• Thème 4 – Peu de solutions envisagées

Face aux difficultés ressenties dans l'attraction et la fidélisation d'opérateurs, les gestionnaires d'établissement évoquent peu de pistes porteuses d'amélioration significative à leur sens.

L'élargissement du bassin d'emploi par la mise en place de navettes permettant d'aller chercher des salariés sur une zone géographique étendue est la première solution évoquée par les gestionnaires. Mais c'est bien ici une action sur une variable externe à l'entreprise qui est envisagée, et non une action sur les pratiques de GRH.

La création d'un groupement d'employeurs a ensuite été évoquée, mais si les acteurs territoriaux interrogés se montrent plutôt convaincus du bien-fondé de la démarche (qui doit voir le jour dans les mois à venir avec la mise en place d'un GIE), les responsables d'établissements sont quant à eux plus sceptiques sur les bénéfices probables d'un tel dispositif. A cela, deux explications : d'une part, la plupart des établissements présents sur la zone connaissent la même saisonnalité, ils risquent donc de se livrer au niveau du groupement d'employeurs la concurrence qu'ils se livrent déjà auprès des agences d'intérim. D'autre part, les possibilités de planification des besoins en opérateurs sont limitées ; la réactivité est au contraire de mise avec un repérage des besoins au jour le jour, ce qui risque de poser des problèmes dans le fonctionnement opérationnel du groupement d'employeur.

Enfin, nous constatons une faible réflexion des établissements en matière d'évolution de leurs PGRH. Ainsi, si des chantiers d'amélioration des conditions de travail, principalement axés sur l'automatisation des opérations, sont évoqués, la logique d'ensemble des politiques RH n'est pas réellement remise en cause. Il n'est pas question « d'innovation sociale » (Savall et Zardet, 2003), c'est-à-dire d'investissement proactif en développement des ressources et compétences, que ce soit dans les domaines de la formation et du développement de compétences, de la responsabilisation, ou de la rémunération.

En guise de synthèse des différents thèmes développés dans cette partie, rappelons que

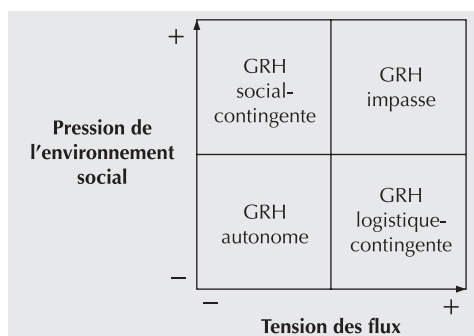
4 - Dans une perspective de recherche future, il pourra être intéressant d'analyser, au sein des zones logistiques et entre zones logistiques, les parcours effectués par ces intérimaires « convaincus » entre les différents établissements. Plus précisément, la théorie des réseaux sociaux nous semble propice à un décryptage des mouvements des intérimaires. A l'instar de Granovetter (1988), il s'agirait de mettre en évidence le rôle des réseaux d'interactions sociales des intérimaires dans leur comportement sur le marché du travail que représentent les zones logistiques. Nous imaginons que les agences d'intérim tiennent une place centrale dans ces réseaux sociaux. Il semble en effet que l'agence d'intérim agisse comme pivot de rencontres et comme broker d'information permettant aux intérimaires de « coter » les établissements en fonction de leurs conditions de travail ou de la perspective d'y effectuer des heures supplémentaires.

deux groupes sociaux sont finalement présents dans les établissements logistiques : celui des salariés permanents mus par une recherche de stabilité, impliqués au sens classique dans l'entreprise (on notera à cet effet que 11% des salariés de Clésud ont changé de domicile pour venir travailler sur la zone) ; celui des intérimaires « convaincus » menant une vie professionnelle de nomades. Des pratiques proactives de gestion des ressources humaines font aujourd'hui défaut dans les établissements logistiques pour influencer réellement l'implication de ces deux groupes sociaux. Les établissements logistiques sont plutôt tributaires de l'environnement social propre aux zones logistiques, où les travailleurs acteurs du marché de l'emploi arbitrent les multiples offres qui leur sont faites en fonction de leurs intérêts et aspirations. Nous proposons dans la partie suivante un élargissement de cette réflexion débouchant sur la proposition d'une typologie des PGRH dans les établissements logistiques.

Elargissement : Proposition d'une typologie des PGRH dans les établissements logistiques

Le cas étudié met en évidence des contrastes entre établissements logistiques (tableau 1) qui sont à notre sens intimement liés à la nature de l'activité. Comme nous l'avons esquissé plus haut, et comme le montrent Camman et Livolsi (2004), le processus logistique revêt un caractère éminemment structurant sur les conditions de travail. Les démarches de tension des flux notamment, de plus en plus développées au sein de la grande distribution, dictent des horaires de travail de grande amplitude et souvent décalés (pour pouvoir livrer juste-à-temps les magasins de façon à leur permettre une mise en rayon des marchandises avant l'ouverture des portes au public), et s'accompagnent de modalités de contrôle des opérations pour limiter le risque d'erreur et donc de rupture en magasin qui imprègnent fortement les conditions de travail. La situation dans les entrepôts en flux tendus est alors délicate, parce qu'elle conduit à la fois à dépendre plus fortement des opérateurs logistiques qui doivent assurer rapidement des préparations de qualité et dans le même temps à mettre en place les conditions de travail qui seront les moins propices à attirer et conserver cette main d'œuvre. C'est bien, au final, dans les entrepôts prestés de la grande distribution que l'on trouve les niveaux de recours à l'intérim les plus élevés,

Figure 3 : Proposition d'une typologie de PGRH dans les établissements logistiques



s'accompagnant des taux de turnover des intérimaires les plus importants.

Les éléments développés jusqu'ici nous amènent finalement à plaider pour une approche contextuelle de la gestion des ressources humaines dans les établissements des zones logistiques, au sens de Pichault et Nizet (2000). Le postulat théorique retenu est que la GRH est déterminée par le contexte interne et externe de l'organisation. Or nous avons précisément mis en évidence deux facteurs déterminant fortement les pratiques sociales dans les établissements des zones logistiques :

- la concentration des établissements dans les zones logistiques, qui conduit à des difficultés croissantes pour satisfaire les besoins en opérateurs logistiques liées à la saturation progressive du marché de l'emploi et à l'émergence de logiques d'acteurs propres chez les opérateurs ; nous en déduisons qu'il existe une pression sociale d'intensité très variable dans les entrepôts, selon qu'ils soient ou non implantés dans une zone logistique, et le cas échéant, selon l'ancienneté, la taille de la zone et les caractéristiques démographiques et économiques de l'aire dans laquelle cette zone se situe. Nous considérerons donc l'environnement social comme une dimension du contexte externe des établissements logistiques influençant particulièrement leurs pratiques de gestion des ressources humaines ;
- la nature de l'activité gérée, et plus spécifiquement la démarche logistique sous-jacente se traduisant par une plus ou moins grande tension des flux et donc par des conditions de travail plus ou moins contraintes et difficiles. Nous considérerons que la démarche logistique est une dimension du contexte interne des établissements logistiques influençant particulièrement leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

La mise en exergue de ces deux axes d'influence majeure nous permet de proposer une typologie de pratiques de GRH dans les établissements logistiques, qu'illustre la figure 3.

Nous distinguons deux types extrêmes : la GRH que nous considérons en « impasse » est fortement contrainte, à la fois par une forte pression de leur environnement social et par une démarche logistique structurante ; elle se trouve dans une situation de complexité de gestion sociale qui pourrait trouver une réponse dans l'innovation sociale, qu'appellent par exemple de leurs vœux Camman et Livolsi (2004). Mais les établissements qui se trouvent dans cette position semblent avoir du mal à proposer pour l'instant de vraies innovations, ils demeurent dans des postures très réactives face à leurs problèmes RH qu'ils gèrent au jour le jour. Le risque, si des réponses innovantes ne sont pas trouvées localement, est que ces établissements en situation d'impasse – en tout cas ceux d'entre eux qui sont locataires des entrepôts, c'est-à-dire la majorité – adoptent des comportements mercenaires, épuisant le vivier d'une zone puis partant sur une autre zone au gré des incitations fiscales et des opportunités liées à la disponibilité de la main d'œuvre.

A l'opposé, certains établissements peuvent se trouver en situation de moindre tension, à la fois sur le plan de l'environnement social (ils sont par exemple implantés dans une région de faible intensité logistique) et sur le plan de la contrainte logistique. Nous considérons qu'il y a ici la possibilité de développer une GRH autonome. Mais si la marge de manœuvre en termes de pratiques de GRH est de fait plus importante pour ces établissements, nous pouvons craindre qu'elle ne soit pas exploitée et que ces établissements répliquent notamment les conditions de travail constatées au sein des premiers établissements. L'autonomie des organisations est en effet, dans une perspective néo-institutionnelle (Scott et Meyer, 1992), réduite par les règles institutionnelles qu'elles suivent. Paché (1995) dénonçait d'ailleurs déjà l'institutionnalisation de pratiques de GRH régressives chez les prestataires logistiques.

Entre ces deux extrêmes, on peut imaginer des situations intermédiaires, de seule pression sociale d'une part, de seule tension logistique d'autre part. Ici encore il s'agira de déceler si et comment les établissements exploitent les marges de manœuvre dont ils disposent en matière de PGRH.

Conclusion

Notre objectif de recherche était de savoir si les établissements logistiques implantés dans les zones logistiques adaptaient leurs pratiques de gestion des ressources humaines afin d'attirer et de retenir les opérateurs logistiques nécessaires à la réalisation de leur activité. L'étude du cas de la zone logistique Clésud montre que les adaptations sont très limitées et que les établissements subissent plus une situation sociale difficile qu'ils ne lui trouvent de réponse. Les contraintes, de l'environnement social des zones d'une part et des démarches logistiques d'autre part laissent en effet peu de marge de manœuvre apparente à ces établissements.

Partant, nous proposons une typologie des PGRH des établissements logistiques structurée autour de deux axes : la pression de l'environnement social et la tension des flux. Quatre types en émergent : la GRH en impasse, la GRH autonome, la GRH sociale-contingente et la GRH logistique-contingente. Il s'agira par la suite d'approfondir puis de valider cette typologie par une méthodologie de recherche confirmatoire.

Bibliographie

- AFT-IFTIM (2006), 12^e enquête sur les besoins en emplois et formations dans les fonctions de la logistique, V. Castay, J-A. Lasserre, IPTL
- Camman C. et Livolsi L. (2000), « Pilotage stratégique du processus logistique et gestion des ressources humaines : constat et propositions », *Actes des 3^{èmes} RIRL*, 9-11 mai 2000, Trois-Rivières, Canada
- Camman C. et Livolsi L. (2004), « Flexibilités et pratiques de gestion des ressources humaines dans le secteur de la prestation de services logistiques en France », *Actes des 5^{èmes} RIRL*, 23-25 août 2004, Fortaleza, Brésil
- Ciscel D.H. et Smith B.E. (2005), "The impact of Supply Chain Management on labor standards: the transition to incessant work", *Journal of Economic Issues*, vol XXXIX:2, p.429-437.
- Dornier P-P. et Fender M. (2001), *La logistique globale*, Editions d'Organisation
- Granovetter M. (1988), « The sociological and economic approaches to labor market analysis: a social structural view », in Farkas G. et England P., *Industries, firms and jobs*,

sociological and economic approaches, Plenum Press, p.187-216

Houé T. (2006), « Réseaux logistiques et ancrage territorial : vers un dépassement des schémas traditionnels d'implantation des activités », Communication à l'atelier de l'AIMS « Stratégies, espaces et territoires », 16 nov 2006, Rouen

Lamanthe A. (2004), « Déjasustements entre offre et demande de travail dans un système productif local », Communication au XVII^{ème} congrès international des sociologues de langue française, 5-9 juillet 2004, Tours

Marsden D. (2001), « Marchés du travail et différenciations sociales : vers une refondation de la relation salariale », Communication aux VIII^{èmes} Journées de sociologie du travail, 21-23 juin 2001, Aix-en-Provence

Meyer J.W. et Scott W.R. (1992), *Organizational environments*, Sage Publications

Miles, M.B. et Huberman, A.M. (1994), *Qualitative data analysis*, 2nd edition, Sage Publications

Min H. (2007), « Examining sources of warehouse employee turnover », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol.37 n°5, p.960-388

Murphy P. R. et Poist R. F. (1993), « In search of warehousing excellence: a multivariate analysis of HRM practices », *Journal of Business Logistics*, vol.14 n°2, p.145-164

Novalog (2004), « Les emplois logistiques en Europe : politiques nationales et tendances

communes », résultats du projet Novalog conduit dans le cadre du programme européen Leonardo da Vinci, disponibles sur www.novalog-project.org

Paché G. (1995), « Externalisation logistique et pratiques régressives en GRH : trois propositions de recherche », *Actes du 6^{ème} congrès de l'AGRH*, 23-24 nov 1995, Poitiers

Paché G. et Sauvage T. (2000), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert

Pichault F. et Nizet J. (2000), *Les pratiques de gestion des ressources humaines – approches contingente et politique*, Editions du Seuil

Prévot F. et Sirjean-Soler S. (2003), « Proposition d'une démarche d'identification des compétences individuelles : le cas des métiers opérationnels de la logistique », *Revue Gestion* 2000, vol.20 n°4, p.107-121

Savall H. et Zardet V. (2003), « Les coûts cachés et la gestion des ressources humaines », in Allouche J., *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, p.290-302

Savy M. (2006), *Logistique et territoire*, La Documentation Française, DIACT

Savy M. et Veltz P. (1993), *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, Datar, les Editions de l'Aube

Veltz P. (1993), « Logiques d'entreprises et territoires : les nouvelles règles du jeu », in Savy, M. et Veltz, P., *Les nouveaux espaces de l'entreprise*, Datar, les Editions de l'Aube, p.47-80

Enjeux et difficultés de la gestion des cadres intermédiaires chez les prestataires de services logistiques

Christelle CAMMAN et Laurent LIVOLSI

Maîtres de Conférences, Université de la Méditerranée (Aix-Marseille II) (CRET-LOG)

christelle.camman@univmed.fr

laurent.livolsi@univmed.fr

Garants de la mise en acte de la stratégie, les responsables de site jouent un rôle essentiel dans les transformations que connaissent les prestataires de services logistiques depuis une décennie. La reconnaissance progressive de ces middle-managers conduit à une segmentation des politiques RH favorisant, par le biais d'actions de développement managérial, l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de leur rôle stratégique. Cependant, en l'absence d'une réflexion globale sur les politiques de GRH, qui se traduit par la persistance de pratiques régressives pour les opérateurs, les solutions envisagées ne sont que partiellement satisfaisantes, tant pour les responsables de site que pour l'ensemble de l'organisation.

Introduction

Le marché de la prestation logistique a connu ces dernières années d'importantes évolutions. Outre l'élargissement et la sophistication de leur gamme de services (Van Laarhoven, 2000), les prestataires de services logistiques (PSL) se trouvent désormais au cœur du développement des démarches inter-organisationnelles (*Efficient Consumer Response, Supply Chain Management...*) conduites par les industriels et les distributeurs. Subissant les pressions de ces deux acteurs, ils soutiennent la réalisation de leurs objectifs respectifs en devenant, au niveau opérationnel, les garants de la flexibilité et de la réactivité de la chaîne logistique. Ces contraintes de délais, de qualité de service et de coûts ont un impact immédiat sur leur rentabilité.

La recherche de cette « flexibilité opérationnelle » (Tarondeau, 1999) s'est longtemps traduite, chez les PSL, par des pratiques

régressives en gestion des ressources humaines (GRH) encouragées par la situation sur le marché du travail permettant de trouver, à bas prix, des opérateurs rapidement disponibles (Paché, 1995). Si ces pratiques ont permis aux prestataires de réaliser des gains de productivité importants, elles ont également conduit à une augmentation des coûts de non-qualité (erreurs, casses, accidents du travail...) dégradant leur rentabilité sans pour autant affecter le niveau de service fourni aux clients. En outre, au delà de leur « capacité d'organisation » (programmation, standardisation et coordination des opérations), leur compétitivité passe aussi par le développement d'une « capacité d'innovation » (élaboration de nouvelles combinaisons de ressources) pour réagir à de nouvelles contraintes ou opportunités (Alter, 1996). Cette aptitude au changement renvoie à une « flexibilité stratégique et dynamique » (Tarondeau, 1999) qui nous conduit à nous interroger, dans le cadre de cet article, sur l'évolution des rôles de l'encadrement

intermédiaire, à savoir les responsables de site. Ces derniers sont en effet, compte tenu de la multi-localisation des unités de production de services, les garants de la mise en acte de la stratégie et donc des acteurs clés dans les transformations organisationnelles que connaissent les PSL depuis une dizaine d'années. Si leur influence sur la performance de l'entreprise est progressivement reconnue, force est de constater que les pratiques de GRH développées par les PSL en France ne facilitent pas la réalisation du double objectif qui leur est fixé : assurer la réalisation quotidienne du service client demandé dans les meilleures conditions de coûts, et développer l'adaptabilité de l'organisation pour améliorer sa performance. Ces pratiques génèrent alors une insatisfaction qui pourrait être accentuée par les actions de développement managérial pour cette catégorie de personnel, en amplifiant les conflits ou les ambiguïtés de rôle liés au décalage entre les attentes de l'organisation et les attentes individuelles.

A partir d'une revue de la littérature, la première partie de cet article présente la place et le rôle du responsable de site et son influence sur la performance de l'entreprise. Elle met en exergue les contraintes et difficultés auxquelles ce dernier est confronté dans la réalisation de ses missions, en soulignant l'intérêt d'une plus grande reconnaissance de son rôle au sein de l'organisation. La seconde partie s'intéresse plus particulièrement aux pratiques de GRH développées par les PSL. La reconnaissance progressive du rôle de l'encadrement intermédiaire conduit aujourd'hui à une segmentation des politiques de GRH favorisant, par le biais d'actions de développement managérial, l'acquisition des compétences nécessaires à l'exercice de leur rôle stratégique. Pour autant, en l'absence d'une réflexion globale sur les politiques de GRH, qui se traduit par la persistance de pratiques régressives pour les opérateurs, les solutions envisagées ne sont que partiellement satisfaisantes, tant pour les responsables de site que pour l'ensemble de l'organisation.

Cette analyse s'appuie sur une série d'entretiens réalisés auprès de responsables de site (plus d'une trentaine) et de responsables des ressources humaines de PSL (4 entretiens) qui constituent avec les nombreuses observations sur site (plus de trente sites visités) et une analyse de la documentation interne (bilans sociaux, rapports internes, fiches de poste), la principale source d'évidence de cette recherche (Yin, 2002). Les entretiens, sans être formalisés au travers d'un guide rigide,

étaient structurés autour de grands thèmes (climat social, recrutement, évaluation, rémunération, carrières...) qui ont fait l'objet d'une analyse comparée.

Reconnaître le rôle des cadres intermédiaires, un facteur critique de la performance des PSL.

Même si la GRH est considérée comme un facteur clé de succès des démarches de *Supply Chain Management* (Quinn, 2004), les recherches conduites concernent essentiellement le top-management (*directeurs logistiques ou Supply Chain Manager*) en s'intéressant notamment à leurs compétences et/ou leur formation (CLM, 1999 ; Van Hoek *et al.*, 2002 ; LaLonde et Ginter, 2004 ; Mangano et Christopher, 2005) plus qu'en définissant de façon précise leur rôle au sein et aux frontières de l'organisation (Fabbe-Costes et Meschi, 2000 ; Livolsi, 2006). Par ailleurs, ces recherches ont généralement été conduites dans l'industrie ou la grande distribution au détriment d'une réflexion sur les pratiques de GRH des PSL. Pour autant, l'implication de l'encadrement intermédiaire chez les PSL est essentielle dans l'atteinte des objectifs stratégiques et le développement de l'entreprise. Ainsi, le premier paragraphe présente les évolutions actuelles du secteur de la prestation de services logistiques et les transformations organisationnelles que connaissent les PSL avec le rôle croissant des responsables de site qui apparaissent comme de véritables middle-managers. Le rôle des middle-managers est évoqué dans le paragraphe suivant en termes d'implication dans le processus stratégique de façon générale avant qu'une contextualisation soit proposée dans le cadre des responsables de site chez les PSL.

Evolution du secteur de la prestation de service logistique et impacts sur les responsables de site.

L'essor des démarches de SCM et des stratégies d'externalisation sont à l'origine d'une forte concentration du secteur de la prestation de services logistiques. Les opérations de croissance conduites par les PSL ont pour origine la volonté d'accompagner le développement international de leurs clients et de promouvoir une offre diversifiée couvrant l'ensemble des activités de la *Supply Chain* pour satisfaire les chargeurs dont les stratégies d'achat consistent actuellement à réduire le nombre de fournisseurs, y compris dans les

domaines de la logistique et du transport. Si la maîtrise des coûts, via la variabilisation des charges, reste un facteur important dans le choix de l'externalisation, la recherche de compétences externes est devenue un motif essentiel dans le choix du prestataire. Ainsi, les PSL se sont vu progressivement confier un nombre croissant d'activités à caractère plus stratégique (co-packing, pré et post-manufacturing, achat transport, pilotage des stocks...). Certains ont aussi évolué, pour reprendre la terminologie anglo-saxonne, de 3PL vers 4PL (*assembleurs ou brokers*) ou 5PL (ingénierie logistique) afin d'offrir à leur client, non seulement la réalisation des activités (en partie ou totalement sous-traitées à d'autres prestataires dans le cas des brokers), mais encore la conception de chaîne logistique et /ou de systèmes d'information associés. Pour autant, malgré le développement de leurs compétences, les PSL restent encore largement sélectionnés sur leur capacité à mettre en œuvre les solutions développées par les industriels et les distributeurs c'est-à-dire sur leur capacité à conduire les opérations.

Par ailleurs, cette recherche de maîtrise du coût logistique global et d'amélioration de la qualité de service a conduit les chargeurs à renforcer le contrôle exercé sur le prestataire. Si la contractualisation est nécessaire au cadrage des relations entre le PSL et son donneur-d'ordres (Barthélémy, 1999), l'incertitude sur la réalisation des objectifs de la délégation (Roques, 2003), tant en termes de flexibilité opérationnelle que stratégique (Quinn et Hilmer, 1994), a alors conduit à une standardisation croissante des processus de travail. Les cahiers des charges de plus en plus détaillés contiennent, outre les objectifs à réaliser (coûts, qualité, délais), la définition précise des processus et procédures à mettre en œuvre pour y parvenir (structuration du travail dans les différentes activités, procédures de coordination, systèmes d'information et technologies à développer, procédures et taux de contrôle, indicateurs de performance à mesurer...). Ces cahiers des charges structurent les systèmes de contrôle (et de pénalisation) mis en place par le donneur-d'ordres pour suivre la performance du PSL et réagir rapidement en cas de dérives. De la même façon, ils constituent la pierre angulaire des systèmes de contrôle des PSL : les indicateurs d'évaluation et de contrôle développés par les donneur-d'ordres deviennent les indicateurs de résultats du PSL, et les indicateurs de pilotage des activités sont fixés en partie dans le cahier des charges (par exemple, les taux de contrôle par activité). Cette logique

de contrôle en cascade a nécessairement un impact sur l'organisation du travail des PSL et sur les missions de l'encadrement intermédiaire.

La place de l'encadrement intermédiaire dans l'organisation est fortement contingente de ses structures et de ses activités. Pour Huy (2001), l'encadrement intermédiaire se situe « deux niveaux au dessous du directeur général et un niveau au dessus des travailleurs et opérationnels du terrain ». La marge de manœuvre et l'autonomie dans la gestion des activités doivent être suffisamment importantes pour qu'il soit considéré comme responsable de ses ressources et du travail effectué par ses subordonnés. A ce titre, le directeur de site d'un PSL peut effectivement être considéré comme faisant partie de l'encadrement intermédiaire. Il a pour mission la réalisation du (ou des) contrat(s) de prestation dont il a la charge en assurant la coordination des activités quotidiennes pilotées par les cadres opérationnels (responsables d'exploitation) qui font le lien avec les opérateurs logistiques dans les meilleures conditions de coûts. Sachant que la rentabilité moyenne d'un contrat de prestation logistique est de l'ordre de 3%, les décisions en matière d'allocation de ressources sont essentielles à la rentabilité du site, et plus globalement, à celle de l'entreprise. Il dispose alors d'une relative autonomie concernant les méthodes, systèmes de gestion ou nouveaux modes d'organisation à promouvoir pour réaliser des gains de productivité.

L'évolution du rôle des middle-managers

L'encadrement au sein d'une entreprise est généralement divisé en trois catégories : les cadres dirigeants (*top management*) dont le rôle principal est de prendre des décisions stratégiques, l'encadrement intermédiaire qui met en acte la stratégie en optimisant l'utilisation des ressources et l'encadrement opérationnel chargé d'appliquer les programmes en veillant au respect des normes. Il n'existe cependant pas de frontières opaques, s'agissant de la nature des décisions, entre ces différents niveaux d'encadrement. Tous sont impliqués, en fonction de leurs responsabilités dans des réflexions et décisions d'ordre opérationnel, tactique et stratégique (Floyd et Lane, 2000, tableau 1).

Les cadres intermédiaires jouent un rôle instrumental en exécutant avec efficacité et efficience les stratégies formulées par la direction et en transmettant l'information nécessaire à l'évaluation de leur mise en acte. Au-delà du reporting, les middle-managers sont cependant

Tableau 1 : Le rôle des niveaux d'encadrement (Floyd et Lane, 2000)

	Comportement dans le processus stratégique
Cadres dirigeants	Soutenir, surveiller, articuler la vision et les plans stratégiques Découvrir le potentiel stratégique, élaborer la vision stratégique, déléguer Planifier, déployer les ressources, commander.
Cadres intermédiaires	Proposer des alternatives stratégiques innovantes Synthétiser les informations internes et externes Améliorer l'adaptabilité et guider l'adaptation de l'organisation Motiver, réviser et ajuster les actions lors de la mise en œuvre
Cadres opérationnels	Relier les besoins techniques et les compétences, apprendre, prendre les initiatives Faire face au changement émanant du terrain Suivre les recommandations, être un « bon soldat »

suffisamment proches de la réalité organisationnelle pour capter des informations qualitatives nécessaires au processus de décision stratégique. En ce sens, ils peuvent aussi influencer les décisions et/ou la planification stratégique. Ils sont ainsi impliqués, en les influençant à des degrés divers, dans les différentes phases du processus de formulation de la stratégie (Mintzberg et Quinn, 1996). Cette influence a été mise en évidence par Floyd et Wooldridge (1992) qui ont identifié quatre rôles de l'encadrement intermédiaire (tableau 2).

L'encadrement intermédiaire joue un rôle intégrateur dans la mesure où, en synthétisant l'information et les points de vue issus des deux extrémités de la ligne hiérarchique, il produit un cadre de référence pour ses subordonnés. En contexte de changement organisationnel, Nonaka (1988) indique que les cadres intermédiaires traduisent, par ce processus d'intégration, les objectifs de l'organisation. Ils conçoivent et diffusent, vers les opérationnels, un cadre conceptuel permettant de donner du sens à leurs actions et expériences. Ce faisant, ils créent aussi de nouveaux savoirs pour l'organisation. Lors des changements organisationnels, « ils synthétisent le savoir tacite issu à la fois des employés de la base et des top-managers, afin de le rendre explicite et l'incorporer au sein des nouvelles technologies et des nouveaux produits. Ils sont les véritables ingénieurs du savoir pour la création de savoirs organisationnels » (Nonaka, 1994).

Ce rôle de traducteur et d'intégrateur dépasse les frontières de l'organisation. Au travers de leurs activités quotidiennes, les cadres intermédiaires sont en situation de « vendre » le changement stratégique à l'interface de l'organisation (Rouleau, 2005). En intégrant les informations concernant les partenaires de l'entreprise avec lesquels ils sont quotidiennement en relation dans des situations diverses, ils adaptent leur

discours pour expliquer, notamment aux clients dont ils sont plus proches que le top-management, pourquoi l'entreprise a décidé de changer sa stratégie et quelle est sa nouvelle stratégie (Dutton *et al.*, 1997). Pour certains, les cadres intermédiaires situés aux frontières de l'organisation (*boundary-spanning managers*) sont même en situation d'exercer une plus grande influence sur la stratégie (Floyd et Wooldridge, 1997). Ils jouent alors un rôle crucial en transférant des informations externes utiles à la décision stratégique et en construisant, dans l'interaction avec leurs partenaires, de nouvelles connaissances. Cette compétence leur confère un pouvoir relatif vis-à-vis de l'organisation, qui renvoie à la notion de marginal sécant reprise par Crozier et Friedberg (1977).

Dans le cadre d'une approche renouvelée de la stratégie, combinaison de délibéré et d'émergent (Mintzberg et Waters, 1991), les cadres intermédiaires sont considérés comme des auteurs du processus de formulation de la stratégie. Ils développent localement de nouvelles idées en rupture avec la stratégie délibérée et assurent leur diffusion par le biais des réseaux sociaux auxquels ils appartiennent au sein de l'organisation (Pappas et Wooldridge, 2007). Ces « entrepreneurs » (Huy, 2001) participent à l'évolution des compétences de l'organisation. Ces comportements stratégiques, qualifiés d'autonomes par Burgelman (1983), doivent cependant être encadrés pour limiter les dérives stratégiques et organisationnelles. En tout état de cause, la reconnaissance du rôle central de l'encadrement intermédiaire dans le développement de nouvelles idées et de nouvelles compétences organisationnelles pose la question de leurs capacités créatrices et de leur potentiel d'innovation permettant d'assurer la survie et le développement de l'organisation. Ce rôle d'acteur-auteur de la stratégie, d'ingénieur du savoir ou encore d'entrepreneur, relevant de l'exploration pour reprendre la terminologie de March, souligne

avec plus d'acuité que dans l'approche classique de la stratégie, la problématique de l'implication des cadres intermédiaires et de leur appropriation du projet stratégique.

Les responsables de site, middle managers des PSL

En s'appuyant sur la typologie de Floyd et Wooldridge (1992), les directeurs de site exécutent la stratégie formulée par la direction et mettent en oeuvre les changements initiés par le top-management ou par le client. Ils participent à l'élaboration des appels d'offre dans le cadre de dossiers dont ils vont avoir la charge (site dédié ou site multi-clients), mais ont peu, voire pas, d'influence sur le choix des domaines d'activités stratégiques ou des clients de l'entreprise. Ils assurent ensuite une remontée d'information vers la direction par le biais du reporting et via les directeurs régionaux, ou directeurs des opérations, qui synthétisent l'information (plus qualitative) sur le fonctionnement du site et les projets en cours de développement. Ainsi, au regard des activités qu'ils réalisent, leur rôle peut être considéré comme essentiellement instrumental. Cela ne signifie pas pour autant qu'ils n'exercent pas une influence dans le processus de formation de la stratégie en recherchant, afin d'améliorer la rentabilité de leur site, de nouvelles combinaisons de ressources, de nouveaux modes d'organisation ou de pilotage plus performants ou pertinents. Ils contribuent ainsi effectivement à améliorer le degré d'adaptabilité de l'organisation. Cette contribution implique néanmoins une prise de recul par rapport à l'exploitation et le développement d'une capacité réflexive sur l'organisation et le fonctionnement de leur site. A ce titre, dans un contexte en mutation permanente caractérisé par une forte concurrence, le rôle des responsables de site tend à évoluer. Le développement d'un comportement d'explorateur ou d'entrepreneur fait aujourd'hui partie des attentes de la direction vis-à-vis des responsables de site.

Dans son rôle « instrumental », le responsable de site applique la stratégie définie par l'entre-

prise en respectant les engagements contractuels que celle-ci a passés avec le client. Dans ce cadre, il est fortement contraint en termes d'allocation de ressources par sa Direction et, par son client également, puisqu'il doit respecter le contenu du cahier des charges.

Dans son rôle d'entrepreneur, il est incité par sa Direction comme par son client, à rechercher de nouvelles combinaisons de ressources, modes d'organisation et/ou de pilotage des processus et des activités améliorant la performance du site. Il est par ailleurs garant de la mise en oeuvre des changements organisationnels définis par (ou avec) la Direction ou le client. Cette capacité à conduire le changement est essentielle car elle supporte la flexibilité stratégique du donneur-d'ordres.

A ces changements dans les processus de travail s'ajoutent les transformations organisationnelles liées aux stratégies de concentration des PSL. Ainsi, les processus d'achat et/ou de fusion ont un impact direct sur les responsables de site. Sans développer cette question dans le cadre de cet article, il est cependant important de mentionner les impacts de ces processus sur l'encadrement intermédiaire, notamment en termes de perte de repères et d'identité. L'intégration dans un groupe de taille mondiale, comme ce fût le cas, ces dernières années, pour un certain nombre de PSL de taille nationale ou européenne, ne va pas sans difficultés. Preuve en est, la crainte évoquée par certains chargeurs, qui voient dans ces opérations de croissance externe un facteur d'instabilité sociale croissante, et qui pourraient avoir la tentation de réintégrer certaines activités logistiques. Dans un tel contexte, le rôle de « médiateur » du responsable de site devient essentiel. Ce dernier va traduire la stratégie auprès de ses subordonnées et favoriser ainsi l'intégration des nouvelles et des anciennes valeurs, logiques, normes... Son adhésion à la stratégie, qui résulte d'une évaluation de ses impacts au niveau individuel (par rapport à son propre projet de carrière par exemple) et au niveau collectif (avenir et développement de son site dans la nouvelle entité organisationnelle),

Tableau 2 : Les rôles stratégiques des middle-managers (Floyd and Wooldridge, 1992).

Capacité cognitive Influence	Intégrateur (Réponses en relation avec la stratégie « officielle »)	Divergent (Réponses divergentes par rapport à la stratégie « officielle »)
Ascendante	Synthétise l'information	Développe et défend de nouvelles alternatives stratégiques
Descendante	Implémente la stratégie délibérée	Facilite l'adaptabilité de l'organisation

devient alors un élément déterminant pour maintenir la cohésion et la cohérence des actions conduites localement. Si elle l'est en interne, cette adhésion est d'autant plus importante au niveau des responsables de site qu'ils sont situés aux frontières de l'organisation et qu'ils vont, de ce fait, traduire et « vendre » la stratégie et ses impacts auprès des partenaires de l'entreprise, notamment ses clients (Rouleau, 2005).

L'évolution du secteur de la prestation de services logistiques comme l'aplatissement croissant des organisations confèrent aux directeurs de site un rôle crucial caractéristique des middle-managers évoqués dans le précédemment. Cependant, leur implication dans le processus stratégique est influencée par les ressources et le temps dont ils disposent. Torset et Tixier (2002) montrent que le niveau de ressources influence leur choix de déploiement. Ils constatent qu'en contexte de ressources limitées, les cadres intermédiaires vont privilégier le déploiement des orientations stratégiques directement utiles à court terme à la réalisation de leur activité. Par ailleurs, Balogun (2003) souligne le fait que l'implication de l'encadrement intermédiaire, pris dans le flot quotidien des problèmes liés à l'exploitation, est limitée par manque de temps. Il ne dispose pas toujours du temps nécessaire pour analyser et améliorer son site, concevoir des modes de fonctionnement ou d'organisation plus performants et *a fortiori*, identifier de nouvelles opportunités ou réfléchir au développement de nouvelles compétences. Dans le cadre d'organisation aplatie comme chez les PSL, tout l'enjeu d'une prise en compte des directeurs de site comme de véritables middle-managers réside dans cette capacité à s'affranchir suffisamment des contraintes d'exploitation pour disposer des ressources nécessaires à une réflexion stratégique. L'un des objectifs des politiques de GRH est donc de reconnaître et faciliter l'exercice de ces rôles.

Les politiques de GRH des PSL : un frein à la réalisation des missions de l'encadrement intermédiaire.

Les PSL fournissent essentiellement une prestation de main d'œuvre. La structure de leurs effectifs est caractérisée par une proportion très faible de cadres (moins de 10 %) alors que les employés, techniciens, agents de maîtrise et autres manutentionnaires représentent l'es-

sentiel de cet effectif. Ainsi, l'externalisation des opérations logistiques et le retour de la croissance économique entraînent logiquement une forte augmentation des effectifs au sein de ces entreprises. Après les services à la personne, le secteur de la logistique et du transport est celui dont le potentiel de création d'emplois est le plus important pour les dix ans à venir (Enquête Dares, 2006). L'essentiel des recrutements concerne les opérateurs, caristes et manutentionnaires, avec des contrats souvent précaires (contrats à durée déterminée ou intérimaires). Ce mode traditionnel de recrutement dans ce secteur induit des difficultés, tant au niveau des opérateurs que de l'encadrement intermédiaire. Les solutions envisagées reposent sur une segmentation des politiques de GRH des PSL qui présente aujourd'hui de nombreuses limites.

Une logique de maîtrise des effectifs pour assurer l'adaptabilité des PSL

Le rôle dévolu aux PSL dans les démarches inter-organisationnelles est essentiellement de garantir la flexibilité opérationnelle au sein de la *supply chain*. Compte tenu des variations du niveau d'activité et de la pression commerciale exercée par les clients, les ressources humaines et particulièrement les opérateurs jouent généralement le rôle de variable d'équilibrage. Comme le soulignent Colin et Guilhon (1996), « la prise en compte des opérateurs logistiques s'est généralement faite sur la base d'un raisonnement en termes de substituabilité et de modalités quantitatives de gestion ».

Les principes traditionnels de la gestion des opérateurs

L'essor des démarches inter organisationnelles visant une accélération des flux et une réduction des stocks entraîne une vulnérabilité plus importante de la chaîne logistique qui doit à la fois faire preuve de réactivité et de flexibilité. Cette vulnérabilité est d'autant plus critique au niveau des entrepôts situés en aval de la chaîne car elle peut être synonyme de ruptures dans les linéaires. Il existe donc une pression réelle sur les opérateurs afin que le « chantier » de préparation soit correctement effectué. La survenue des aléas logistiques est alors un facteur de stress important qui a des répercussions sur le climat social dans l'entrepôt, ce qui contribue à une perception négative des conditions de travail. Les récentes études en la matière (médecine du travail, ...) montrent qu'il y a une augmentation des salariés qui déclarent porter des charges (trop) lourdes, travailler dans une posture

pénible et avoir un rythme de travail fortement contraint. A ces éléments s'ajoutent également les contraintes de livraison en magasin qui justifient que les activités d'un entrepôt s'effectuent très souvent en horaires décalés dont la pénibilité et les effets, à plus ou moins long terme, sur la santé sont désormais reconnus.

Les variations du niveau d'activité et le manque relatif de visibilité en la matière pour les PSL impliquent, compte tenu de l'impérieuse maîtrise des coûts, d'avoir du personnel intérimaire qui représente de 20 à parfois 60 % des effectifs dans les entrepôts observés. Ce recours traditionnellement important à l'intérim a été amplifié par la mise en place de la loi sur les 35 heures. En effet, le renforcement des contraintes réglementaires en matière d'heures supplémentaires et de repos compensateurs a conduit à une utilisation encore plus systématique de l'intérim. L'intensification du recours à ce type de contrat a des répercussions immédiates sur la rentabilité des dossiers gérés et la division du travail. Les activités logistiques sont décomposées en tâches ou séquences de travail qui permettent de spécialiser les opérateurs et ainsi de réduire les coûts de formation et d'entériner le caractère substituable de cette main d'œuvre.

La spécialisation issue de cette division du travail autorise également le recours à une main d'œuvre peu ou pas qualifiée et, de ce fait, peu coûteuse. Les salaires des opérateurs logistiques sont peu attractifs (salaire minimum conventionnel) mais compensés, depuis quelques années, par une partie variable beaucoup plus incitative (des primes de 20-25 % du salaire fixe) fondée sur des standards de productivité. Si l'opérateur satisfait à ces standards, il obtient cette prime amputée le cas échéant par l'insuffisance de sa qualité de préparation.

Les difficultés engendrées

Les modes de gestion traditionnels des opérateurs sont à l'origine de difficultés qui concernent non seulement cette population précaire mais aussi l'encadrement de proximité et les responsables de site.

Lorsque l'on établit une synthèse de la situation de travail dans laquelle se trouvent les opérateurs logistiques, l'analogie avec le taylorisme est patente. En effet, ils travaillent avec une pression liée aux objectifs de préparation relativement élevée, exercent des activités très clairement définies et sont donc fortement spécialisés sans réelles perspecti-

ves de carrière. Ils subissent *a priori* également une grande précarité. Beaucoup de ces préparateurs manifestent dès lors un certain désintérêt pour ce travail hétéronome (travail que l'on fait sous l'emprise de la nécessité, sans maîtriser ni ses fins ni ses moyens) qui se concrétise à la fois par un manque d'implication dans l'activité professionnelle mais aussi par un manque d'adhésion à l'entreprise synonyme d'une intégration négative.

La plupart des sites doivent, dès lors, faire face à un fort taux d'absentéisme qui traduit certes, parfois, une incapacité à travailler (maladies, accidents du travail...) mais aussi et surtout « une non-volonté résultant d'une évaluation successive des gains et pertes de la présence et de l'absence » (Thévenet et Vachette, 1992). Au-delà de l'absentéisme, l'importance du turn-over augmente également sensiblement les coûts de recrutement et de formation. Ce turn-over est imputable à une certaine désaffection pour ce travail mais aussi aux stratégies individuelles développées par les opérateurs logistiques. En effet, la croissance des besoins en effectifs entraîne une relative pénurie de main d'œuvre dans les grands pôles logistiques qui se sont structurés ces dernières années (région lyonnaise, lilloise...). Les opérateurs logistiques sont dans une situation dominante où ils peuvent arbitrer, au jour le jour, entre les nombreuses missions proposées par les prestataires. Ainsi, il devient très difficile, pour les responsables de site, de planifier la main d'œuvre nécessaire quand les opérateurs intérimaires sont capables de quitter leur poste à la mi-journée, informés de missions plus « lucratives » offertes par un autre prestataire. Des stratégies de braconnage des salariés sont dès lors développées par les responsables de site en liaison étroite avec des agences d'intérim qui s'implantent au plus près de leurs clients voire chez eux. Puaux (2002) a observé les mêmes phénomènes dans l'industrie automobile, entre le groupe PSA et ses équipementiers, et évoqué, parmi d'autres pistes de réflexion, la remise en cause possible des parcs industriels. Dans le cas précis de la logistique, une telle perspective s'inscrit en contradiction avec la volonté politique d'aménagement du territoire et de facilitation de l'émergence de telles zones. Les exemples de la plaine de l'Ain ou de la zone de Grans-Miramas attestent de cette volonté politique et des difficultés de formation et de stabilisation d'une main d'œuvre compétente (Prévot et Sirjean-Soler, 2003). La démarche logistique, dans son acceptation la plus traditionnelle, est alors appliquée aux

ressources humaines : il s'agit de se procurer le nombre nécessaire d'opérateurs, au bon moment, au bon endroit, et au moindre coût.

D'autres prestataires ont cherché à résoudre ces difficultés en développant une politique de réduction de la précarité des opérateurs qui consiste à leur proposer des contrats à durée indéterminée. Cependant, la nécessaire maîtrise des coûts imposée par les donneurs d'ordres entraîne des propositions salariales qui s'avèrent insuffisantes au regard de ce qu'un préparateur peut gagner lorsqu'il cumule salaire et prime de précarité. L'échec régulier de ces opérations de recrutement est également révélateur du manque d'adhésion à l'entreprise de la part des opérateurs. Très longtemps gérée de façon précaire, aux frontières de l'organisation, cette population n'a pas été socialisée dans l'entreprise. Au contraire, les multiples expériences chez des prestataires différents ont constitué un processus de socialisation pointilliste qui contribue à faire émerger un vrai groupe social avec des logiques d'acteurs propres. Le succès relatif de ces logiques d'acteurs, définies comme une notion intégrant celles d'identité et de pouvoir (Livolsi, 2001), permet de comprendre la satisfaction au travail que présente désormais ce groupe. En effet, leur faible implication n'est plus forcément synonyme d'une insatisfaction mais bien d'une satisfaction liée à des attentes (très faibles) vis-à-vis de l'entreprise qui sont comblées.

Dans ce contexte, le rôle dévolu aux responsables de site s'éloigne de ce qu'il devrait être dans la lignée de ce que nous avons présenté dans la première partie. Ils sont, dans les faits, très ancrés dans l'opérationnel. En effet, la question récurrente du recrutement d'opérateurs logistiques occupe, compte tenu du coût représenté par cette main d'œuvre, une part importante de leur temps. En outre, la faible implication (ou parfois le manque de compétences) de certains intérimaires a des répercussions sur la qualité de réalisation des opérations. Dans ce cas, soit les responsables arrivent à maintenir le niveau de service au prix d'une dégradation des coûts liée à la non qualité (pertes, casses...) ou à la baisse de productivité, soit le niveau de service est affecté et peut ne plus correspondre aux exigences du client, ce qui entraîne des pénalités financières et des risques de non renouvellement du contrat. La pression exercée par les clients mais aussi par les supérieurs hiérarchiques qui évaluent ces responsables de site les incite dès lors à s'investir davantage dans le pilotage de l'activité, le contrôle des opérations. Ils sont donc présents sur le terrain à la fois pour faire face

aux aléas de l'activité, mais aussi, comme indiqué par un DRH, pour garantir un management de proximité source de motivation et de « surveillance syndicale » dans une activité de main d'œuvre. Comme l'indique Coutrot (2003), « le déficit de sens du travail hétéronome rend structurellement fragile et aléatoire l'engagement productif des travailleurs, et oblige les managers à remettre sans cesse sur le métier la vieille question de la division et du contrôle du travail ». Loin de pouvoir développer une quelconque capacité d'innovation, l'encadrement de proximité est donc fortement ancré dans l'exploitation et leur durée moyenne de travail hebdomadaire en atteste : 48,5 heures avec des amplitudes allant de 35 heures à 80 heures par semaine dans un pays où la législation du temps de travail prône les 35 heures hebdomadaires.

Face à ce double constat lié aux difficultés de gestion du groupe social formé par certains opérateurs et à l'ancrage des cadres dans l'exploitation, les PSL semblent s'engager vers une segmentation plus marquée des pratiques de GRH qui appelle également un certain nombre de commentaires.

Vers une segmentation renforcée des pratiques de GRH

Si les politiques de GRH conduites chez les prestataires ont toujours été très segmentées, opposant un noyau central d'individus et un groupe de précaires situés aux frontières de l'organisation, la tendance est de renouer avec l'adaptabilité et la capacité d'innovation qui garantissent leur compétitivité. Pour cela, une logique de contrôle renforcé est développée, plus ou moins consciemment, au niveau des opérateurs alors que la formation et le développement personnel des cadres sont formalisés.

Une logique de contrôle pour les opérateurs

Face à l'échec des tentatives développées pour améliorer la gestion des opérateurs, l'encadrement intermédiaire reste confiné dans une activité de contrôle au détriment d'une vision plus stratégique de l'activité. De façon complémentaire, les donneurs d'ordres sont de plus en plus méfiants par rapport à ces questions et tendent vers un contrôle plus important au niveau des prestataires qui a des répercussions sur les organisations mises en place.

Une des premières tendances observables depuis quelques années est l'essor de l'automatisation. Si celle-ci concerne parfois des entrepôts dans leur totalité, les exemples les plus courants concernent la préparation de commandes. Ainsi, après les systèmes de

lecture optique parfois contournés par les opérateurs (Camman et Livolsi, 2004), les systèmes de préparation vocale sont en plein développement. Ces systèmes améliorent simultanément la qualité et la productivité de la préparation de commandes. Les applications montrent que les résultats sont certes meilleurs qu'avant, mais que de tels systèmes présentent surtout l'avantage de pouvoir totalement individualiser l'évaluation de la performance en autorisant une plus grande traçabilité des préparateurs. Le fait qu'un certain nombre de clients imposent d'ailleurs un tel mode de préparation dans leur cahier des charges est révélateur de la confiance vis-à-vis de la qualité de service produite par les prestataires. L'exemple du groupe Carrefour était, à ce titre, symptomatique. Lorsque la préparation vocale était imposée, elle ne se substituait pas aux équipes de contrôle chargées de contrôler jusqu'à 10 % des préparations. Ainsi, les préparateurs avaient un système qui devait réduire les erreurs mais 10 % de leur préparation étaient toujours contrôlés par des contrôleurs eux-mêmes contrôlés car le constat avait été fait que ces derniers vérifiaient fréquemment les palettes les plus faciles...

Cette division du travail qui entraîne une spécialisation encore croissante ne peut s'interpréter uniquement comme le résultat de contraintes techniques. Elle correspond à une vision éminemment politique de renforcement du contrôle. Ce contrôle ne prend plus uniquement la forme d'une prescription des tâches à réaliser a priori (liste de préparation) mais aussi celle d'une obligation du respect des règles produites qu'elles soient issues des contraintes techniques (système d'information) ou le résultat des démarches qualité. Cette « autonomie contrôlée » permet tout à la fois de légitimer l'obligation de résultat et de maîtriser les syndicats via la production et la communication des règles, et s'inscrit dans un mouvement caractérisé de « neo-taylorisation ».

Si la logique qui prévaut à ce renforcement du contrôle est tout à fait compréhensible eu égard aux difficultés actuelles, elle soulève néanmoins la question de la réelle performance de ces politiques. Le risque est grand d'assister à une forte baisse de l'implication se traduisant par un absentéisme plus important encore des opérateurs et une dégradation générale de la qualité du travail. Ainsi cette logique du contrôle n'apporte pas une réponse globale au problème.

En particulier, les coûts cachés de la GRH ne sont pas pris en compte. Ces coûts apparaissent quand il y a des dysfonctionnements entre les comportements et les structures. Savall et Zardet (2003) préconisent alors des stratégies innovantes (proactives) de GRH en matière de recrutement, de formation, de rémunération, d'évolutions des compétences, et considèrent que de telles stratégies sont rentables au regard des coûts actuellement cachés. Force est de constater que de telles stratégies sont quasi-inexistantes au niveau des opérateurs et qu'elles commencent seulement à être développées pour les cadres.

Formation et développement personnel pour les cadres

Certains PSL développent, depuis peu, des programmes de formation destinés aux cadres, à l'instar de celui de Kuehne+Nagel primé lors de la SITL 2007. Reconnaisant les difficultés rencontrées au quotidien par l'encadrement intermédiaire, les programmes définis ont pour principal objectif la diffusion de méthodes en management permettant de mieux appréhender le fonctionnement de l'activité dans son contexte (environnemental, social, législatif, financier...) et de définir les réponses adéquates aux situations rencontrées. Il s'agit de consolider les compétences acquises sur le terrain par des connaissances plus globales et transversales de l'organisation garantes de l'amélioration continue des processus et du développement d'une intelligence organisationnelle et stratégique. Ainsi, ces programmes de formation reflètent la prise de conscience de la part de la Direction Générale de la nécessité de promouvoir, y compris au niveau opérationnel, une vision plus stratégique de l'activité, pour soutenir la diffusion et/ou l'émergence de nouvelles pratiques. Si le rôle instrumental de l'encadrement intermédiaire est pris en compte, ces programmes de formation mettent surtout l'accent sur leur rôle de traducteur – intégrateur (Nonaka, 1988) et d'entrepreneur (Huy, 2001) ou d'ingénieur du savoir (Nonaka, 1994). Pour les directeurs de site, ces programmes de formation représentent une occasion rare de confronter et d'enrichir, entre pairs et/ou avec des responsables de niveau hiérarchique supérieur, leur vision de l'organisation et de son projet stratégique. Ils peuvent ainsi participer au développement de réseaux sociaux qui favorisent l'émergence d'un comportement stratégique créatif et innovant (Pappas et Wooldridge, 2002).

Un des objectifs de ces formations réside aussi dans le développement d'un sentiment d'appartenance à l'organisation, et à la « socialisation » du personnel d'encadrement, notamment ceux qui seront amenés à occuper des postes de direction plus importants dans les années à venir.

De tels programmes de formation apparaissent donc *a priori* comme éminemment bénéfiques pour les PSL qui les développent puisqu'ils permettent de reconnaître l'investissement personnel (depuis de nombreuses années) des directeurs de site, de renforcer l'adhésion à l'organisation, et aussi, fondamentalement, d'améliorer les compétences disponibles. Cependant, ces programmes de formation ne sont pas non plus sans dangers pour les PSL. En effet, compte tenu de l'aplatissement de la ligne hiérarchique et de la prégnance de l'exploitation, les opportunités d'évolution en termes de carrières restent limitées. Les cadres ainsi formés, qui ne bénéficieront pas d'évolution de carrière en interne, risquent de ne pas se satisfaire d'une simple reconnaissance de leur potentiel, et ils pourraient même ressentir une certaine frustration à demeurer au niveau de l'exploitation sans pouvoir réellement mettre à profit les compétences nouvelles acquises compte tenu d'une logique de contrôle renforcée. Le risque est alors grand de constater des départs volontaires importants. De façon plus pragmatique, les connaissances acquises lors de ces formations sont finalement difficilement applicables si les responsables restent cantonnés, au niveau de l'exploitation, dans des problématiques de gestion quotidienne de variation d'effectif et de contrôle. Pour l'entreprise, les investissements réalisés dans ce type de formation peuvent ne jamais être rentables sans une appréhension plus globale et plus stratégique de la GRH. L'élévation conséquente du taux d'absentéisme des cadres intermédiaires, tout comme celle du *turn over*, apparaît alors comme l'illustration du décalage perçu entre les attentes (personnelles et de la Direction) et la réalité quotidienne. La mise en place récente (2006 par exemple chez Kuehne+Nagel) de comités « carrière » est également une illustration de la reconnaissance des enjeux liés.

Conclusion

Compte tenu du rôle stratégique de la logistique, les PSL sont devenus des acteurs à part entière des démarches conduites par les

industriels et les distributeurs. La réalisation des activités logistiques est un facteur clé de succès de ces démarches qui met en exergue le rôle essentiel de l'encadrement intermédiaire, notamment celui des directeurs de site. Si le rôle stratégique de ces derniers est progressivement reconnu, force est de constater que son exercice reste limité compte tenu du contexte organisationnel dans lequel ils agissent. Les politiques de GRH conduites par les PSL génèrent notamment de nombreux problèmes qui ont des répercussions importantes tant au niveau opérationnel, qu'organisationnel et stratégique. Les solutions envisagées restent encore insatisfaisantes et sont même susceptibles de générer ou d'accroître certains dysfonctionnements. En effet, le renforcement des logiques de contrôle pour les opérateurs peut conduire à de nouvelles dérives en termes d'absentéisme et de *turn over*. Les politiques de formation développées pour l'encadrement intermédiaire, bien que bénéfiques en soi, risquent de creuser l'écart entre les attentes des individus vis-à-vis de l'entreprise et les opportunités que cette dernière peut offrir. La prégnance de l'exploitation liée à la recherche d'une flexibilité et réactivité toujours plus importantes pour répondre aux attentes des chargeurs limite le développement d'une réflexion sur le rôle stratégique des ressources humaines. Si le partage de la fonction « ressources humaines » avec les directeurs de site est logique compte tenu de la localisation multi-sites, il convient aussi de permettre à ces directeurs de s'extraire d'une gestion administrative du personnel, volontiers délaissée par les DRH. Ce n'est qu'à ce titre que les directeurs de site pourront exercer un réel rôle de middle manager chez les PSL.

Bibliographie

- Alter, N., (1996), *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*, PUF.
- Balogun, J., (2003), From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries, *British Journal of Management*, Vol 14, pp. 69-83.
- Barthélémy, J., (1999), L'externalisation: une forme organisationnelle nouvelle, 8^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Chatenay-Malabry.
- Burgelman, R., (1983), *Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights*

- from a Process Study, *Management Science*, vol 29 n°12, pp. 1349-1364.
- Camman, C., Livolsi, L., (2004), Flexibilités et gestion des ressources humaines dans le secteur de la prestation de services logistiques en France, *Actes des 5^e RIRL*, Fortaleza.
- CLM (1999), *The Growth and Development of Logistics Personnel*, CLM Press.
- Colin, J., Guilhon, A., (1996), Apport des politiques GRH aux activités logistiques et transport, *Communication au 1^{er} Colloque du GRAAL*, Bordeaux.
- Coutrot, T., (2003), « Division du travail et mécanismes de contrôle » in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 371-373.
- Crozier, M., Friedberg, E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- Dutton, J.E., Ashford, S.J., Wierba, E.E., O'Neil, R., Hayes, E., (1997), Reading the wind: how middle-managers assess the context for issue selling to top managers, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 407-425.
- Fabbe-Costes, N., Meschi, P.X., (2000), Situations-types et évolutions de la place de la logistique dans l'organisation, *Logistique & Management*, vol 8 n°1, pp.101-112.
- Floyd, S., Lane, P., (2000), Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal, *Academy of Management Review*, 25, 1, pp.154-177.
- Floyd S., Wooldridge, B. (1997), Middle Management Strategic Influence and Organizational Performance, *Journal of Management Studies*, 34, 3, pp. 465-485.
- Floyd S., Wooldridge, B. (1992), Managing Strategic Consensus: the Foundation of Effective Implementation, *Academy of Management Executive*, 6, 4, pp. 27-39.
- Huy, Q.N., (2001), In praise of middle-managers, *Harvard Business Review*, Vol 79, 8, pp. 72-80.
- LaLonde, B., Ginter, J., (2004), The Ohio State University 2002 survey of Career Patterns in Logistics, Council of Supply Chain Management Professionals.
- Livolsi, L., (2006), Le logisticien au travers des offres d'emploi : une étude exploratoire, *Actes du 17^{ème} Congrès de l'AGRH*, Reims.
- Livolsi, L., (2001), L'influence des éléments contextuels, organisationnels et culturels dans la structuration des fonctions de l'entreprise. Une application à la fonction logistique, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, décembre.
- Mangan, J., Christopher, M., (2005), Management Development and the Supply Chain Manager of the Future, *The International Journal of Logistics Management*, 16, 2, pp.178-191.
- Mintzberg, H., Waters, J.A., (1985), Of Strategies ; Deliberate and Emergent, *Strategic Management Journal*, 6, pp. 257-272.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., (1996), *The Strategy Process*, Prentice-Hall (4th Edition).
- Nonaka, I., (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5, 1, pp. 14-37.
- Nonaka, I., (1988), Toward Middle-Up Management : Accelerating Information Creation, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 9-18.
- Paché, G., (1995), Externalisation logistique et pratiques régressives en GRH : trois propositions de recherche, *Actes du 6^{ème} congrès de l'AGRH*, Poitiers, pp.381-387.
- Pappas, J.M., Wooldridge, B., (2002), Social networks and strategic knowledge : a study of strategic renewal from a middle-level perspective, *Academy of Management Proceedings*.
- Pappas, J.M., Wooldridge, B., (2007), Middle Managers' Divergent Strategic Activity: an Investigation of Multiple Measures of Network Centrality, *Journal of Management Studies*, 44, 3, pp. 323-341.
- Prévot, F., Sirjean-Soler, S., (2003), Proposition d'une démarche d'identification des compétences individuelles, *Gestion 2000*, vol 20 n° 4, pp. 107-121
- Puaux, S., (2002), Rôle et élaboration de la GRH dans les chaînes logistiques amont tendues. Une recherche exploratoire dans le secteur automobile, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée, décembre.
- Quinn, F., (2004), People, Process, Technology, *Supply Chain Management Review*, January/February.
- Quinn, J.B., Hilmer, F.G., (1994), Strategic Outsourcing, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 43-55.
- Rouleau, L., (2005), Micro-Practices of Strategic Sensemaking and Sensegiving : How

Middle-Managers Interpret and Sell Change everyday, *Journal of Management Studies*, 42, 3, pp. 271-293.

Roques, T., (2003), L'achat de prestation logistique et la mise en place d'un partenariat industriel-distributeur, *Logistique & Management*, vol 11, n°1, pp. 67-76.

Savall, H., Zardet, V., (2003), Les coûts cachés et la gestion des ressources humaines in J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, pp. 290-301.

Tarondeau, J-C., (1999), Approches et formes de flexibilité, *Revue Française de Gestion*, pp. 66-71.

Thévenet, M., Vachette, J.-L., (1992), *Culture et comportements*, Vuibert.

Torset, C., Tixier, J., (2002), Appropriation de la stratégie par les middle managers: une étude exploratoire, Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, lieu ?

Van Hoek, R.I., Chatman, R., Wilding, R., (2002), Managers in Supply Chain Management, The Critical Dimension, *Supply Chain Management: An International Journal*, 7, 3, pp. 119-125.

Van Laarhoven, P., (2000), Third Party Logistics : the provider and the shipper perspective, in N. Fabbe-Costes, J. Colin et G. Paché (éds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution?*, Vuibert-Fnege, pp.137-158.

Yin, R., (2002), *Case Study Research: design and methods*, Sage Publications (3rd ed.).

L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats

Bruno DURAND et Brigitte de FAULTRIER

Professeurs, Chaire « Logistique et Stratégie marchande », ESSCA
bruno.durand@essca.fr, brigitte.defaultrier@essca.fr

Cet article analyse l'impact d'une démarche supply chain sur les métiers de la logistique et des achats. Il aborde le cheminement qui a conduit les entreprises à décloisonner les fonctions, les questions que cela soulève et les conséquences sur les ressources humaines.

Une étude qualitative menée auprès de 46 entreprises de secteurs variés montre que la majorité des entreprises a adopté ou est en train d'adopter le supply chain management. Il apparaît que la logistique et les achats sont des composantes clés de la supply chain mais que le décloisonnement des fonctions n'est pas exhaustif, les achats se situant à l'extérieur de la supply chain et dépassant cette problématique. En revanche, il semble qu'il y ait un intérêt réel à conjuguer la compétence logistique et la compétence achats pour gérer la supply chain. Cet élargissement demande de développer des compétences liées au leadership pour l'animation d'équipes « trans-fonctionnelles ». La compréhension de la vision stratégique des affaires et des habilités en termes de communication sont également nécessaires.

Introduction

Le secteur logistique a connu de profondes mutations au cours de la dernière décennie. La logistique a évolué vers la notion de *supply chain* dont l'esprit est de coordonner l'ensemble des flux de produits, services et informations en intégrant les différents départements de l'entreprise et tous les acteurs de la chaîne, du fabricant jusqu'au consommateur final. Ce nouvel esprit constitue une rupture dans l'organisation logistique. D'une part les silos fonctionnels sont réorganisés en domaines de responsabilités plus larges et d'autre part la dimension intra-organisationnelle cède la place à une approche multi-acteurs (Paché et Spalanzani, 2007).

L'intérêt de l'approche a engendré une effervescence dans différents champs qui rend peu clair le périmètre du *supply chain management (SCM)*. L'intervention de Dooley lors de la conférence IPSERA de 2005 illustre ce flou. Arguant qu'on ne peut manager que ce que l'on peut contrôler et qu'il est impossible de contrôler la partie externe de la *supply chain*, Dooley s'interroge sur la réalité managériale du SCM. Le manque de clarté vient du fait que, en raison de la transversalité du SCM, s'en réclament toutes les fonctions qui sont concernées par une partie de la *supply chain* (Kauffman, 2002) : les systèmes d'information, la qualité, la production, les achats, etc.

Les achats apparaissent comme une composante clé de la *supply chain* avec la logistique

et les approvisionnements. Ils jouent un rôle majeur dans la chaîne logistique globale, le développement de relations de partenariat avec les fournisseurs contribuant à l'intégration de la *supply chain* en amont. En rendant la recherche de fournisseurs plus stratégique, le principe du *SCM* modifie les pratiques de *sourcing* : celui-ci peut se trouver confié à un sourceur, fonction émergente orientée pour partie vers la logistique, notamment dans le cadre de l'*offshoring*.

Il apparaît donc clairement que le *SCM* engendre des incidences sur les professions associées parce que de nouveaux métiers apparaissent et parce que le découplage des fonctions se traduit par de nouvelles tâches à réaliser (Andersen et Rask, 2003 ; Large, 2005). Trois questions se posent alors : quel *SCM* est mis en place dans les entreprises ? Les fonctions logistique et achats sont-elles vraiment intégrées dans la *supply chain* ? Faut-il une double compétence logistique et achats pour gérer la *supply chain* ?

Afin de participer à la compréhension des mutations de la logistique sur les fonctions associées, cette recherche tente de répondre à la question : si les fonctions de la *supply chain* sont découplées, quel est l'impact de ce découplage sur les métiers de la logistique et des achats ? Pour cela, nous allons dans un premier temps analyser au regard des enjeux du *SCM* les travaux présentant les problématiques actuelles des fonctions logistique et achats. Nous aborderons dans un deuxième temps les implications des changements organisationnels occasionnés par le *SCM* sur les compétences des acteurs de ces fonctions. Nous présenterons alors les résultats d'une enquête terrain menée dans le but d'évaluer la situation des entreprises en matière de *supply chain*, mais aussi les conséquences perçues des mutations de la chaîne logistique sur l'évolution des métiers ainsi que la façon d'y faire face.

Le *supply chain management*, découplage des fonctions logistique et achats

Il existe de multiples définitions de la *supply chain* et du *SCM* (Pimor, 2005). Il semble donc difficile de s'intéresser aux métiers de la *supply chain* sans commencer par comprendre ce que le concept recouvre et par quelle démarche la logistique et les achats ont évolué vers la *supply chain*. Aussi, nous nous proposons d'examiner globalement les

enjeux du *SCM* pour l'analyser ensuite au regard des fonctions logistique et achats.

Le *SCM* et ses enjeux

*Le *SCM*, définition*

Selon Cooper et Ellram (1993), le *SCM* est une philosophie intégrative pour gérer le flux complet du canal de distribution depuis les fournisseurs jusqu'à l'utilisateur ultime. En tant qu'approche système, le *SCM* aborde le canal comme un tout et non comme un ensemble fragmenté de parties. L'intégration de la chaîne se décline le long de cinq axes : (1) la logistique et la distribution ; (2) le marché / client ; (3) l'information ; (4) les fournisseurs et (5) l'achat (Narasimhan et Das, 2001). Il s'agit d'une extension des concepts logistiques antérieurs qui englobe également les achats, la fonction étant concernée au plan de son intégration et de celle des fournisseurs. Le *SCM* repose ainsi sur la formation de partenariats stratégiques avec les partenaires commerciaux tout au long de la *supply chain*, une gestion des coûts d'un bout à l'autre requérant une relation fournisseur efficace et fondée sur la coopération.

*Le *SCM*, enjeux*

Le concept de *SCM* génère des problématiques nouvelles tout au long de la chaîne :

1 – Faire co-exister avec la dimension opérationnelle « historique » une dimension plus stratégique en vue de concevoir et piloter le système : majoritairement dédiées à l'exécution des opérations, les organisations peinent à s'adapter aux changements permanents dictés par la vision globale et la durée de vie limitée des solutions (Dornier, 2006).

2 – Déployer un management transversal tant en interne qu'avec les entreprises extérieures de la *supply chain* (Christopher, 2005) : la maîtrise complexe de l'ensemble de la chaîne se heurte souvent aux structures hiérarchiques traditionnelles, aux origines culturelles et à la méconnaissance des métiers.

3 – Gagner en agilité malgré l'inertie induite par l'intensité capitalistique et l'intensité de main d'œuvre (Vidal, 2006).

Ces enjeux globaux nécessitent d'être déclinés au regard des fonctions de l'entreprise pour en appréhender l'impact. Une des premières difficultés de cette démarche d'analyse reste la définition opérationnelle du *SCM* car, comme le signalent Leenders et alii (2002), « Il n'existe pas de définition de chacun des termes et les dirigeants des institu-

tions publiques et privées peuvent avoir des responsabilités identiques mais des titres substantiellement différents ». Des diverses acceptions du concept de *supply chain* au regard de son management il résulte des écarts dans les fonctions que les firmes y incluent ; de même, le degré et la façon dont ces différentes fonctions sont affectées par la *supply chain* varient. En conséquence, afin de mieux cerner les problématiques actuelles nous proposons une approche historique de l'évolution des fonctions logistique et achats.

Evolution des fonctions logistique et achats : missions et problématiques actuelles

Fonction logistique : d'une approche fragmentée à une approche inter-organisationnelle, évolution et causes.

Comme le soulignent Camman et alii (2007), la logistique est longtemps demeurée peu formalisée : ce n'est qu'au lendemain de la Seconde Guerre Mondiale que les premières réflexions sur la logistique des entreprises ont vu le jour. Aujourd'hui, les chercheurs s'accordent pour parler d'une « *lente maturation du concept* » et pour distinguer quatre phases majeures (Bowersox et alii, 2005 ; Livolsi et Camman-Lédi, 2005) :

1 - La fragmentation des activités logistiques

Il y a 50 ans, les entreprises industrielles se concentraient avant tout sur leur production, se préoccupant peu de la dimension logistique. La distribution était alors principalement locale, tout au plus nationale, dans un environnement très cloisonné. La logistique occupait un statut de fonction secondaire, limitée à quelques activités élémentaires et fragmentées : le transport, la manutention et le stockage. C'est dans ce contexte de stabilité et de coordination des opérations logistiques quasiment inexistante, que le développement des échanges internationaux va susciter les premières interrogations en matière d'optimisation.

2 - L'intégration réfléchie des activités logistiques amont ou aval

La logistique va alors s'affirmer comme une véritable démarche de gestion (Tixier et Mathe, 1981), anticipant et accompagnant l'action *via* un flux d'informations régulateur du flux physique (Paché et Sauvage, 2004). Au cours des années 70, la logistique retient l'attention du monde académique d'autant que les managers, convaincus de l'existence de gisements de productivité, cherchent à en

optimiser les activités amont et aval. Cette phase correspond au début de la structuration de la fonction logistique, à un moment où la maîtrise du canal de distribution donne lieu à bien des convoitises. Les distributeurs vont finir par s'y imposer et par organiser l'approvisionnement de leurs magasins à partir d'entrepôts ou de plates-formes, dont la livraison est laissée dans un premier temps aux industriels.

3 - La logistique vue comme un processus global

Les résultats positifs de l'intégration des activités logistiques aval ont incité les professionnels à « remonter » le plus possible en amont, l'optimisation ne devant pas se limiter à la distribution mais s'étendre à l'ensemble de l'organisation (approche systémique). Plus qu'une succession d'opérations indépendantes, la logistique constitue un processus global interne, transverse aux fonctions de l'entreprise, allant des approvisionnements à la distribution et reposant sur la planification et la coordination des activités (Samii, 2004). Depuis 1980, l'accent est mis sur l'amélioration du niveau de service et sur la réduction des coûts logistiques, deux missions incombant à la fonction logistique : la continuité (« 0-rupture ») et la fluidité (Colin et Paché, 1988).

4 - La logistique : une approche inter-organisationnelle

Depuis dix ans, la mondialisation impose aux entreprises plus de flexibilité et plus d'agilité. Le processus logistique ne s'arrête donc plus « *aux frontières de l'organisation* » (Camman et alii, 2007) : la réflexion concerne tous les partenaires, des fournisseurs aux clients en passant par les prestataires de services logistiques (PSL). Il s'agit de rechercher des solutions conjointes : (1) processus collaboratifs entre industriels et distributeurs (GPA, ECR, CPFR) ; (2) recours plus important aux PSL. Cette nouvelle attitude constitue le cheminement vers le *SCM*, concept qui intègre pour Fabbe-Costes et Colin (1999) l'ensemble de la chaîne, de la conception au retrait du produit en fin de vie.

Force est de constater par ailleurs que le développement des technologies de l'information favorise la mutation de logiques de stocks (flux poussés) en des logiques de flux tirés. Des chercheurs (Fabbe-Costes, 2002 ; Perrotin et Soulet de Brugière, 2007) s'interrogent même sur la pertinence de l'appellation « *sup-*

Tableau 1 : Synthèse des caractéristiques et facteurs explicatifs des évolutions logistiques

Phases	Années 60	Années 70	Années 80	Années 90
Caractéristiques	<u>Cloisonnement</u> des activités logistiques (opérationnel)	<u>Intégration</u> des activités logistiques <u>amont ou aval</u>	<u>Intégration</u> des activités logistiques <u>internes</u> Processus transverse	Démarche de <u>SCM</u> <u>Processus</u> inter-organisationnel
Facteurs explicatifs	Pas de structuration de la fonction logistique	<u>Structurer</u> la fonction logistique afin d' <u>optimiser localement</u>	<u>Coordonner les flux</u> <u>intra-organisationnels</u>	<u>Optimiser globalement</u> et coopérer avec les acteurs de la chaîne

ply chain » : on pourrait tout autant parler de « *demand chain* ».

Ajoutons que concernant les approvisionnements, les entreprises s'interrogent sur la place du *sourcing* et sur l'intégration des fournisseurs au sein de la *supply chain*. Parallèlement, Camman et alii (2007) émettent des réserves sur l'évolution actuelle, soulignant le risque d'une nouvelle fragmentation des opérations logistiques lors du pilotage de projets transverses, en particulier du fait du caractère « prédateur » de la fonction achats.

Enfin, comment ne pas s'interroger sur le devenir de la fonction logistique ? En effet, dans le cadre de l'externalisation des activités logistiques, que dire de l'avenir d'une fonction dont le responsable pilote désormais un processus délégué ? Que dire également de son évolution au regard du développement du *SCM* ? Si la fonction logistique semble plus tournée vers l'opérationnel (Livolsi, 2006), la fonction « *supply chain* » serait *a priori* davantage orientée vers une dimension stratégique (« chaîne de valeur étendue » au sens de Porter [1986]).

Fonction achats : de la réponse à la demande d'achat au SCM (voire value chain orientation), évolution et causes

La contribution de la fonction achats à l'entreprise a fortement évolué au cours des quatre dernières décennies. Les auteurs ont ainsi identifié cinq étapes dans le développement de la fonction (Keough, 1993 ; Weele [van], 2005) :

- Il y a une quarantaine d'années, les achats avaient un rôle passif qui se résumait à répondre aux demandes d'achat des clients internes. Leur contribution principale était d'assurer la disponibilité des « bonnes » matières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise car l'essentiel de la valeur ajoutée des entreprises se trouvait dans la production (étape « transactions au service de la production »).
- L'attitude des dirigeants envers la position des achats dans la stratégie de l'entreprise a

changé après la première crise pétrolière de 73-74. Sous la pression d'une concurrence croissante, les efforts des acheteurs se sont concentrés dans un premier temps à trouver le prix unitaire le plus bas (étape « orientation commerciale »). De purement administratifs, les achats ont commencé à contribuer aux profits de l'entreprise et ont acquis ainsi leur indépendance vis-à-vis des autres fonctions. Dans un second temps (étape « achats coordonnés »), la fonction a cherché à tirer partie de la ressource fournisseurs grâce à leur management, à l'analyse du portefeuille, etc. Stratégie achat, processus et procédures formalisés, la fonction achats est devenue un soutien à la stratégie de l'entreprise.

- La place des achats en tant que contributeur potentiel à la stratégie de l'entreprise a commencé à s'imposer dans les années 90 sous l'influence de deux facteurs : le recentrage des entreprises sur leur métier de base et la globalisation. Les efforts trans-fonctionnels pour la recherche du meilleur coût global total incluent les fournisseurs-clefs nécessitant un *sourcing* partenarial et non plus conflictuel. Les actions sont conduites dans le but d'intégrer les processus achats aux différentes divisions de l'entreprise (étape « intégration interne : achats trans-fonctionnels »). Les systèmes d'informations, d'abord intégrés avec ceux des autres fonctions, sont ensuite étendus aux fournisseurs les plus importants permettant de passer du management des fournisseurs au *SCM* (étape « intégration externe : *SCM* »).

Au cours de son évolution, la fonction achats est passée du stade de consommatrice de ressources à celui de créatrice de valeur pour l'entreprise, améliorant ainsi la chaîne de valeur globale au profit du consommateur final selon la philosophie du *SCM*. La fonction est impliquée dans le *SCM* tant au plan interne par son intégration dans l'entreprise qu'au plan externe par l'intégration des fournisseurs.

Au plan externe, les auteurs s'accordent sur le fait que nouer et préserver de véritables relations fortes avec les fournisseurs et les intégrer de façon opérationnelle sont des qualités distinctives du principe de *SCM*. La pression concurrentielle (et celle des actionnaires) encourage les entreprises à se concentrer sur leur cœur de métier, c'est-à-dire les activités pour lesquelles elles ont un avantage compétitif. Les autres activités sont alors externalisées (*outsourcing*) et confiées à des fournisseurs qui présentent un avantage spécifique dans ces domaines. Les parcs de fournisseurs sont réduits et ils englobent des partenariats avec des fournisseurs moins nombreux mais plus importants.

L'objectif du partenariat est que l'entreprise acheteuse et l'entreprise vendeuse partagent des ressources pour en réduire la duplication et maximiser leurs contributions à la valeur ajoutée. Le partenariat intègre les fournisseurs qui peuvent ainsi être impliqués en amont dans le développement de nouveaux produits ce qui permet de répondre au développement rapide de la technologie, au coût de développement des produits et à la pression de la demande du consommateur à l'affût de nouveautés. L'intégration est aussi rendue nécessaire par la globalisation du *sourcing* car la gouvernance du marché devenant moins efficace au fur et à mesure que les distances augmentent, un autre mode de gouvernance des relations s'impose (Andersen et Rask, 2003). Le *SCM* fait donc évoluer le processus transactionnel entre l'entreprise acheteuse et l'entreprise vendeuse vers un processus relationnel (Sheth et Sharma, 1999), soutenu par l'échange électronique d'informations.

Les achats sont aussi impliqués dans le *SCM* **au plan interne** par l'intégration de la fonction que Narasimhan et Das (2001) définissent comme « *l'intégration et l'alignement des pratiques d'achats stratégiques et de leur but avec ceux de l'entreprise* », c'est-à-dire avec les priorités concurrentielles de l'entreprise. L'intégration requiert que les achats jouent un rôle significatif à la fois dans le développement des produits et dans les stratégies de la firme en rapport avec la technologie. Elle suggère un changement organisationnel car elle implique le développement de liens internes étroits, le partage de l'information, la présence des achats dans les équipes trans-fonctionnelles pour qu'ils participent dès l'origine à la conception des produits et des processus. Outre le développement de produits, la collaboration intensifiée entre les départements due au *SCM* conduit ainsi les

achats à participer aux décisions relatives à la production et au management de la qualité (Andersen et Rask, 2003).

On constate que le principe du *SCM* est une opportunité pour le positionnement de la fonction achats dans l'entreprise car les tâches requises ont une valeur ajoutée pour l'entreprise plus importante que les activités de routine traditionnelles (commande ou expédition). La fonction achats, d'opérationnelle, acquiert le statut de fonction stratégique que Carr et Smeltzer (1997) définissent ainsi : « *l'achat stratégique est le processus de planifier, déployer, contrôler et évaluer les décisions d'achat de haute importance dans un effort d'adéquation avec les buts de l'entreprise* ».

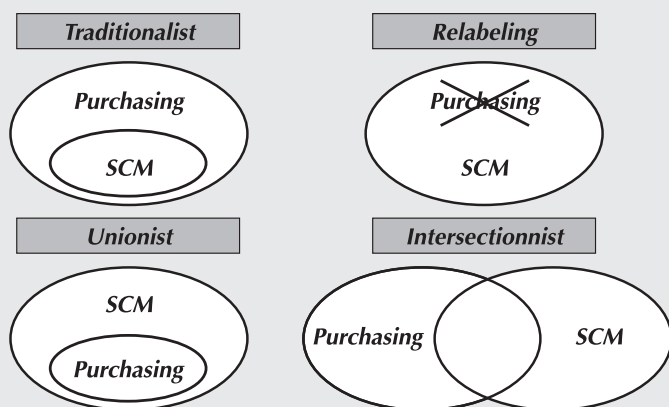
La mise en parallèle de l'évolution de la fonction logistique et celle de la fonction achats nous conduit à constater que leurs problématiques actuelles sont directement liées au *SCM*, avec, du côté des achats, le *supplier management* et les relations trans-fonctionnelles et, du côté de la logistique, la coordination des flux inter-organisationnels. Chacune des deux fonctions se réclamant du *SCM*, se pose alors la question de leur territoire réciproque.

SCM, conflits de territoire potentiels entre logistique et achats

Bien que les auteurs s'accordent sur la définition du *SCM*, une ambiguïté perdure quand il s'agit de le mettre en œuvre, créant ainsi des conflits de territoire potentiels entre les fonctions logistique et achats. Ainsi, interrogeant des personnes dont les mots *supply chain* sont dans l'intitulé de la fonction, Gammelgaard et Larson (2001) trouvent des différences dans les descriptions de ce que fait un *supply chain manager*. Ils mettent ainsi en évidence trois catégories de manager : ceux qui sont plutôt directeur logistique, ceux qui se rapprochent du directeur des achats et enfin ceux qui ont une responsabilité plus large. On peut se demander si les différences de mise en œuvre du *SCM* ne sont pas le reflet de la difficulté que rencontrent les entreprises à trouver la « bonne » personne à qui confier le pilotage de la *supply chain*. En effet, ce pilotage nécessite de traiter des domaines variés tels que focalisation client, mouvement de produit et d'information, articulation des activités internes avec à la fois les fournisseurs et les clients, focalisation sur l'amélioration des performances (durée du cycle, coût et service) et une étroite connexion avec la logistique (Gammelgaard et Larson, 2001). Une étude de l'ERPS (2002) consacrée au « profil de la

Encadré 1 : Territoire des fonctions vis-à-vis du SCM, l'exemple des achats

Larson et Halldorson (2002) ont relevé quatre perspectives conceptuelles des achats par rapport au SCM.



Les « traditionnalistes » conçoivent le SCM comme un aspect stratégique des achats qui met l'accent sur le développement des fournisseurs et le partenariat avec les fournisseurs de rang un et deux. Les « renommants » (*relabeling*) remplacent simplement le mot « achat » par SCM. En pratique, les directeurs achats ont été intitulés *supply chain managers* sans que leur fonction change, ce qui offre une vision très réductrice du SCM. Les « unionistes » voient les achats comme une partie du SCM. Pour eux, le SCM inclut les achats au même titre que d'autres fonctions. Notons que les auteurs ne s'accordent pas sur les fonctions englobées [voir pour exemple Tan et alii (1998) versus Stock et Lambert (2001)]. Enfin, les « intersectionnistes » considèrent que le SCM n'est pas l'union de la logistique, des opérations et des achats mais inclut des éléments de chacune des fonctions. Le SCM coordonne les efforts trans-fonctionnels des différentes entreprises de la chaîne globale.

fonction d'acheteur et les défis du futur » mentionne de son côté au sujet des tâches de l'acheteur, devenu *supply chain manager*, qu'il « est responsable de la chaîne de valeur ajoutée qui englobe la planification, l'achat et la logistique de même que toutes les activités se rapportant au but de la société ». Les activités nécessaires sont très larges et les compétences requises diffèrent d'une facette du SCM à l'autre.

Les territoires respectifs de la logistique et des achats dans le SCM, mal délimités, sont susceptibles d'entrer en conflit. Mais y a-t-il un sens à vouloir lier la logistique et les achats dans le SCM ? Ou doit-on retenir à l'instar de Michel Stuckens, Directeur Achats Europe du semencier américain Monsanto que « Dans sa vision initiale, la supply chain, synonyme d'intégration des flux, devait englober les achats. Mais aujourd'hui que cette intégration a été réalisée grâce à l'informatique, on voit que les achats se situent à l'extérieur de

cette fonction et dépassent cette problématique » (Lettre des Achats, février 2004) ? Toujours est-il que le changement organisationnel impliqué par le SCM joue en faveur des achats qui conservent la partie à plus forte valeur ajoutée de leur fonction, tandis que la *supply chain*, sous le couvert de la logistique, en récupère la partie opérationnelle, c'est-à-dire les approvisionnements. On peut alors concevoir que le pont entre la logistique et les achats soit l'approvisionnement.

Des interrogations sur les territoires réciproques des fonctions logistique et achats persistent au regard du SCM en raison du manque d'uniformisation dont souffre le concept dans sa mise en œuvre. En revanche, fondé sur le décroisement des fonctions, il induit sans doute possible un changement organisationnel qui a un impact important sur les métiers et les compétences des acteurs de chacune des fonctions.

Le supply chain management, évolution du métier des acheteurs et des logisticiens

Défini comme « un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques et proches » (Merminod, 2004), le métier a pour composante essentielle les compétences sur lesquelles nous avons porté notre attention parce qu'elles l'ancrent dans le contexte dans lequel il est exercé, permettant ainsi de prendre en compte les changements environnementaux dont est issu le SCM.

Encadré 2 : Définition de la compétence

Compétence (Roegiers, 2001; Jonnaert, 2002) :

Capacité de mobiliser et de coordonner différents types de ressources pour faire face efficacement à une situation professionnelle donnée.

Le terme « compétences » désigne par la suite indifféremment ce que les auteurs nomment *skills* ou *competencies*.

Compétences des acheteurs nécessaires à une démarche de SCM

De nouvelles compétences...

Dans une étude sur le futur des achats, Carter et alii (2000) indiquent l'importance de proposer une formation plus approfondie en

management général (interdisciplinaire) aux acheteurs qui doivent développer des compétences en management de projets et en management d'équipe. Ceci est confirmé par Giunipero et Pearcy (2000) qui, dans leur investigation des compétences « idéales » requises par les professionnels, concluent que le management de processus et faire équipe (*teaming*) font partie des catégories de compétences clefs¹. Ces catégories sont analogues à celles mises en avant en 1995 par Killen et Kamauff à l'exception de deux, les compétences stratégiques et le travail d'équipe. Cette différence est particulièrement significative de l'élargissement de la fonction et de son évolution vers un rôle plus stratégique. Les compétences attendues aujourd'hui des acheteurs sont d'un niveau plus élevé puisqu'elles ont un impact sur l'efficacité organisationnelle de la firme.

Parmi les compétences nouvelles demandées aux acheteurs, Andersen et Rask (2003) mettent en avant la maîtrise des langues étrangères, le besoin en compétences approfondies dans l'utilisation des technologies de la communication et de l'information et la capacité à travailler en équipe trans-fonctionnelles. Impliqués dans le management stratégique des relations avec les vendeurs, les acheteurs devront avoir une compréhension du système global. Ils devront aussi développer des liens avec le *top management*. Ces résultats ont été très récemment corroborés au plan managérial par une enquête réalisée auprès de 1 200 professionnels par le magazine *Purchasing*. Cette enquête met en avant que la « communication / élaboration de relations » est, avec un score 15,3%, la compétence que les acheteurs considèrent la plus importante à développer dans l'environnement d'aujourd'hui, immédiatement suivie de la « planification / élaboration d'une stratégie ».

...vers de nouveaux métiers ?

Nous constatons au regard des études précédentes que de nouvelles compétences sont nécessaires pour exercer le métier d'acheteur dans une démarche de *SCM*. Les auteurs mentionnent l'importance de former les acheteurs mais on peut se demander si un même individu peut posséder l'ensemble des compétences requises dans ce contexte. La nécessité d'obtenir le support des fournisseurs, notamment, suggère une focalisation sur la recherche des « bons » fournisseurs et le *supplier management*.

Il est probable que de nouveaux métiers se dessinent au côté de celui d'acheteur, prenant

Tableau 2 : Acheteurs : compétences les plus importantes à développer

Compétences	Total %
Communication / élaboration de relations / relations interpersonnelles	15,3
Planification / élaboration de stratégie	14,7
Management et développement des fournisseurs	13,5
Sourcing / Sélection des fournisseurs	12,3
Négociation	11,3

Source : *Purchasing*, 1^{er} mars 2007

en charge une part spécifique de la fonction. Ainsi, Missirilian et Calvi (2005) suggèrent l'apparition du métier de *Key Supplier Manager* chargé du management des fournisseurs stratégiques sur le modèle du *Key Account Manager* pour la fonction commerciale (Homburg et alii, 2002). De même dans un contexte d'internationalisation des marchés à l'achat, le métier de sourceur chargé du choix et de la gestion de l'origine des produits et situé à proximité des fabricants est susceptible de se profiler dans certaines organisations.

Compétences des logisticiens nécessaires à une démarche de SCM

Au plan de la logistique, une étude réalisée auprès de professionnels dont l'intitulé de la fonction comprend les mots « *supply chain* » a mis en évidence trois domaines principaux de compétences logistiques pour le *SCM* (Gammelgaard et Larson, 2001). Le travail d'équipe, la résolution de problème, la conscience de la *supply chain*, la capacité à avoir une vue d'ensemble sont par ordre décroissant les compétences que les logisticiens estiment les plus importantes (cf. tableau 3).

Alors que la révolution récente des outils de télécommunication et l'internationalisation des échanges ont mis au premier plan la réactivité comme élément clef de la performance, le logisticien des années 2007 ne vaut plus seulement par ses compétences techniques mais par son aptitude au management. Beaurain (2006), notant que les métiers de la logistique se sont complexifiés, segmentés, précise que, s'il est parfois difficile de trouver des éléments communs aux logisticiens de la *supply chain*, humilité devant les faits, pragmatisme, agilité d'esprit, fiabilité, aptitude à communiquer et résistance au stress sont indispensables.

1- Compétences-clés (1) stratégiques, (2) de management de processus, (3) d'équipe, (4) de prises de décision, (5) comportementales, (6) de négociation, (7) quantitatives – spécifications, programmation.

Tableau 3 : SCM : les domaines de compétences et leur importance

Compétences interpersonnelles / managériales de base		Compétences quantitatives / technologiques		Compétences cœur du SCM	
Rang d'importance		Rang d'importance		Rang d'importance	
Ambition		Habileté pour les bases de données		Habileté à avoir une vue d'ensemble	4
Raisonnement critique	12	Développement des systèmes d'information		Gestion du changement	17
Prise de décision	11	Programmation sur ordinateur		Confiance en soi	15
Conscience éthique		Méthodes quantitatives		Gestion des conflits	
Ecoute	5	Connaissance des logiciels		Conscience cross-fonctionnelle	9
Motivation	8	Habileté pour les feuilles de calcul		Langues étrangères	
Faculté d'organiser		Analyse statistique		Connaissance du secteur d'activité (<i>industry</i>)	
Presentation skills (démonstration ou représentation)				<i>Leadership</i>	10
Faculté de prioriser	7			Négociation	
Résolution de problème	2			Conscience de la culture organisationnelle	
Apprentissage auto-dirigé				Gestion de projet	
Auto-discipline	16			Vente	
Prise de parole /Communication orale	6			Conscience de la <i>supply chain</i>	3
Management du temps	14			Travail d'équipe	1
Formation				Connaissance des dernières technologies	
Ecriture / communication écrite	13			Connaissance des techniques les plus récentes	

Source : Gammelgaard et Larson (2001)

Le SCM au regard des métiers, quelques interrogations

On constate donc que le *SCM* a des conséquences sur les deux fonctions logistique et achats qui, l'une comme l'autre, doivent maintenant avoir une vision globale et une sensibilité trans-fonctionnelle. Savoir travailler en équipe et gérer des projets sont également des compétences à développer que l'on soit logisticien ou acheteur. En revanche, si la communication est importante pour les deux fonctions, elle se situe au niveau de la prise de parole pour la logistique tandis que les achats doivent développer des relations interpersonnelles, y compris avec le *top management*. On constate enfin qu'il revient aux achats d'élaborer des stratégies, ce qui n'apparaît pas du côté de la logistique.

Faut-il en déduire que la logistique est moins stratégique, même lorsque le *SCM* est en place ? D'un côté, ceci semble corroboré par le fait que les approvisionnements, partie opérationnelle des achats, seraient récupérés par les logisticiens. Mais d'un autre côté, la position stratégique des achats est contestée (Ramsay,

2001) : les achats semblent toujours peu impliqués dans la création ou le développement de produit ou lors de l'acquisition ou de l'investissement dans un nouveau métier ou une nouvelle technologie (Lettre des Achats, novembre 2006).

Il apparaît donc que l'étude du métier des logisticiens et des acheteurs au regard du *SCM* laisse en suspens différents points :

- Les relations entre les fonctions achats et logistique dans une démarche de *SCM* et leur caractère stratégique,
- L'évolution des fonctions et les métiers nouveaux induits par le *SCM*,
- La façon dont les entreprises font face aux évolutions en termes de métier.

De façon à apporter un éclairage sur ces points en suspens, nous avons mené une enquête terrain dont les résultats sont présentés et discutés dans la partie suivante. Nous espérons ainsi participer à une meilleure compréhension de l'impact du *SCM* sur les métiers de la logistique et des achats.

Démarche SCM et fonctions logistique & achats : où en sont les entreprises ?

Nous avons effectué courant avril 2007 une enquête auprès de 160 entreprises dont cette troisième partie présente et discute les principaux résultats.

Le SCM dans les entreprises étudiées

Définissant ce que représente pour eux une démarche de type « *supply chain* », les répondants insistent très souvent sur la notion d'intégration de tous les maillons (dont les achats pour quelques uns) et de démarche globale (« *du fournisseur au client final* »), qu'ils assimilent à un processus complexe. 62% déclarent que leur entreprise a adopté à ce jour une telle démarche. Les industriels et les distributeurs adoptent davantage une démarche globale, c'est-à-dire qui inclut à la fois les fournisseurs et les clients ; cette tendance est plus marquée chez les industriels (36%) que chez les distributeurs (33%). Quant aux prestataires, ils privilégient la démarche *supply chain* avec leur client (33%).

Pour 24% des répondants, la démarche est en cours. Elle demande du temps, notamment quand on commence à parler de partage des informations, et nécessite alors une certaine maturité. Une telle démarche induit bien sûr des évolutions du fait des incessantes mutations (en particulier dans le cadre du commerce international) et elle dépend encore du poids respectif des clients et des fournisseurs : la priorité n'est pas la même avec tous. Tout le monde ne se sent pas forcément concerné (ils seraient *a priori* 14% à ne pas y songer), en particulier certains prestataires de services qui « se laissent » insérer dans la chaîne logistique de leurs donneurs d'ordres en fonction des besoins.

Concernant les actions conduites dans le cadre du SCM, les répondants mettent en priorité l'accent sur les démarches d'optimisation et d'amélioration de la performance visant à réduire les coûts logistiques et/ou à augmenter le niveau de service (en particulier la réactivité). Dans ce cadre, le recours à l'externalisation logistique est régulièrement cité. Au niveau inter-organisationnel plus particulièrement, la mise en œuvre de processus collaboratifs (GPA, ECR, etc.) fait figure d'action privilégiée. On note ainsi que la proportion d'entreprises ayant développé des partenariats avec des fournisseurs dans le cadre d'une gestion des approvisionnements s'élève à 67%. On constate toutefois que ce

Encadré 3 : Méthodologie, description des entreprises et traitement des données

Méthodologie :

Nous avons réalisé une étude qualitative à partir d'une quarantaine de questions, pour moitié fermées et pour moitié complètement ouvertes, diffusées par courrier électronique.

Les questions sont organisées en 3 grands thèmes :

Thème 1 – Logistique, achat et SCM : l'objectif de ce thème est de comprendre si les répondants font des différences entre les 3 concepts et si ces différences existent dans leurs entreprises ;

Thème 2 – Intégration stratégique de la logistique et des achats : le but est de comprendre si une démarche de logistique globale existe et comment cela se traduit en termes de rattachement hiérarchique des fonctions ;

Thème 3 – Mutations de la chaîne logistique et évolution des métiers : il s'agit de comprendre si la chaîne globale entraîne de nouveaux métiers et besoin en compétences nouvelles et de savoir comment ce besoin est géré en élargissant le périmètre d'action des acteurs, en formant ou en recrutant.

Les mêmes questions ont été posées à chaque catégorie de répondants.

Echantillon :

160 envois ont ainsi été adressés à des entreprises des secteurs de l'industrie, de la distribution et de la prestation de services, certaines adhérentes de l'ASLOG (Association française pour la logistique). Avec 49 retours, le taux de réponse s'élève à près de 31%, taux nettement supérieur aux 5% généralement constatés pour ce mode d'administration. Il semble montrer l'intérêt des répondants pour cette étude centrée sur la logistique, les achats et le SCM. Nous avons exclu 3 répondants que leurs prestations éloignaient trop de nos préoccupations.

Les répondants proviennent pour 52% du secteur de l'industrie, 22% du secteur de la distribution et 26% du secteur de la prestation de services. Nous avons souhaité inclure les prestataires à forte valeur ajoutée dans notre échantillon car intervenant sur les stratégies ils sont concernés par les mutations de la chaîne logistique. Concernant les entreprises industrielles, la catégorie des IAA (industries agro-alimentaires) vient largement en tête avec 42% de l'effectif de ce secteur. Au plan de la distribution, les grands distributeurs sont également très bien représentés (60% du secteur), que ce soit au niveau des GSA/GSS ou bien de la VAD. Concernant les prestataires de services, les PSL (prestataires de services logistiques) en représentent 58%, pour moitié issus du monde du transport et pour moitié du monde de l'entreposage à valeur ajoutée. Enfin, 98% des personnes répondantes ont clairement précisé leur fonction : près de la moitié sont directement concernés par la logistique ou la *supply chain* et plus de 20% sont en prise directe avec les achats. Cette répartition garantit une bonne connaissance des fonctions logistique et achats de la part des répondants.

Traitement des données :

Les discours recueillis auprès des répondants ont été analysés par un traitement manuel des sous thèmes et de leurs occurrences. Les pourcentages utilisés dans les résultats font référence à ces occurrences. L'utilisation de pourcentages est uniquement guidée par des raisons de lisibilité. Nous précisons qu'ils n'ont pas de signification statistique, notre objectif étant de dégager des tendances.

Aucune autre source d'informations n'a été utilisée pour compléter les réponses obtenues.

Tableau 4 : Etat d'avancement de la démarche supply chain dans les entreprises

	Démarche établie	Démarche en cours	Pas de démarche
Industrie	61 %	26 %	13 %
Distribution	67 %	22 %	11 %
Prestataire	60 %	24 %	20 %
Total	62 %	24 %	14 %

Tableau 5 : Le rattachement de la logistique

La logistique est rattachée à la	%
Direction générale	40 %
Direction de la <i>supply chain</i>	18 %
Direction industrielle	7 %
Autres (Direction commerciale, Direction des achats, DAF, Direction des opérations, plusieurs directions...)	35 %

taux est supérieur de 5% à la proportion des entreprises ayant adopté une démarche de *supply chain* (67% versus 62%) et qu'il ne s'agit pas des mêmes firmes. Ainsi, 17% disent avoir adopté une démarche *supply chain* sans avoir pour autant mis en place de partenariats fournisseurs. Ceci pose alors question sur ce que signifient vraiment pour les répondants une « démarche de *supply chain* » et des « partenariats ». En termes d'organisation, on constate que les entreprises industrielles sont plus nombreuses à posséder une direction *supply chain* que les distributeurs (29% versus 10%) mais globalement la démarche n'est pas matérialisée par une organisation spécifique.

Rattachement de la logistique au SCM

La logistique, une des composantes du SCM

73% des répondants font une différence entre la logistique et le *SCM* et ils sont nombreux à préciser que la logistique constitue une partie du *SCM*, certains ajoutant « *au même titre que les approvisionnements, la planification, la prévision des ventes, le SAV ou encore les achats* ». La logistique apparaît plus comme opérationnelle (transport, stockage, préparation des commandes) et locale (liée à un site précis), alors que le *SCM* comporte une dimension plus globale (allant des fournisseurs aux clients), plus transverse et donc plus stratégique.

Concernant l'utilisation des termes « logistique » et « *SCM* », 56% des répondants disent que, dans leur entreprise, on parle plutôt de logistique (« *terme plus clair* »), 24% que l'on parle plutôt de *SCM* (« *champ de compétences beaucoup plus large* ») et 20% que les deux

sont utilisés. Dans ce dernier cas, les répondants font bien la différence entre les deux termes, ce qui signifie qu'il n'y a pas, *a priori*, de confusion de vocabulaire. En revanche, pour les entreprises qui n'utilisent que l'un des deux termes, la distinction semble beaucoup moins nette : un tiers n'en fait pas et pourrait donc bien utiliser l'un pour l'autre.

Enfin, concernant la différence entre un directeur logistique et un *supply chain manager*, seulement 63% des répondants en font une : « *un directeur logistique est sous la responsabilité d'un supply chain manager* », « *un directeur logistique occupe une fonction plus opérationnelle, plus statique alors qu'un supply chain manager assure un pilotage plus transversal et se trouve en position stratégique* ». Précisons que pour certains répondants, le *supply chain manager* pilote les achats (ils sont peu nombreux cependant à en faire état, mais ils occupent en revanche des fonctions très différentes : responsable achats, responsable *supply chain* ou même responsable logistique).

Implication de la logistique dans le SCM : la logistique, un rôle stratégique ?

Concernant le rattachement de la logistique à une direction donnée de l'entreprise, les réponses sont plutôt variées comme l'atteste le tableau (tableau 5). Deux directions se dégagent cependant : la Direction générale et la Direction de la *supply chain*. Seul un répondant affirme que la logistique est rattachée à la Direction des achats : il s'agit d'une entreprise industrielle, dont la fonction du répondant est « Directeur des achats et de la logistique ». Enfin, parmi les autres directions citées par les répondants, celle des opérations revient plusieurs fois (cf. tableau 5).

La principale raison de rattachement de la logistique à la Direction *supply chain* tient, chez les industriels et les distributeurs, dans l'existence d'une démarche établie et, chez les prestataires, dans l'existence d'une démarche *supply chain* établie ou en cours. En revanche, quand la démarche *supply chain* est établie, la logistique est prioritairement rattachée à la *supply chain* chez les industriels et à la Direction générale pour les autres types d'entreprises.

A la question « la logistique constitue-t-elle un enjeu stratégique pour votre entreprise ? », 89% des répondants choisissent l'affirmative. Ils soulignent le fait que « *c'est le pouvoir de faire en matière de logistique (précieux élé-*

ment de différenciation) qui renforce le pouvoir de vendre », et s'accordent majoritairement pour dire que la réduction des coûts logistiques, l'amélioration du taux de service (par exemple la pratique de la « 0-rupture »), mais aussi la réactivité et la fiabilité en termes de délais constituent des enjeux majeurs. La maîtrise des flux leur paraît essentielle et l'optimisation des opérations logistiques leur semble constituer un axe fondamental d'amélioration de la performance. En revanche, concernant l'implication du responsable logistique de l'entreprise sur le plan stratégique, la réponse est nettement plus mesurée : seulement 67% des répondants déclarent que ce dernier est membre de la chaîne de décision stratégique, ce qui constitue un décalage sensible. D'ailleurs, le tableau 5 semble également démentir le rôle stratégique que l'on veut faire jouer à la logistique : elle ne serait en fait rattachée à la Direction générale que dans 40% des cas seulement.

Rattachement des achats à la Direction supply chain

Un rattachement minoritaire

A la question « dans votre entreprise, les approvisionnements sont-ils séparés des achats ? », 83% des répondants apportent une réponse claire et pour 58% d'entre eux il y a formellement séparation des fonctions. L'enquête permet également de déduire que les achats semblent plutôt rattachés à la Direction des achats (28% des cas) alors que les approvisionnements sont eux rattachés à la Direction logistique dans une proportion très proche. En revanche, le rattachement des achats à la Direction *supply chain* apparaît très minoritaire ; il est un peu plus important pour les approvisionnements

Implication des achats dans le SCM

Pour plus de 90% des répondants, les achats constituent une composante clef de la *supply chain*. Les principaux éléments avancés tiennent dans la nécessité de « travailler en commun avec les fournisseurs afin de créer des partenariats ou des collaborations et des synergies ». Plusieurs répondants rappellent que les achats constituent « le premier maillon de la chaîne » et qu'il s'agit « d'une composante clef du processus global de supply chain ». D'autres insistent, de leur côté, sur « les conséquences logistiques des décisions des acheteurs » : ces incidences, qui sont perceptibles au niveau des approvisionnements, le sont également au niveau de la production

Tableau 6 : Rattachement de la logistique lors d'une démarche supply chain établie

Type d'entreprises	Situation de démarche SC établie : direction de rattachement de la logistique
Industriels	- Direction <i>Supply Chain</i> : 43 % - Direction générale : 36 % - Direction des Opérations : 14 % - Plusieurs rattachements : 7 %
Distributeurs	- Direction générale : 50 %
Prestataires	- Direction générale : 33 %

Tableau 7 : Le rattachement des achats et des approvisionnements

Directions	Les achats	Les approvisionnements
Direction des achats	28,0 %	14,0 %
Direction logistique ou des opérations	11,0 %	30,5 %
Direction <i>supply chain</i>	5,5 %	16,5 %
Direction des achats et de la logistique	3,0 %	3,0 %
Direction générale	19,5 %	3,0 %
Autres directions (Dir. industrielle / DAF / Dir. commerciale...)	33,0 %	33,0 %

et de la distribution. En définitive, les achats constituent un acteur incontournable de la *supply chain* dans la maîtrise du triptyque coûts-qualité-délais. D'ailleurs 75% des répondants précisent que, dans leur entreprise, les achats sont aujourd'hui moins concernés par des activités quotidiennes d'approvisionnement et davantage par une orientation plus globale (13% n'ont pas répondu).

Evolution des fonctions achats et logistique liée (ou non) au SCM

Concernant les mutations actuelles et futures des fonctions, il semble que les répondants manquent à ce jour de visibilité pour apprécier un certain nombre d'éléments. Ainsi, à propos des effectifs logistiques, seuls 61% des répondants ont donné leur vision de l'avenir : 84% pronostiquent une hausse (48%) ou un maintien (36%) des effectifs alors que seuls 16% imaginent plutôt une baisse du fait notamment d'opérations de mutualisation (11% ne se prononçant pas clairement).

Concernant d'éventuels « glissements » de fonctions, le taux de réponse demeure élevé (70%) et si 56% des répondants perçoivent effectivement un élargissement du champ de compétences, en revanche les causes semblent assez floues. Un sur deux précise la mutation constatée. Il semblerait, *a priori*, qu'il faille chercher ces causes dans des changements touchant plus largement l'organisa-

tion (et pas seulement la logistique), et qu'elles soient en fait la conséquence d'une approche décloisonnée.

Les nouveaux métiers

Concernant l'émergence actuelle de nouveaux métiers, les avis semblent partagés. Ainsi à la question « constatez-vous l'émergence de nouveaux métiers dans le domaine des achats et de la logistique ? », 74% des répondants se sont prononcés, mais seulement 29% affirment avoir réellement constaté quelque chose de tangible. Certains répondants mettent l'accent sur la « percée » des prévisionnistes, des auditeurs ou encore des *demand chain managers*. D'autres soulignent la mutation du rôle des acheteurs : 50% des répondants précisent ainsi que « le métier de sourceur existe désormais dans leur entreprise ». Si 65% d'entre eux situent ce nouveau métier « à côté » de celui d'acheteur (« le sourceur recherche et évalue les fournisseurs, alors que l'acheteur négocie et achète avec des fournisseurs déjà connus »), 35% pensent au contraire que le sourceur a remplacé l'acheteur. Certains répondants affirment ainsi que « tous les acheteurs sont des sourceurs » (plutôt dans les PME), que « le métier n'est pas différent de celui d'acheteur, mais complémentaire », qu'il « se concentre sur des familles de produits spécifiques » et que « le sourcing constitue en fait une activité de veille ». D'autres encore précisent que « les sourceurs sont des acheteurs à l'import ». Si l'évolution des achats ne fait pas de doute, les répondants n'ont en revanche rien laissé transparaître quant à la gestion des fournisseurs stratégiques. Aucune mention n'a été faite, par exemple, de l'apparition de postes de *Key Supplier Managers*.

Faire face aux évolutions en termes de métier

Concernant la formation actuelle du personnel logistique, le taux de réponse est de 72% et il apparaît nettement que, si la formation technique est indispensable, l'accent est également mis sur des formations plus globales, ce qui semble logique dans le cadre d'une démarche *supply chain*.

Enfin, 63% des répondants précisent l'attitude adoptée par leur entreprise pour faire face à l'évolution des métiers dans le cadre de la gestion des ressources humaines : 83% de ces derniers affirment que cela se fait naturellement par capitalisation des savoir-faire (acquisition progressive et en interne de nouvelles compétences garantissant une certaine polyvalence), mais seulement 57% font apparaître la nécessité de formations plus ciblées (notamment à la gestion de projets, au *supply chain management* ou au *demand management*) et/ou l'intégration de nouveaux collaborateurs déjà rompus à ces démarches (en particulier des spécialistes du marché chinois et/ou de l'*overseas*).

Discussion

Nos résultats confirment que la logistique est une composante essentielle de la *supply chain*. Faute de Direction *supply chain* dans les entreprises, la logistique n'en dépend au plan organisationnel que dans 18% des cas, son rattachement étant plus généralement directement la Direction générale. Au plan des achats, l'enquête montre que, comme la logistique, ils constituent une composante clef de la *supply chain*, mais on constate conjointement que la fonction n'est pratiquement jamais rattachée à la Direction *supply chain* quand celle-ci existe dans l'entreprise. Ce résultat, paradoxal, est significatif de la place qu'occupent les achats dans la *supply chain* : ils semblent ne pas en faire partie.

Cela pose la question du caractère « stratégique » du rôle des achats. Le rattachement de cette fonction à la Direction générale (19,5%) ou sa qualité de Direction à part entière (28%) lui confère bien une dimension stratégique puisqu'elle est indépendante et réfère au plus haut niveau hiérarchique dans presque la moitié des cas. Il semble toutefois que cette position dépasse le cadre de la *supply chain*, révélant ainsi l'importance accordée aux achats dans la compétitivité de l'entreprise. Si la place des achats au sein de la *supply chain* est incertaine, soulignons en revanche le rôle fondamental joué par les approvisionnements. Plutôt rattachés à la Direction logistique ou à la Direction *supply chain*, comme le montre le tableau 7, les approvisionnements constituent bien le lien « naturel » entre la logistique (inclue dans la *supply chain*) et les achats (hors de la *supply chain*). Mais cette « interface » est-elle toujours optimisée ? Nous ne pouvons en effet ignorer certains dysfonctionnements qui révèlent le manque

Tableau 8 : La formation du personnel logistique

Quelle formation votre personnel logistique reçoit-il ?	%
1 - Aucune formation spécifique n'est dispensée (déjà bien formé)	6,5 %
2 - Formé aux seules techniques nécessaires à ses missions	42,0 %
3 - Formé plus globalement afin de mieux se situer dans la chaîne	45,0 %
Autres (1 & 2 ou bien 2 & 3 ou bien encore 1 & 2 & 3...)	6,5 %

d'échanges entre les deux fonctions (par exemple, les achats sont satisfaits d'une bonne négociation alors que la logistique se trouvera confrontée à des problèmes capacitaires lorsque les livraisons arriveront).

Dans quelle mesure alors, le rapprochement entre les achats et la logistique, fondamental dans le cadre du *SCM*, ne peut-il pas être amélioré ? Cela pose plus généralement la question des nouveaux métiers qu'imposent les changements organisationnels occasionnés par le *SCM*, métiers tournés vers le pilotage et la maîtrise des flux. Ils concernent aussi bien l'aval (*demand manager*), le cœur de la chaîne (logisticien des approvisionnements, logisticien de production, logisticien de distribution, etc.) ou l'amont (acheteur). Il semble que les entreprises font face à ces mutations par capitalisation des savoir-faire dans la grande majorité des cas et investissent encore peu dans les formations bien qu'elles soient conscientes de l'élargissement du champ des compétences lié au *SCM*.

Conclusion

Nous nous sommes efforcés à travers cet article consacré à l'impact d'une démarche

Encadré 4 : Synthèse des résultats

En résumé, quatre enseignements majeurs se dégagent de cette enquête :

1 – Les entreprises font bien une réelle différence entre la logistique et le *SCM*.

2 – La majorité des entreprises a adopté (ou est en train de le faire) une démarche de type « *supply chain* ».

3 – Les entreprises affirment que la logistique et les achats (auxquels le *sourcing* est rattaché) constituent des composantes clefs de la *supply chain* mais que l'implication des achats reste externe.

4 – Les entreprises soulignent l'importance de formations plus globales (par opposition à techniques ou spécifiques) dans le cadre du *SCM*, management qui demande un élargissement du champ de compétences et fait apparaître de nouveaux métiers.

supply chain sur les métiers de la logistique et des achats de montrer le cheminement qui a conduit les entreprises à décroquer les fonctions, les questions que cela soulève et les conséquences sur les ressources humaines.

Pour comprendre la position des entreprises vis-à-vis du *SCM* et de ses répercussions, nous avons mené une étude qualitative auprès des responsables logistiques et achats de 46 entreprises de secteurs variés. Il ressort que la logistique n'est pas confondue avec le *SCM*

Tableau 9 : Tableau de synthèse des principaux résultats

Résultats	Catégories	Industriels	Distributeurs	Prestataires	Total
Thème 1 - Logistique, achat et <i>supply chain</i> management					
11 - Différence entre "Logistique" & " <i>SCM</i> " ?	OUI	79%	80%	55%	73%
12 - Utilisation du terme "Logistique" ?	OUI	46%	60%	73%	56%
12 - Utilisation du terme " <i>SCM</i> " ?	OUI	38%	10%	9%	24%
13 - Différence entre "Dir Log" & " <i>SC Manager</i> " ?	OUI	79%	50%	42%	63%
<i>Tendance</i> : Les professionnels semblent plus faire la différence entre la logistique et le <i>SCM</i> , qu'entre un directeur logistique et un <i>supply chain manager</i> , hormis cependant les industriels qui utilisent d'ailleurs assez équitablement les deux termes "logistique" et " <i>SCM</i> ".					
Thème 2 - Intégration stratégique de la logistique et des achats					
22 - Logistique, un enjeu stratégique ?	OUI	83%	90%	100%	89%
23 - Dir logistique et décision stratégique ?	OUI	61%	70%	80%	67%
24 - Adoption d'une démarche <i>supply chain</i> ?	OUI	87%	89%	80%	86%
24 - Adoption d'une démarche globale ?	OUI	36%	33%	17%	31%
25 - Existence de partenariats (GPA...) ?	OUI	70%	67%	67%	68%
<i>Tendance</i> : Si la logistique apparaît très stratégique, les responsables logistiques ne font pas, en revanche, toujours partie de la chaîne de décision stratégique. La démarche <i>supply chain</i> semble pour sa part largement adoptée (ou en cours de l'être), ce qui ne signifie pas pour autant que les partenariats soient développés dans des proportions équivalentes.					
Thème 3 - Mutations de la chaîne logistique et évolution des métiers					
34 - Perception de glissements de fonctions ?	OUI	58%	43%	56%	56%
34 - Séparation "appros" - "achats" ?	OUI	73%	44%		65%
35 - Perception de nouveaux métiers ?	OUI	47%	44%	86%	54%
36 - Achats, composante de la <i>supply chain</i> ?	OUI	90%	100%	90%	92%
37 - Existence du métier de sourceur ?	OUI	39%	86%		50%
<i>Tendance</i> : Si les achats sont bien perçus comme une composante de la <i>supply chain</i> , la séparation entre les approvisionnements et les achats ne paraît pas tout à fait aussi nette, notamment du côté des distributeurs. Quant au glissement de certaines fonctions ou à l'émergence de nouveaux métiers (comme celui de sourceur [<i>a priori</i> bien perçu par les distributeurs]), il convient de se montrer très prudent même si les PSL semblent effectivement bien placés pour percevoir les mutations à venir.					

80%

mais qu'elle en est une composante dont le rôle, toutefois, n'apparaît pas hautement stratégique. Le constat de cet ancrage de la *supply chain* dans la logistique correspond à l'évolution de la fonction largement discutée au plan théorique. En revanche, les achats, bien que considérés comme une composante-clé de la *supply chain*, n'y sont pas rattachés. On constate donc qu'il persiste une ambiguïté dans la mise en œuvre du *SCM* quant à la place attribuée aux achats, alors que les auteurs s'accordent pour définir le rôle des achats dans la *supply chain* par l'intégration des fournisseurs et l'intégration stratégique de la fonction (c'est-à-dire son alignement sur les priorités concurrentielles de la firme). Qu'ils soient ou non intégrés à la *supply chain*, (1) on attribue aux achats une portée plus stratégique que celle de la logistique et (2) leur connexion à la *supply chain* est assurée par l'intermédiaire des approvisionnements.

Nous avons constaté qu'il est rare que le découplage des fonctions soit exhaustif et que ce n'est d'ailleurs pas forcément un objectif pour les entreprises, notamment en ce qui concerne les achats. En revanche, il apparaît au regard de la théorie et de notre terrain qu'il y ait un intérêt réel à conjuguer la compétence logistique et la compétence achat quand il s'agit de gérer la *supply chain*. La contribution managériale de cet article suggère que les logisticiens et acheteurs, impliqués de fait dans la *supply chain*, devront développer des compétences liées au *leadership* pour l'animation d'équipes « trans-fonctionnelles ». La compréhension de la vision stratégique des affaires et des habiletés en termes de communication sont également nécessaires.

Pour ne pas engendrer de confusion sur ce qui est réellement attendu des hommes, il faudra également que le *SCM* soit défini de façon précise au sein de l'entreprise. En effet, nous avons constaté que différentes acceptions semblent cohabiter or, l'acception retenue influencera les compétences requises pour exercer les métiers de la *supply chain*. Informer les entreprises sur le processus global de *SCM* leur permettra de prendre conscience des marges de progrès possibles en termes de pilotage des flux. En effet, si près de 90% des grandes entreprises mondiales jugent que la *supply chain* est fondamentale dans leur réussite (Lee et Wassenhove [2003] pour Accenture), il reste des gisements de profitabilité à exploiter dans les autres firmes. Ces connaissances pourront, entre autres, être acquises en recrutant de jeunes diplômés rompus aux nouveaux concepts dans leurs masters et/ou en

formant les collaborateurs en place. Il revient aux formateurs d'élaborer des programmes qui, prenant en compte les mutations de l'environnement (c'est-à-dire les besoins nouveaux en matière de *supply chain*), permettront d'assurer au mieux la compétitivité des entreprises. L'acte d'achat tout comme les processus logistiques se veulent aujourd'hui toujours plus complexes. Les exigences concernant les acheteurs et les logisticiens en sont donc renforcées, et notamment en termes de compétences croisées.

Références Bibliographiques

- Andersen, P.H., Rask, M., (2003), Supply chain management: new organisational practices for changing procurement realities, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 9, pp. 83-95.
- Beaurain, J., (2006), Qui sont les hommes et les femmes de la supply chain ?, *Réalités industrielles (Annales des Mines)*, mai, pp. 43-46.
- Bowersox, D.J., Closs, D., Cooper, B., (2005), *Supply chain logistics management*, Irwin McGraw Hill, New-York.
- Camman., C., Livolsi., L., Roussat., C., (2007), *La logistique simplement – activités, enjeux, vocabulaire*, Logistiques Magazine et Wolters Kluwer, Paris.
- Carr, A.S., Smeltzer, L.R., (1997), An empirical based operational definition of strategic purchasing, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol 3, n°4, pp.199-207.
- Carter, P.L., Carter, J.R., Monczka, R.M., Slaughter, T.H., Swan, A.J., (2000), The future of purchasing and supply: A ten-year forecast, *Journal of Supply Chain Management*, vol 36, n°1, pp. 14-26.
- Christopher, M., (2005), *Supply chain management - créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Pearson - Village Mondial, Paris (3ème édition traduite de l'anglais).
- Colin, J., Paché, G., (1988), *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*, Chotard et associés éditeurs, Paris.
- Cooper, M., Ellram L., (1993), Characteristics of supply chain management and strategy, *International Journal of Logistics Management*, vol 4, n°2, pp. 13-24.
- Dooley, K., (2005), Purchasing versus supply chain management – dealing with the identity

- crisis, 14th IPSERA conference, march 20th-23rd, Archamps, France.
- 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.
- ERPS (2002), *Profil de la fonction d'acheteur et les défis du futur*.
- Fabbe-Costes, N., (2002), Le pilotage des supply chains : un défi pour les systèmes d'information et de communication logistiques, *Gestion 2000*, vol 19, n°1, pp. 75-92.
- Fabbe-Costes, N., Colin, J., (1999), Formulating logistics strategy, in Waters D. (éd.), *Global Logistics and distribution planning: strategies for management*, Kogan Page, London, 3^{ème} édition, pp. 63-84.
- Gammelgaard, B., Larson, P.D., (2001), Logistics skills and competencies for supply chain management, *Journal of Business Logistics*, vol 22, n°2, pp. 27-50.
- Giunipero, L.C., Pearcy, D.H., (2000), World-class purchasing skills: An empirical investigation, *The Journal of Supply Chain Management*, vol 36, n°1, pp. 4-13.
- Homburg, C., Workman J.P., Jensen, O., (2002), A configurational Perspective on Key Account Management, *Journal of Marketing*, vol 66, n°2, pp. 38-60.
- Jonnaert, P., (2002), *Compétences et socio-constructivisme, un cadre théorique*, de Boeck.
- Kauffman, R.G., (2002), Supply management : What's in a name? Or, do we know who we are?, *Journal of Supply Chain Management*, vol 38, n°4, pp. 46-50.
- Keough, M., (1993), Buying your way to the top, *McKinsey Quarterly*, vol 3, pp. 41-62.
- Killen, K., Kamauff, J., (1995), *Managing purchasing*, Irwing Publishing, Homestead.
- La lettre des achats, (2004), Supply chain : un processus qui profite aux achats, février, n°114, p. 34
- La lettre des achats, (2006), Observatoire des achats – 3^{ème} édition : Bien mais peut mieux faire, novembre, n°144, p. 20.
- Large, R. (2005), Communication capability and attitudes towards external communication of purchasing managers in Germany, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 35, n°6, pp. 426-444.
- Larson, P.D., Halldorson, A., (2002), What is SCM? And, Where is it?, *Journal of Supply Chain Management*, vol 38, n°4, pp. 36-44.
- Lee, H., Wassenhove (Van), L.N., (2003), La transformation de la chaîne logistique, levier potentiel de compétitivité, *Site Web d'Accenture*, novembre, www.accenture.com.
- Leenders, M.R., Fearon, H.E., Flynn, A.E., Johnson, F.P., (2002), *Purchasing and supply management*, 12th edition, Irwin MacGraw-Hill, New-York.
- Livolsi, L., (2006), Les logisticiens et la fonction logistique en France : une analyse des offres d'emploi, *Actes des 6^{èmes} RIRL*, Pontremoli, Italie, pp. 356-368.
- Livolsi, L., Camman-Lédi, C., (2005), Une approche structurationniste de l'évolution de la fonction logistique, *Logistique Management*, vol 13, n°2, pp. 69-81.
- Merminod, N., (2004), Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors-production, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Pierre Mendès-France.
- Missirilian O., Calvi R., (2005), Key Supplier Manager (KSM): an emerging function in purchasing?, 14th IPSERA Conference, March 20th-23rd, Archamps, France.
- Narasimham, R., Das, A., (2001), The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance, *Journal of Operations Management*, vol.19, pp. 593-609.
- Paché, G., Spalanzani, A., (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, Grenoble.
- Paché, G., Sauvage, T., (2004), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris (3^{ème} édition).
- Perrotin, R., Soulet de Brugière, F., (2007), *Le manuel des achats : processus – management - audit*, Eyrolles – Editions d'Organisation, Paris.
- Pimor, Y., (2005), *Logistique : production – distribution - soutien*, 4^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Porter, M., (1986), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ?*, Interéditions, Paris.
- Purchasing, (2007), Buyers rate communication as most vital skill, 1st march, vol 138, n°3, p. 23.

Ramsay, J., (2001), Purchasing's strategic irrelevance, *European Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 7, n°4, pp. 257-263.

Roegiers, X., (2001), *Une pédagogie de l'intégration*, de Boeck .

Samii, A.K., (2004), *Stratégie logistique : supply chain management*, Dunod, Paris.

Sheth, J.N., Sharma, A., (1999), Supplier relationships: emerging issues and challenges, *Industrial Marketing Management*, vol 26, n°2, pp. 91-100.

Stock, J.R., Lambert, D.M., (2001), *Strategic logistics management*, 4th edition, Irwin McGrawHill, Boston.

Tan, K.C., Kannan, V.R, Handfield, R.B., (1998), Supply chain management : supplier performance and firm performance, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol 34, n°3, pp. 2-9.

Tixier, D., Mathe, H., (1981), Logistique et management : voie de la compétitivité, *Harvard – L'Expansion*, n° 22, pp. 20-34.

Vidal, O., (2006), Revoir les paradigmes de la chaîne d'approvisionnement, *Réalités industrielles (Annales des Mines)*, mai, pp. 33-38.

Weele (van) A.J., (2005), *Purchasing & Supply chain management*, fourth edition, Thomson.

Formation des acheteurs canadiens : d'une volonté stratégique à une action opérationnelle

Jean NOLLET

Professeur titulaire, HEC Montréal, Titulaire de la Chaire de gestion des approvisionnements
Jean.Nollet@hec.ca

Martin BEAULIEU

Professionnel de recherche, Groupe de recherche CHAÎNE, HEC Montréal
Martin.Beaulieu@hec.ca

Paule LETHIECQ-NORMAND

Supply Chain Readiness Leader, Pratt & Whitney Canada

La gestion de la chaîne logistique requiert une contribution renouvelée des différentes fonctions associées au flux des matières provenant des fournisseurs et utilisées pour satisfaire le client final. Il est évident qu'une contribution accrue de ces fonctions exigera des pratiques novatrices et des habiletés nouvelles pour le personnel. Dans ce contexte, la formation peut être un outil permettant soit de combler des lacunes courantes (côté tactique), soit de développer de nouvelles habiletés afin de mieux répondre aux orientations à plus long terme (côté stratégique). Pour chacune des fonctions, on retrouve des enquêtes qui ont étudié différentes dimensions de la formation ou des habiletés du personnel.

La présente étude se distingue des autres en adoptant une perspective holistique de ces questions. Nos résultats démontrent que, malgré les discours, la majorité des moyens de formation déployés par les gestionnaires rencontrés ont été faits dans une perspective plutôt de court terme que de long terme. Pourtant, plusieurs d'entre eux ont clairement exprimé leur conviction quant au déploiement de moyens de formation permettant l'atteinte d'objectifs stratégiques. Nos résultats peuvent amener les gestionnaires des différentes fonctions associées à la chaîne logistique à réfléchir à la valeur réelle accordée à la formation.

Introduction

Au cours des 30 dernières années, des analyses ont démontré les bénéfices d'une intégration de la chaîne logistique (Cooper *et al.*, 1996 ; Christopher, 1998 ; Lapide, 2006), cette dernière s'articulant autour des fonctions de distribution, de production, de logistique et de l'achat (Tracey et Smith-Doerflin, 2001). Plusieurs de ces fonctions ont d'ailleurs recherché un renouvellement de leur

contribution par le déploiement de meilleures pratiques. Gowan et Tallon (2003) ont recensé de nombreuses études qui concluent que la gestion des ressources humaines est un vecteur crucial à la mise en oeuvre de ces meilleures pratiques. Pour Tracey et Smith-Doerflin (2001), cette dernière constatation serait une évidence puisque les habiletés du personnel (*brainpower*) sont la clé d'une chaîne logistique performante.

Par la mise en œuvre d'une stratégie de recrutement appropriée, il est possible de sélectionner du personnel présentant le profil recherché pour un emploi et ainsi réduire les coûts de formation lors de l'embauche (Lyons, 2004). Cependant, comme les employés sont parfois invités à changer de poste ou à gravir les échelons et que l'environnement concurrentiel est en mutation, il serait illusoire de croire que les habiletés initiales demeureront valables dans tous les contextes de travail. La formation devient donc nécessaire afin d'accompagner le développement des individus et d'accroître la performance d'une fonction. Elle peut aussi être un moyen afin de retenir les employés de talent (Ellinger *et al.*, 2005). Cependant, Olian *et al.* (1998) ainsi que Stetar (2005) constatent que peu d'organisations déploient une véritable réflexion stratégique quant à la formation, plusieurs n'y voyant là qu'une activité de soutien afin de combler les déficiences des employés dans leur travail actuel.

Ainsi, deux tendances contradictoires prennent forme : une volonté des organisations à accroître la contribution des fonctions de la chaîne logistique et, parallèlement, une mésestimation de l'apport des activités de formation. Dans ce contexte, il semble pertinent de se questionner sur la façon dont les organisations soutiennent les efforts de formation des employés oeuvrant à l'une ou l'autre des fonctions de la chaîne logistique.

Pour étudier ce phénomène, nous avons ciblé l'une des fonctions de la chaîne logistique, soit l'achat. Deux raisons principales motivent ce choix. D'abord, plusieurs des pratiques de gestion de la chaîne logistique s'articulent autour des activités d'achat et de gestion des fournisseurs (Larson et Halldorsson, 2002 ; Li *et al.*, 2006). Aussi, depuis de nombreuses années, plusieurs analystes plaident en faveur d'une gestion des achats plus stratégique (McIvor *et al.*, 1997 ; Spekman, 1985). Puisque cette fonction évolue passablement, elle devrait recourir à des efforts de formation. Cette impression est d'ailleurs confirmée par une enquête européenne auprès de gestionnaires des achats, précisant que la mise à niveau des habiletés du personnel est leur seconde priorité, précédée par la rétention du talent (IBM Business Consulting Services, 2005).

Cet article s'amorce par un examen des écrits traitant de l'évolution des habiletés pour les différentes fonctions de la chaîne logistique et présentant les principaux constats associés

aux efforts de formation dans ce domaine. Puis, suit une brève description de la méthodologie utilisée et du profil des répondants. Cette section-là est suivie de la présentation des résultats. L'article enchaînera par leur analyse. Finalement, la conclusion offrira entre autres des pistes de réflexion à l'intention des gestionnaires.

Recension des écrits

Certains auteurs évoquent l'émergence d'une profession de supply chain manager qui verrait à offrir une vision unifiée des fonctions d'achat, de production et de logistique (Dischinger *et al.*, 2006). Cependant, la réalité présente est autre, chacune de ces fonctions étant vue comme une composante de la gestion de la chaîne logistique, ce qui a tout de même conduit à une remise en question des finalités de chacune de celles-ci. Par exemple, l'étude de Murphy et Poist (2007) fait état d'un changement dans la nature et l'étendue des responsabilités des logisticiens au cours des 15 dernières années, ce qui a mené à une mutation des habiletés nécessaires pour remplir leurs mandats. Murphy et Poist (2007) soulignent aussi que les cadres supérieurs de la logistique des années 2000 doivent maîtriser davantage des habiletés managériales que techniques. Myers *et al.* (2004) avaient défini les habiletés managériales selon quatre volets : habiletés sociales, habiletés de prise de décision, habiletés de résolution de problèmes et habiletés de gestion du temps. Quant à Mangan *et al.* (2001), ils avaient identifié que les habiletés suivantes seraient requises dans un proche avenir : communications/négociations; informatique et technologie de l'information, logistique et gestion de la chaîne logistique, ainsi que gestion du personnel.

Cette dualité des habiletés techniques et managériales est présente dans le cas de la fonction achat (Viargues, 2001) et cette dernière a également connu une évolution du bagage d'habiletés requis. À partir des travaux de Giunipero et Percy (2000), ainsi que de Giunipero et Handfield (2004), nous avons construit le tableau 1 qui présente les habiletés traditionnelles et émergentes en achat. Les habiletés dites « traditionnelles » sont celles qui reviennent constamment à l'intérieur des différents classements depuis 1993, alors que les habiletés « émergentes » ne sont apparues pour la première fois à la tête de ces mêmes classements que plus récemment. Les habiletés émergentes ne viennent pas se substituer aux habiletés traditionnelles, mais elles s'y

Tableau 1 : Les habiletés recherchées en achat

Habiletés traditionnelles	Habiletés émergentes
Communication interpersonnelle	Éthique
Capacité à prendre des décisions	Leadership
Capacité de négociation	Réflexion stratégique
Capacité d'influence et de persuasion	Rédaction de contrats
Résolution de conflits	Gestion du changement
Capacité d'analyse	Gestion des fournisseurs
Résolution de problèmes	Gestion de risques
Préoccupation client	

ajoutent plutôt, ceci se traduisant par un besoin d'individus avec des profils plus diversifiés. Ce tableau montre aussi l'apport plus considérable des habiletés managériales comparativement à celles plus techniques.

Pour un emploi donné, les organisations pourraient toujours recruter des individus possédant déjà le profil recherché. Cependant, cette perspective comporte des limites, car la gestion de la chaîne logistique est en constante évolution suite aux transformations de l'environnement : internationalisation des marchés, transfert de responsabilités vers les fournisseurs, etc. Cette évolution exige une mise à niveau des habiletés professionnelles. Parallèlement, il ne faut pas négliger le fait que la formule du recrutement comporte aussi ses limites, dans la mesure où le personnel qualifié dans le domaine se fait ou se fera de plus en plus rare et que nous assisterons à des phénomènes de pénurie de main-d'œuvre en achat (Viargues, 2001) ou en logistique (Roy *et al.*, 2002). Ceci rejoint les propos de Trent et Monczka (1998) qui ont constaté qu'une fonction en évolution suscite inévitablement un besoin de formation accrue.

Une recension réalisée principalement à partir d'écrits scientifiques a permis de retracer des enquêtes ayant analysé les enjeux de formation pour l'une ou l'autre des grandes fonctions associées à la chaîne logistique. Pour les activités de production, l'étude de Kok (2002) met surtout en lumière l'effet de la taille de l'entreprise sur les ressources consenties à la formation. Il réitère le lien positif entre les ressources allouées à la formation et l'impact sur la productivité des employés. Pour leur part, Barcala *et al.* (2000) ont étudié le contenu de programmes de formation dans le domaine de la distribution dans le secteur du commerce de détail. Ils constatent une faiblesse dans les programmes de formation quant au dosage des contenus théoriques et pratiques.

Pour la fonction logistique, nous avons retracé quelques travaux, dont certains précisent la nature du corpus de connaissances que devrait détenir un professionnel de la logistique (voir Dadzie, 1982; Tracey et Smith-Doerflin, 2001; Wu, 2006). Ellinger *et al.* (2005) ont constaté que les organisations en charge de centres de distribution ont accordé peu d'importance aux activités de formation et de développement du personnel. Une autre étude, celle de Arlbjorn *et al.* (2006), analyse une démarche de formation en entreprise pour des professionnels de la logistique. Les travaux de Mangan *et al.* (2001), menés auprès de professionnels de la logistique en Irlande, offrent une perspective plus complète, car ils intègrent tant les méthodes de formation et la nature des cours suivis, que les retombées pour les individus. Les méthodes de formation suivantes sont jugées les plus efficaces par les répondants de l'étude : séminaires et ateliers, formation en entreprise, formation en entreprise avec un formateur externe, formation externe et formation en action (*on the job*).

Pour la fonction achat, l'étude de Giunipero et Handfield (2004) conclut que les programmes de formation ont peu évolué au cours des 10 dernières années. Leurs résultats démontrent que d'ici l'année 2010 la formation en milieu de travail serait en partie remplacée par l'accompagnement et de la formation par Internet, ainsi que par la rotation de postes. Pour ce qui est des thèmes de formation, le tableau 2 en trace l'évolution à trois moments du passé et mentionne l'évolution anticipée par les gestionnaires pour l'an 2010. Il en ressort que certains thèmes ont connu une hausse appréciable de popularité. Ainsi, les thèmes comme la conduite éthique, la gestion de la chaîne logistique, la gestion des stocks et la gestion de la fonction achat sont passés d'inexistants dans les études de 1993, à « présent dans le top 10 » de l'année 2003. En soi, ces résultats semblent cohérents avec ceux présentant les

Tableau 2 : Les thèmes de formation les plus en demande

Thèmes	1993	2000	2003	2010
Négociation	85 %	84 %	63 %	69 %
Droits et contrats	67 %	70 %	48 %	63 %
Conduite éthique	N.D.	N.D.	56 %	57 %
Gestion de la chaîne logistique	N.D.	N.D.	31 %	56 %
Gestion de la qualité totale / Six-Sigma	70 %	81 %	43 %	54 %
Fondements en achat	77 %	77 %	41 %	44 %
Gestion de la fonction achat	N.D.	N.D.	33 %	43 %
Gestion des stocks	N.D.	N.D.	28 %	41 %
Certification professionnelle (C.P.M./CPIM)	43 %	56 %	30 %	37 %

Source : Giunipero et Handfield (2004)

habiletés émergentes en gestion des achats. Mais en plus, il en ressort une volonté d'avoir une perspective plus large des enjeux du domaine des achats et de jeter les bases d'une gestion de la chaîne logistique.

Bien qu'offrant des portraits fort intéressants sur les habiletés à détenir, les thèmes de formation demandés et les méthodes de formation privilégiées, ces études ne réconcilient pas vraiment ces aspects entre eux. Par exemple, Tracey et Smith-Doerflein (2001) ont déjà évoqué que les méthodes de formation plus interactives seraient mieux adaptées pour des adultes déjà sur le marché du travail. Aussi, de Boisfleury (2004) précise que les formations inter ou intra entreprise répondent à des objectifs pédagogiques distincts. Dans ce contexte, il semble pertinent de se questionner sur la façon dont les organisations soutiennent les efforts de formation des employés oeuvrant dans l'une ou l'autre des fonctions de la chaîne logistique. Ceci permettrait d'étudier le déploiement des efforts de formation, à savoir l'adéquation entre les objectifs et les moyens. Il permettrait de valider jusqu'à quel point la formation est un outil retenu pour accroître la contribution d'une fonction.

Méthodologie et profil des répondants

Pour analyser cette thématique de recherche, nous avons réalisé une étude auprès d'acheteurs de grandes entreprises canadiennes (plus de 500 employés). Le choix de cette population se justifie par plusieurs motifs. D'abord, nous voulions réduire la complexité de l'environnement étudié en ne retenant qu'une seule fonction. Nous avons sélectionné la fonction achat, car cette dernière joue un rôle clé dans la gestion de la chaîne

logistique. En sélectionnant des acheteurs provenant de grandes entreprises, nous veillons de cette façon à avoir un milieu où existe un service professionnel de gestion du personnel et où il y a des ressources à consacrer à la formation. Enfin, le choix d'entreprises canadiennes nous permettait de composer avec les ressources de temps et d'argent disponibles.

Nous avons étudié 12 entreprises. Ce nombre de répondants nous semble suffisant, puisque l'enquête est de type exploratoire, entre autres parce que notre recension des écrits ne nous a pas permis de retracer des études similaires. Outre la taille de l'entreprise, le choix des répondants s'effectuait sur la base que le questionnaire était responsable d'une équipe d'acheteurs, d'où le fait de retenir de grandes entreprises, ce qui rendait plus plausible la présence d'un service des achats d'une certaine envergure. Au tableau 3, nous fournissons quelques caractéristiques des répondants et de l'entreprise qui les emploie ; l'échantillon présente une diversité quant à la taille du service et à la nature de l'organisation.

Les données ont été collectées au cours de l'année 2005. Nous avons procédé par voie d'entrevues semi-structurées, une approche appropriée compte tenu du caractère exploratoire de l'étude (Selltiz *et al.*, 1976). L'outil de collecte comportait principalement cinq sections : l'identification des besoins de formation, la stratégie de formation adoptée, l'opinion des répondants quant à la formation en achat, le suivi de la formation et la vision générale du répondant sur la formation. Les entrevues ont été retranscrites et, par la suite, elles ont été codées selon le système de matrices suggéré par Huberman et Miles (1991). Une matrice a été conçue pour chaque catégorie de répondants. Sur ces matrices, on

Tableau 3 : Profil des répondants

Répondant	Poste du répondant	Service	Nombre d'employés aux achats	Valeur annuelle des achats	Nature des achats
A	Gestionnaire, achats	Achats, centre de distribution	4	310 millions	Produits finis pour la revente
B	Vice-président ventes et achats	Ventes et achats	5	55 millions	Matières premières
C	Directeur, achats stratégiques	Achats corporatifs	60	450 millions	Matières premières, biens et services, immobilisations
D	Directeur achats	Achat	40	1,4 milliard	Produits finis pour la revente
E	Vice-président achats corporatifs	Achats contractuels	8	950 millions	Produits finis pour la revente
F	Directeur, achats indirects	Chaîne logistique	15	300 millions	Matières premières, biens et services, MRO
G	Directeur principal achats et gestion du matériel	Achats	75	200 millions	Matières premières, biens et services, MRO
H	Directeur, achats stratégiques	Achats	180	1 milliard	Matières premières, biens et services, MRO
I	Responsable, achats	Achats	7	138 millions	Matières premières, biens et services, MRO
J	Premier directeur achats	Achats	45	2 milliards	Matières premières, biens et services, MRO
K	Vice-président principal, achats	Achats	50	2 milliards	Matières premières, biens et services, immobilisations
L	Directeur, achats, biens et services		11	80 millions	Produits finis, pièces, biens et services, immobilisations

retrouve horizontalement une lettre pour désigner un répondant, alors que les points traités lors de l'entrevue sont inscrits dans les colonnes. Cette approche permet de comparer rapidement les réponses offertes pour une même question et d'identifier des tendances. Pour nuancer les tendances dégagées ou pour offrir des exemples corroborant nos propos, nous retournions aux retranscriptions d'entrevues. Cette stratégie a été appliquée avec succès entre autres par Nollet et Beaulieu (2002) pour une autre enquête menée auprès d'acheteurs.

Présentation des résultats

Le tableau 4 présente les investissements en formation des 12 entreprises répondantes. Précisons qu'il y avait une restructuration dans l'entreprise D, et la direction avait décidé de suspendre pour cette année-là tous les efforts de formation, ce qui explique le résultat au tableau 4 (ceci ne vient que supporter notre conclusion subséquente quant à l'importance parfois secondaire de la formation). Globalement, lorsque l'on compare les effectifs ayant suivi de la formation avec le nombre total d'employés (tableaux 3 et 4), c'est plus de 60 % des employés en achat qui ont suivi

une formation moyenne annuelle de trois jours. En recourant à un test de corrélation de Spearman pour des données non paramétriques (Siegel, 1956), nous n'obtenons pas de corrélation significative entre la taille (exprimée en volume d'achats – tableau 3) et le nombre de jours de formation par employé (tableau 4). Ainsi, sur la base de notre échantillon, contrairement aux prétentions de Kok (2002), nos résultats ne nous permettent pas de dégager une relation entre la taille et les investissements en formation.

Les entretiens menés auprès des gestionnaires en achat ont révélé que, dans la majorité des cas, l'identification des besoins en formation se fait conjointement entre l'employeur et l'employé, en tenant compte du plan d'évaluation annuelle de l'employé. Ainsi, lors de l'étape de définition des objectifs personnels annuels, un employé doit également déterminer certains moyens – dont la formation – lui permettant d'atteindre les objectifs établis. Par ailleurs, les gestionnaires ont répondu que l'expérience de travail et la formation passée de l'employé influencera non pas le type de formation, mais plutôt si un acheteur en bénéficiera ou non. Par ailleurs, les cours suivis sont indéniablement liés au profil des employés en poste.

Tableau 4 : Investissement en formation

Répondant	Montant investi en formation		Nombre de jours de travail passés en formation	
	Total*	Par employé	Total	Par employé
A	2 000 \$	2 000 \$	3	3
B	n.d.	n.d.	15	4
C	30 000 \$	500 \$	60	1
D	0	0	0	0
E	5 000 \$	5 000 \$	3	3
F	11 000 \$	1 000 \$	44	4
G	150 000 \$	2000 \$	375	5
H	n.d.	n.d.	1440	8
I	5 585 \$	798 \$	28	4
J	n.d.	n.d.	250	5
K	65 000 \$	1 300 \$	100	2
L	n.d.	n.d.	22	2

* 1 Cdn \$ = 0,65 Euro

Tableau 5 : Liste des principaux cours suivis

Rang	Cours	Fréquence
1	Négociation	8
2	Gestion	5
3	Aspects juridiques	3
	Gestion de projets	3
	Informatique	3
	Technique	3
4	Importation/douanes	2
	Gestion des stocks	2
	Analyse de coût et rendement	2
5	Leadership	1
	Lean manufacturing	1
	Chaîne logistique	1
	Commerce international	1

Le tableau 5 présente les cours les plus fréquemment suivis en achat au cours des 12 mois précédant notre enquête. Plus de la moitié des répondants ont identifié les cours de négociation parmi les cours les plus importants. Pour justifier ce choix, plusieurs gestionnaires, reconnaissant que les pratiques de négociation avaient changé d'une logique de « bras de fer » à une recherche de collaboration, soulignaient que cette dernière approche demandait des pratiques différentes de celles utilisées antérieurement.

Pour alimenter la formation, les sources internes les plus fréquemment mentionnées par les

répondants étaient le service des achats et celui des ressources humaines. Seulement une entreprise a signalé avoir recours à d'autres sources internes, soit le service des technologies de l'information et le service du transport. Par contre, deux répondants ont souligné n'utiliser aucune source de formation interne. En revanche, tous les répondants ont indiqué qu'ils utilisaient des sources externes pour la formation en achat. Généralement, les sources qui semblent les plus importantes sont, en ordre décroissant, les établissements d'enseignement, les firmes de consultants, les associations professionnelles et les spécialistes en achat. Les entretiens démontrent que les outils de formation autres que les cours sont moins populaires. Les plus populaires sont les cahiers d'exercices ou manuels (9 entreprises) et l'apprentissage en ligne (6 entreprises). En fait, trois répondants ont indiqué qu'ils n'en utilisaient aucun et quatre, qu'ils n'en utilisaient qu'un ou deux. De plus, lorsqu'on demande aux répondants de préciser le nombre d'heures de formation par employé utilisant ces outils, ils affirment que ce nombre est peu élevé, en moyenne entre 5 et 10 heures par an. Il semble donc que les entreprises privilégient la formation « face à face », car celle-ci permettrait d'interagir avec d'autres individus, de poser des questions et de nouer des relations interpersonnelles. Ce résultat rejoint les propos de Tracey et Smith-Doerflein (2001).

Finalement, ces mêmes entretiens ont permis de cerner que cinq répondants perçoivent la formation comme ayant un rôle plutôt tactique, c'est-à-dire que les objectifs de cette activité visent le développement d'habiletés associées aux tâches à accomplir à court et à moyen terme. Dans ce contexte, la formation sert alors à développer de nouvelles habiletés ou à mettre à jour celles déjà acquises. Ces habiletés sont généralement clairement déterminées; celles mentionnées lors des entrevues sont : la négociation, la compréhension du produit ou du marché et la gestion des stocks. Ces répondants ont d'ailleurs indiqué qu'ils ne faisaient face à aucune restriction budgétaire ou autre pour leurs besoins de formation de ce type.

Par conséquent, sept répondants perçoivent leurs activités de formation de manière davantage stratégique, soit comme un moyen d'atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation, comme par exemple, être un chef de file de leur industrie, déployer des capacités d'innovation ou maximiser la rentabilité de l'entreprise. Plus concrètement, ces

répondants souhaitent que l'acheteur puisse répondre aux nouveaux défis de sa fonction. Par ailleurs, ils ont admis que les moyens (gens, temps et argent) mis à leur disposition suffisaient à peine à atteindre ces objectifs plus ambitieux.

Discussion

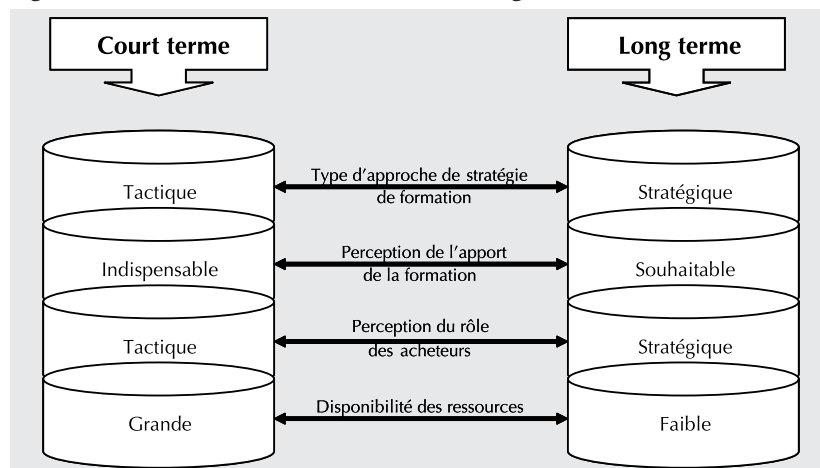
D'abord, la plupart des répondants adoptent une perspective relativement simpliste pour définir les besoins de formation. Cet exercice prend principalement la forme d'entretiens entre l'employeur et l'employé. Stetar (2005) a dénoncé ce type d'approche, car elle négligerait les objectifs à atteindre à court, moyen et à long terme dans le développement de l'employé et elle ne permettrait pas d'identifier les meilleures méthodes de formation pour transmettre des connaissances.

Ensuite, à la lecture du tableau 5 on constate que les répondants ont retenu des cours ayant un caractère plutôt technique (négociation, gestion de projets, gestion des stocks, dédouanement, etc.) au détriment des habiletés managériales. Il y a bien une ouverture vers une perspective de la gestion de la chaîne logistique (par exemple, cours en chaîne logistique, *lean manufacturing*), mais il s'agit d'un effort marginal.

Aussi, les répondants retiennent principalement des sources externes pour la formation. Ce type de résultat a été confirmé par le résultat d'une récente enquête menée auprès de la même population (*Blueprint Public Relations*, 2007). Cependant, compte tenu des exercices de définition des cours de formation, on peut émettre un doute quant aux choix des méthodes de formation. Les travaux de Mangan *et al.* (2001) auprès de gestionnaires de logistique arrivent à une conclusion similaire, alors que les stratégies de formation les plus utilisées ne sont pas nécessairement celles jugées les plus adéquates par les employés. Les gestionnaires tendent ainsi à sous-estimer l'éventail de techniques qui peuvent être déployées (Thamhain, 1992) (voir l'annexe 1) et par conséquent les différents facteurs pouvant influencer le choix de la meilleure méthode de transmission des connaissances.

En soi, ces résultats renforcent le constat principal de notre étude à l'effet que les organisations adoptent principalement une perspective tactique dans leurs stratégies de formation. Sur la base de notre échantillon, il est plus facile pour un gestionnaire d'allouer des ressources en formation lorsque ces dernières

Figure 1 : Deux visions sur la formation en gestion des achats



contribuent à des retombées immédiates plutôt qu'à long terme. À partir de cette observation, nous avons construit la figure 1, en séparant le type de stratégie de formation : d'un côté, une perspective plus tactique, centrée sur le court terme et, de l'autre côté, une approche plus stratégique misant sur le long terme. Tout en reconnaissant qu'il existe un éventail de perspectives sous lesquelles la formation peut être perçue, nous avons opté pour caractériser les pôles d'« indispensable » et de « souhaitable ». Nous attribuons à la formation le premier qualificatif lorsque les gestionnaires la considèrent comme un outil de premier plan afin d'atteindre certains objectifs. Nous la qualifions de « souhaitable » dans les cas où les gestionnaires reconnaissent plus ou moins l'apport de la formation et que des efforts de formation, souvent plutôt restreints, sont mis en œuvre. Nos observations indiquent que la formation à court terme est davantage considérée comme étant indispensable que celle à long terme et plus stratégique.

La figure 1 illustre aussi que lorsque les gestionnaires adoptent une approche tactique, la formation semble être considérée comme « indispensable » afin de développer des habiletés spécifiques. Pour ce faire, les gestionnaires ont accès aux ressources nécessaires, puisque visiblement la formation est impérative à l'exécution des tâches quotidiennes. En revanche, lorsque les gestionnaires désirent utiliser la formation comme moyen stratégique, leur perception quant à l'apport de la formation est que cette dernière ne devient que « souhaitable ». Comme il n'y a pas de véritable sentiment d'urgence, il s'avère être plus difficile de justifier le déploiement d'efforts financiers en formation.

Conclusion

La gestion de la chaîne logistique requiert une adéquation entre la contribution des différentes fonctions associées au flux des matières provenant des fournisseurs et ce que souhaite le client final. L'évolution du contexte d'affaires implique une contribution accrue de ces fonctions. Le tout devra se concrétiser par des pratiques de travail et des habiletés parfois différentes de celles déployées antérieurement. Dans un tel contexte, la formation peut certes s'avérer un moyen important pour favoriser une meilleure contribution de chacune des fonctions à la satisfaction du client final. Ce type de constatation va dans le sens des propos de Farmer (1981), un pionnier anglais du domaine des achats, qui avait mis en évidence le facteur humain comme l'un des motifs pouvant expliquer la faible contribution d'une fonction.

Notre enquête cherchait d'ailleurs à comprendre quelles sont les stratégies en matière de formation des professionnels de la chaîne logistique. Pour des raisons d'efficacité, nous avons eu recours à la fonction achat comme base d'étude pour tirer des leçons pouvant aussi s'avérer appropriées aux autres fonctions associées à la gestion de la chaîne logistique. Évidemment, pour déterminer si c'est bien le cas, des études semblables devraient être réalisées pour chacune de ces fonctions. Aussi, le fait que tous les cas aient été menés dans des firmes localisées au Canada pourrait restreindre la généralisation des conclusions. Nous ne doutons pas que des enquêtes similaires menées dans d'autres contextes nationaux pourraient offrir des comparatifs intéressants ou confirmer les résultats actuels.

Malgré le caractère exploratoire de notre étude, il ressort que, au-delà des discours, les stratégies de formation déployées par les gestionnaires rencontrés ont souvent été faites dans une perspective plutôt de court terme que de long terme. Pourtant, plusieurs répondants ont clairement exprimé leur conviction quant à la pertinence de développer des moyens de formation permettant l'atteinte d'objectifs stratégiques. Notre échantillon était pourtant composé de grandes entreprises qui devraient avoir les moyens de mener une réflexion plus élaborée pour les questions de formation.

Cette perspective plus tactique est renforcée par d'autres résultats. En effet, notre enquête tend à démontrer que la formation est vue dans une perspective unidimensionnelle, alors que la principale méthode de formation

retenue prend la forme de cours offerts par des agents externes à l'organisation. Aussi, contrairement à ce que beaucoup de nos répondants font, la stratégie de formation devrait dépasser la simple rencontre entre l'employé et ses supérieurs, pour s'inscrire à l'intérieur d'un programme de développement axé également sur le moyen et le long terme.

Un tel programme implique un questionnaire sérieux quant à la contribution attendue de toute fonction. Voici certaines des questions que devraient se poser les gestionnaires dans un tel contexte : quelle performance doit atteindre l'employé ? Quelles connaissances doivent être maîtrisées par l'employé pour atteindre les objectifs établis ? Quel est l'état de ses connaissances actuelles ? Quelle est la meilleure méthode de transmission des connaissances additionnelles requises ? Ces questions vont dans le sens des recommandations de Olian *et al.* (1998) ainsi que de Stetar (2005), qui affirment que tout exercice de formation devrait démarrer par une définition de la performance attendue ; la réponse à cette question ne peut être offerte que par l'employeur.

Un tel programme doit aussi être relativement personnalisé, car les besoins de formation diffèrent significativement entre les postes de subordonné et ceux de cadre. Il faudrait donc tenir compte tant du parcours passé de l'individu, que de son plan de carrière. Cependant, une telle approche vient en contradiction avec la tendance naturelle des organisations à privilégier nettement les résultats à court terme. Justement, Hamel et Prahalad (1995) rappellent qu'une suite de perspectives à court terme ne crée pas une stratégie à long terme, car elle ne fait que préserver une perspective orientée sur l'immédiat. Les gestionnaires doivent donc être capables d'anticiper les habiletés du personnel qui seraient requises à plus long terme. Pour ce faire, Gordon (2006) suggère aux entreprises de développer des indicateurs de performance associés aux activités de formation, afin de pouvoir mesurer les impacts de celles-ci. Par ailleurs, mieux vaut débiter la mise en place des décisions visant le long terme aujourd'hui, tant au niveau de la formation que pour tout autre volet des affaires. Sinon, le temps pour faire les changements requis manquera...

Références

Arlbjorn, J.S.; de Haas, H.; Caspersen, R.; Johansen, J.; Normollo, J., (2006), «Improved Change Readiness Through Supply Chain

- Competency Development», *Industrial and Commercial Training*, vol. 38, n° 3, p. 128-136.
- Barcala, M. A.; Martin, A.M.D.; Gutiérrez, J.A.T., (2000), «Training in Retailing: A Guide for Improving the Supply Courses», *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 28, n° 6, p. 243-260.
- Blueprint Public Relations, *Résultats du sondage en ligne réalisé auprès des employeurs*, 26 février 2007.
- Christopher, M., (1998), *Logistics and Supply Chain Management*, Second Edition, Londres, Financial Times, 294 p.
- 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, p. 1-14.
- Dadzie, K.Q., (1982), «Management Education for Physical Distribution and Logistics», *International Journal of Physical Distribution & Materials Management*, vol. 12, n° 6, p. 49-62.
- De Boisfleury, S., (2004), Formation, le choix de la continuité, *Décision Achat*, septembre.
- Dischinger, J.; Closs, D.J.; McCulloch, E.; Speier, C.; Grenoble, W.; Marshall, D., (2006), The Emerging Supply Chain Management Profession», *Supply Chain Management Review*, vol. 10, n° 1, p. 62-68.
- Ellinger, A.E.; Ellinger, A.D.; Keller, S.B., (2005), «Supervisory Coaching in a Logistics Context», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 35, n° 9, p. 620-636.
- Farmer, D.H., (1981), «Seeking Strategic Involvement», *Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 17, n° 3, p. 20-24.
- Giunipero, L.C.; Handfield, R.B., (2004), *Purchasing Education and Training II*, Tempe, Arizona, CAPS Research, 125 p.
- Giunipero, L.C.; Percy, H.D., (2000), «World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation», *Journal of Supply Chain Management*, vol. 36, n° 4, p. 4-13.
- Gordon, E.E., (2006), «Balance Short-Term Profit with Long-Term Investment in Human Capital», *Benefits & Compensation Digest*, vol. 43, n° 7, p. 24-29.
- Gowan, C.; Tallon, W.J., (2003), «Enhancing Supply Chain Practices through Human Resource Management», *Journal of Management Development*, vol. 22, n° 1, p. 32-44.
- Hamel, G.; Prahalad, C.K., (1995), *La conquête du futur*, Paris, ERPI, 325 p.
- Huberman, A.M.; Miles, M.B., (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université, 480 p.
- IBM Business Consulting Services, (2005), *Taking Center State: The 2005 Chief Procurement Officer Survey*, 13 p.
- Kok, J.D., (2002), «The Impact of Firm-Provided Training on Production», *International Small Business Journal*, vol. 20, n° 3, p. 271-295.
- Lapide, L., (2006), «MIT's SC2020 Project: The Essence of Excellence», *Supply Chain Management Review*, vol. 10, n° 3, p. 18-24.
- Larson, P.D.; Halldorsson, A., (2002), «What is SCM? And, Where Is It?», *Journal of Supply Chain Management*, vol. 38, n° 4, p. 36-44.
- Li, S.; Ragu-Nathan, B.; B.; Ragu-Nathan, T.S.; Subba Rao, S., (2006), «The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance», *Omega*, vol. 34, n° 2, p. 107-124.
- Lyons, P., (2004), «Skill Enhancement in Recruitment and Selection», *Training & Management Development Methods*, vol. 18, n° 5, p. 749-757.
- 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.
- McIvor, R.; Humphreys, P.; McAleer, E., (1997), «The Evolution of the Purchasing Function», *Strategic Change*, vol. 6, n° 3, p. 165-179.
- Murphy, P.; Poist, R.F., (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 Equation in Logistics: Education, Experience, and Skills», *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n° 1, p. 211-232.

Nollet, J.; Beaulieu, M., (2003), «The development of group purchasing: an empirical study in the healthcare sector», *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 9, n° 1, p. 3-10.

Olian, J.D.; Durham, C.C.; Kristof, A.L.; Brown, K.G.; Pierce, R.M.; Kunder, L., (1998), «Designing Management Training and Development for Competitive Advantage: Lessons from the Best», *Human Resource Planning*, vol. 21, n° 1, p. 20-31.

Roy, J.; Bigras, Y.; Filiatrault, P.; Martel, A., (2002), *Analyse des besoins de formation en logistique au Québec*, Montréal, Centre de recherche en gestion, UQÀM.

Selltiz, C.; Wrightsman, L.S.; Cook, S.W., (1976), *Research Methods in Social Relations*, Third Edition, New York, Holt, Rinehart and Winston, 624 p.

Siegel, S., (1956), *Nonparametric Statistics for the Behavioural Sciences*, New York, McGraw-Hill Book Company, 312 p.

Spekman, R.E., (1985), «Competitive Procurement Strategies: Building Strength and

Reducing Vulnerability», *Long Range Planning*, vol. 18, n° 1, p. 94-99.

Stetar, B., (2005), «Training: It's Not Always the Answer», *Quality Progress*, vol. 38, n° 3, p. 44-49.

Thamhain, H.J., (1992), «Developing the Skills You Need», *Research Technology Management*, vol. 35, n° 2, p. 42-47.

Tracey, M.; Smith-Doerflin, K.A., (2001), «Supply Chain Management: What Training Professionals Need to Know», *Industrial and Commercial Training*, vol. 33, n° 3, p. 99-103.

Trent, R.J.; Monczka, R.M., (1998), «Purchasing and Supply Management: Trends and Changes Throughout the 1990s», *International Journal of Purchasing and Materials Management*, vol. 34, n° 4, p. 2-11.

Viargues, J.L., (2001), «Comment développer la carrière des acheteurs?», *Revue Internationale de l'Achat*, vol. 21, n° 2, p. 41-45.

Wu, Y.C.J., (2006), «Skill Requirements for Logistics License on Taiwan», *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 11, n° 5, p. 415-424.

Annexe 1

Définition et description des méthodes de formation

Nom	Définition
Formation en milieu de travail	Formation formelle qui se donne au poste de travail d'un employé ou sur le terrain à l'occasion de l'exécution d'opérations ou de tâches normales de production.
Rotation de poste	Stage temporaire à différents postes afin d'acquérir les habiletés nécessaires à chacun des postes (par ex. contrôle des stocks, contrôle de la qualité, réception de la marchandise).
Formation formelle en classe	Mode de formation déterminé par la présence d'un formateur ou d'un professeur dans la salle de classe auprès des apprenants.
Formation mixte	Recours à plus d'une méthode de formation afin de développer les habiletés requises.
Formation informelle en milieu de travail	Formation informelle qui se donne au poste de travail d'un employé ou sur le terrain à l'occasion de l'exécution d'opérations ou de tâches normales de production. Elle peut également se faire en observant un employé d'expérience accomplir son travail.
Formation par Internet (ou par d'autres supports électroniques)	Formation à distance dans un domaine déterminée, qui est diffusé par l'intermédiaire du réseau Internet ou grâce à un support électronique comme un DVD ou un CD-Rom interactif.
Accompagnement (coaching)	Ensemble de conseils personnalisés et de mesures de suivi apporté à court et à moyen terme, à une ou à plusieurs personnes, pour répondre à des besoins d'ordres personnel, familial et professionnel, qui facilitent des prises de conscience, qui aident les personnes à développer leurs habiletés et à les mettre en œuvre, à trouver leurs propres solutions et à les appliquer.

La démarche Supply Chain Management vue par les salariés d'une multinationale de la haute technologie

Joëlle MORANA

Maître de Conférences, Université de Lyon II, LET, CNRS
jmorana@yahoo.fr

Déterminer et évaluer les axes de progrès du Supply Chain Management (SCM) est primordial. Cet article s'intéresse à cette problématique par une étude effectuée auprès d'employés d'une multinationale du secteur de la haute technologie. Pour cela, un questionnaire est proposé, qui décrit neuf thèmes qui définissent les facteurs clés de succès du SCM. Les résultats – par une analyse univariée et une analyse en composantes principales – permettent de classer les thèmes et les items jugés importants par les répondants. Quatre axes de progrès sont considérés : un axe stratégique, un axe socio-organisationnel, un axe technologique et un axe 'capacité de réponse'. Les réponses obtenues permettent également de situer la perception de la pratique de ce type de démarche, et d'ajuster – si besoin – des actions correctives pour une diffusion plus fine.

Introduction

Le présent article part du constat selon lequel le *Supply Chain Management* (SCM) – en tant que démarche stratégique de gestion – fait l'objet de questionnements de plus en plus poussés sur sa mesure. Idéalement, pour assurer la réussite de tout projet (tel que peut-être considéré le SCM), il convient d'énoncer clairement la problématique et de réfléchir sur les impacts technologiques, humains et organisationnels dudit projet. Autrement dit, pour chacun de ces éléments, l'identification des différents besoins, suivi de leur maîtrise doit en assurer sa mise en œuvre, sa mise en place, sa pérennisation. Or, dans le cadre du SCM, une des premières difficultés à sa mesure est l'absence d'une définition normalisée¹. Ce faisant, la littérature maintenant abondante sur le thème du SCM permet d'entériner un

certain nombre de dimensions, elles-mêmes décomposées en items aptes à être utilisés comme mode opératoire. L'objet auquel l'article tente d'apporter des éléments de réponse est : peut-on concevoir un questionnaire apte à faciliter la mesure du SCM, à travers l'énumération de dimensions et items clés ?

La grille de lecture qui est proposée s'appuie sur une analyse de travaux de la Michigan State University, de l'Ohio State University et d'un regroupement d'auteurs mené par John T. Mentzer. L'optique est de repérer les idées phares mises en exergue et les composants s'y référant. L'ensemble montre des réflexions approfondies mais pour autant peu de tests *in vivo*. De là, le choix fait par l'auteur de s'appuyer sur une étude menée auprès d'entreprises portant sur le *Total Quality Management* dans une perspective de chaîne d'approvi-

1 - Parmi les dernières définitions proposées, il est possible de retenir la définition du Council of SCM Professionals qui précise que le « SCM comprend la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement, de la transformation et toutes les activités relevant du management logistique. Cela inclut tout particulièrement la coordination et la collaboration entre les partenaires du canal, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de services et des clients. En soi, le SCM intègre donc le management de l'offre et de la demande, au sein et entre les entreprises » (Gibson et al., 2005).

sionnement (Forker *et al.*, 1997) : questionnaire jugé finalisé et utilisable dans le cadre de l'étude ici menée – sous couvert, il va de soi, d'amendements pour rejoindre une philosophie SCM.

Vers une détermination des dimensions et items clés du SCM

Plusieurs écoles et plusieurs auteurs ont défini les processus² du SCM. Dans le cadre de cet article, nous poserons un regard sur trois travaux jugés représentatifs des réflexions actuelles sur le SCM : ceux de la Michigan State University qui présente la 'supply chain structure 2000' (GRLT, 1995 ; Bowersox *et al.*, 1999), ceux de l'Ohio State University (Cooper *et al.*, 1997 ; Lambert *et al.*, 1998) et ceux du groupe de travail de Mentzer *et al.* (2001) suivis par l'étude de Min et Mentzer (2004).

Dans la perspective de la Michigan State University (GRLT, 1995 ; Bowersox *et al.*, 1999), le SCM associe trois "contextes". En premier lieu, le contexte 'opérationnel' recommande l'intégration des parties prenantes dans un projet conjoint. A travers ce contexte, l'objectif recherché est de maximiser les efforts de standardisation entre acteurs amont, interne et aval de la chaîne d'approvisionnement. En deuxième lieu, le contexte 'planification et contrôle' recherche la compatibilité des technologies de l'information et de la communication. Son orientation est - *via* une technologie optimale, une planification et un contrôle - de permettre aux différentes parties prenantes d'avoir connaissance de l'état des systèmes et de mettre en cohérence les différentes ressources en présence. Enfin, en troisième lieu, le contexte 'comportemental' souligne la coordination des acteurs avec une définition des rôles de chacun et un partage des profits et risques. De l'analyse de ces travaux, il est possible de retenir deux préconisations centrales, à savoir (1) l'importance de l'étude, modélisation et évaluation des connexions au sein des processus ceci afin d'assurer une réelle efficacité du SCM et (2) la recherche d'une même finalité, d'une même standardisation dans la conception d'un produit et d'un service.

Dans les travaux de l'Ohio State University (Cooper *et al.*, 1997 ; Lambert *et al.*, 1998), trois éléments premiers composent le SCM : la structure relationnelle du réseau de la chaîne d'approvisionnement, les processus managériaux de la chaîne d'approvisionnement et la gestion des composants. L'objet

principal de la structure relationnelle du réseau de la chaîne d'approvisionnement est d'identifier le nombre et le positionnement critique des acteurs dans la chaîne. Pour les processus managériaux, l'optique est ici de désigner et d'analyser les processus de chaque activité. Divisé en une composante physique et technique et une composante managériale et comportementale, le troisième élément considère que « *si les composantes managériales et comportementales ne sont pas alignées pour conduire et renforcer un comportement organisationnel en support des objectifs et des opérations de la supply chain, la supply chain sera probablement moins compétitive* » (Lambert *et al.*, 1998). En regard de ces différents éléments, deux points importants apparaissent, à savoir que le SCM (1) s'apprécie au-delà d'une chaîne d'approvisionnement 'classique' : fournisseur-entreprise-distributeur-client mais au contraire ramifie plusieurs fournisseurs, plusieurs entreprises et plusieurs distributeurs en vue de délivrer un bien et un service à un client final et (2) se présente comme une philosophie qui touche la culture même de chaque organisation.

Mentzer *et al.* (2001) proposent deux construits afin de structurer le SCM : une "Supply Chain Orientation" ("*la mise en place par une organisation d'implications systémiques et stratégiques concernant les activités tactiques impliquées dans la gestion des différents flux de la chaîne d'approvisionnement*") et un "Supply Chain Management" ("*la coordination systémique, stratégique et la gestion tactique des actions au sein des départements d'une organisation particulière, ainsi que des affaires menées à l'intérieur de la chaîne d'approvisionnement. Il a pour but d'améliorer la performance long terme de chaque organisation et de la chaîne d'approvisionnement des organisations dans leur ensemble*") (p. 18). S'appuyant sur cette configuration, Min et Mentzer développent en 2004 un questionnaire en vue de mesurer ces deux construits. Cependant, une troisième échelle de mesure [PERF] relative à la performance de la firme est développée dans le but de tester la validité nomologique des deux échelles SCO et SCM. Pour récapituler, l'objet de ce travail est de proposer une liste d'items apte à évaluer le SCM dans les différentes dimensions qui le composeraient. Ainsi, la première échelle SCO comprend 6 facteurs et un total de 20 items, la deuxième échelle SCM comprend 7 facteurs et un total de 29 items et enfin, la troisième échelle PERF comprend 5 facteurs et

2 - Parfois, les auteurs utiliseront les termes de dimensions, domaines, catégories, construits, contextes, etc.

Tableau 1 : Structuration de la littérature sur le SCM

GRLT (1995) ➔ Bowersox et al. (1999)	Cooper et al. (1997) ➔ Lambert et al. (1998)	Mentzer et al. (2001) ➔ Min et Mentzer (2004)
➔ Contexte opérationnel 1. Intégration du client - Segmentation des clients - Pertinence de chaque demande - Réponse à chaque demande - Flexibilité aux circonstances non planifiées 2. Intégration interne - Union des fonctions départementales - <i>Procédures standards, simples, conformes</i> - <i>Adaptation structurelle</i> 3. Intégration du fournisseur de matières et de services - Sur un plan stratégique, financier, opérationnel et de management	➔ Composantes de management de la supply chain > physiques et techniques (<u>planning et méthodes de contrôle</u>, rythmes de travail/structure de l'activité, <i>structure de l'organisation</i>, <i>communication et flux d'information de la structure technique</i>, <i>flux du produit de la structure technique</i>) > managériales et comportementales (méthodes de management, structure de pouvoir et de leadership, structure des risques et récompenses, culture et attitude)	➔ Performance (PERF) > Disponibilité : stocks, stocks de sécurité > Offre des produits et services : variété, qualité par rapport aux concurrents > Caractère d'actualité : livraison et information en JAT > Profitabilité : retour financier > Croissance : CA, parts de marché
➔ Contexte de planning et de contrôle 1. Technologie et Planification - Gestion de l'information et de la communication interne - Connexion entre acteurs - Collaboration prévisionnel/planning 2. Mesure - Evaluation fonctionnelle - Méthodologies d'évaluation - Métriques - Impact financier	➔ Processus managériaux de la supply chain > <i>Accroissement de l'efficacité et diminution des frictions</i> > <i>identification et analyse des processus de chaque activité</i>	➔ Supply chain orientation (SCO) > <i>Crédibilité</i> : notions de fiabilité, reconnaissance de l'entreprise, pas de fausses réclamations ; > <i>Bienveillance</i> : 'santé' de l'entreprise, réponses aux questions, partage des risques et récompenses ; > <i>Engagement</i> : coopération, aide technique ; > Top Management Support : <i>diffusion des objectifs, contrats à long terme, formation</i> > <i>Compatibilité</i> : stratégie et culture communes > <i>Normes</i> : coopération, création de valeur
➔ Contexte comportemental 1. Intégration relationnelle - Clarté des rôles de chaque intervenant - Lignes de conduite communes - Partage de l'information - Partage des gains et risques	➔ Structure relationnelle > Nombre de tiers le long de la chaîne > Nombre de fournisseurs et de clients à l'intérieur de chacun des tiers > Identification des membres de 1^{er} ordre et de support > <i>Positionnement de la société sur la supply chain</i>	➔ Supply chain management (SCM) > Vision et buts communs : <i>standardisation des pratiques, définition des rôles</i> > <i>Partage de l'information</i> : EDI, échange des prévisions, du planning > Partage des risques et récompenses : aide financière, R&D commune > <i>Coopération, intégration des processus</i> : compte-rendu, indicateurs, qualité, boîte à idées, communication nouveaux produits, gestion de stocks > <i>Relations à long terme</i> : réduction complexité, audits > <i>Leadership de la supply chain convenu</i> : audit, benchmarking

Légende : les mots en **gras** sont associés à l'**humain**, les mots soulignés à la technologie, les mots en *italique* à l'*organisationnel*

15 items. L'idée principale à retenir ici, selon nous, est la volonté manifeste à la détermination d'une 'mesure pragmatique' du SCM. Ce faisant, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant et bien que ce travail académique soit conséquent, nous avons fait le choix d'utilisation d'un autre questionnaire : questionnaire jugé plus « intéressant » car testé empiriquement auprès d'entreprises.

Le tableau 1 tente de rapprocher ces trois réflexions. Cette mise à plat constitue une première grille d'analyse dont l'optique est de dégager des lignes de conduites communes.

A l'issue de cette structuration, nous proposons « d'extraire » les mots clés que nous rapprocherons – autant que faire se peut – à l'objet et mots clés du questionnaire utilisé de Forker et al. (1997). Le découpage s'établit tel que suit : s'appuyant sur l'idée d'un découpage en impacts technologiques, humains et

organisationnels d'un projet, le tableau 2 présente une liste de codifications par mots/idées clés tels qu'apparus dans le tableau 1.

Vers une mise en application au sein d'une multinationale : le construit du questionnaire utilisé

Au sein de l'organisation étudiée, dénommée Alpha pour des raisons de confidentialité, la démarche SCM a consisté à l'origine en une réorganisation des schémas logistiques au sein des unités d'assemblage, conduisant à la refonte des systèmes informatiques par la mise en place de progiciels ERP et de technologies MRP. Désormais, la démarche s'étend en amont aux usines fabricant les produits et en aval vers les clients du groupe qui ont en ligne une totale visibilité des commandes passées (traçabilité des mises en production puis

Tableau 2 : Essai de rapprochement entre impacts technologiques, humains et organisationnels et la « structuration de la littérature sur le SCM : Tableau 1 »

Impacts	Mots	Auteurs	code
Technologiques	- Contexte de planning et de contrôle	Bowersox et al. (1999), Lambert et al. (1998)	T1
	- Performance	Min et Mentzer (2004)	T2
	- Partage de l'information	Min et Mentzer (2004)	T3
	- Coopération, intégration des processus	Min et Mentzer (2004)	T4
Humains	- Clients, Fournisseurs	Bowersox et al. (1999), Lambert et al. (1998)	H1
	- Départements	Bowersox et al. (1999)	H2
	- Contexte comportemental dans son ensemble, à rapprocher aux composantes managériales et comportementales + culture commune/ définition des rôles/partage des risques et récompenses	Bowersox et al. (1999), Lambert et al. (1998), Min et Mentzer (2004)	H3
	- Rythmes de travail	Lambert et al. (1998)	H4
	- Diminution des frictions	Lambert et al. (1998)	H5
	- Nombre de tiers	Lambert et al. (1998)	H6
	- Top management	Min et Mentzer (2004)	H
	- Formation	Min et Mentzer (2004)	H8
	- Boîte à idées	Min et Mentzer (2004)	H9
Organisationnels	- Standardisation des procédures/pratiques	Bowersox et al. (1999), Min et M. (04)	O1
	- Adaptation structurelle/analyse des processus/positionnement de la Ste	Bowersox et al. (1999), Lambert et al. ('98)	O2
	- SCO dans sa grande majorité	Min et Mentzer (2004)	O3
	- SCM dans sa grande majorité	Min et Mentzer (2004)	O4

des acheminements). Ajoutons qu'Alpha propose diverses formations internes en matière de SCM.

Dans le cadre du construit du questionnaire utilisé, l'approche que nous avons retenue consiste à « superposer » une étude de terrain (quantitative) portant sur la performance du Total Quality Management (TQM) dans la perspective d'une *supply chain* et les éléments clés ressortant du tableau 2. Selon nous, le rapprochement TQM/SCM peut être probant en ce sens que le lien qualité/logistique est l'objet de plusieurs publications dans la littérature académique. Ainsi, très tôt, la relation entre ces deux champs de gestion fut montrée (Wagoner, 1989). De même entre le TQM et le SCM (Forker *et al.*, 1997), soulignant pour ces deux approches leur volonté à "aller main dans la main" (Flynn et Flynn, 2005, p. 3434).

Dans le cadre de notre étude, le choix a donc été de s'appuyer sur le questionnaire développé par Forker *et al.* (1997). Ce choix fut fait sur l'idée selon laquelle le test réel du questionnaire auprès d'entreprises augurait d'une validité empirique pouvant servir de socle à notre propre analyse portant sur le SCM. Le tableau 3 met ainsi en exergue les liens entre les huit dimensions décrites pour mesurer la performance du TQM, les points clés propres au SCM tels qu'énoncés dans le paragraphe précédent (Cf. Tableau 2) et le 'construit' final du questionnaire SCM utilisé.

En l'état, l'étude de Forker *et al.* apparaît comme particulièrement intéressante car chaque thème fait l'objet d'une liste d'items adaptable à une mesure du SCM. Nous pou-

vons ainsi retrouver presque tous les points soulignés dans le tableau 2. Peut-être cependant convient-il de **mieux mettre en exergue la relation avec le client final et celle avec les autres parties prenantes (tiers) qui semblent manquer**. Aussi, un certain nombre de modifications a été fait sur les thèmes et items proposés, tels que :

- La substitution du concept de qualité pour le concept de *supply chain* ou SCM,
- L'introduction à une référence inter-organisationnel lorsque celle-ci s'avérait nécessaire, ceci afin de souligner le caractère systémique et étendu du SCM,
- La séparation du thème "la gestion de la qualité du fournisseur" en deux thèmes, se référant respectivement à (1) l'implication des parties prenantes au SCM (# clients finaux non inclus) et (2) les clients finaux et le SCM,
- Le remplacement de certains termes anglo-saxons considérés comme trop littéraires après un pré-test qualitatif du questionnaire (les répondants sont de différentes nationalités).

Synthèse des principaux résultats : Une structure en quatre axes de progrès du SCM

Le tri à plats ainsi que l'analyse factorielle expriment les souhaits des répondants dans le rôle attendu au SCM. Le tableau 4 souligne les éléments de synthèse issus des calculs effectués dont le détail se trouve dans les Annexes A et B.

Tableau 3 : Questionnaire de Forker et al. (1997) - liens avec le tableau 2 et construit du questionnaire final

1. Thèmes du questionnaire de Forker et al. (1997)
2. Relation Qualité (Cf. Codes Tableau 2) / SCM
3. Thèmes finaux du questionnaire SCM
1. Thème 1 Forker et al. (1997) : Le rôle du Top Management dans la politique de qualité (13 items) Objet : Mise en place d'une politique de qualité au plus haut niveau de la structure organisationnelle. Mots-clés : adoption, long terme, coûts, calendriers, réunions de suivi, plan.
2. Lien(s) avec le SCM (Tab. 2) : H7, O3, O4, T1
3. Thème 1 questionnaire SCM : Le rôle du Top Management et de la politique SCM (13 items)
1. Thème 2 Forker et al. (1997) : Le design du produit et services (6 items) Objet : Recherche d'une qualité constante tout au long de la chaîne intra organisationnelle. Mots-clés : contrôle, coordination, spécifications, procédures, mise en œuvre, productivité, ser vices internes.
2. Lien(s) avec le SCM (Tab. 2) : T1, T2, T3, T4, H2
3. Thème 2 questionnaire SCM : Le design du produit et services (6 items)
1. Thème 3 Forker et al. (1997) : La gestion de la qualité du fournisseur (8 items) Objet : Recherche d'une qualité suffisante dès le départ du cycle de réalisation du produit et du ser vice. Mots-clés : sélection, qualification, formation, assistance technique, implication, long terme, clarté des spécifications.
2. Lien(s) avec le SCM (Tab. 2) : H1, O3, O4 ⇒ Rappel : Thème séparé en 2
3. Thème 3 quest. SCM : Implication des parties prenantes dans le SCM (hors clients finaux) (8 items)
4. Thème 4 questionnaire SCM : Le SCM et les clients finaux (5 items)
1. Thème 4 Forker et al. (1997) : Le rôle du département qualité (5 items) Objet : Reconnaissance du département dédié à la qualité. Mots-clés : visibilité, reconnaissance, prise de décision, coordination intra organisationnelle
2. Lien(s) avec le SCM (Tab. 2) : H2, H7
3. Thème 5 quest. SCM : Rôle de la cellule qui est en charge avec le déploiement du SCM (5 items)
1. Thème 5 Forker et al. (1997) : Les procédures de gestion de process et opérationnelles (6 items) Objet : Correcte appréhension et sans retour sur les processus de biens et ser vices. Mots-clés : visibilité, reconnaissance, prise de décision, coordination intra organisationnelle
2. Lien(s) avec le SCM (Tab. 2) : O1, O2, O3, O4
3. Thème 6 questionnaire SCM : Management des procédures – processus (6 items)
1. Thème 6 Forker et al. (1997) : La qualité des données et des reportings (8 items) Objet : Pertinence et visibilité des métriques. Mots-clés : visualisation, indicateurs, pertinence, communication/information
2. Lien(s) avec le SCM (Tab. 2) : T1, T2, T3, T4
3. Thème 7 questionnaire SCM : Qualité des données et des reportings (16 items : Nb. : ajout d'items sur la définition de la forme des reportings)
1. Thème 7 Forker et al. (1997) : Les relations avec les employés et la formation (8 items) Objet : Reconnaissance du travail fourni par les salariés. Mots-clés : réciprocité des échanges, implication, responsabilisation
2. Lien(s) avec le SCM (Tab. 2) : H1 à H9, O3
3. Thème 8 questionnaire SCM : Relations avec les employés (8 items)
1. Thème 8 Forker et al. (1997) : La formation (8 items) Objet : Explication aux employés des enjeux de la qualité et aide à l'utilisation d'outils statistiques. Mots-clés : Moyens et information
2. Lien(s) avec le SCM (Tab. 2) : T1, O3, O4
3. Thème 9 questionnaire SCM : Formation (8 items)

De ces résultats, nous suggérons d'apprécier le SCM selon quatre axes de progrès, comprenant deux thèmes centraux chacun.

1. L'Axe Stratégique : La mise en place et le suivi

Au-delà de l'idée selon laquelle il convient de pratiquer le SCM, la question de son appropriation est centrale. Le SCM requiert un changement profond de l'organisation et des organisations impliquées dans un réseau d'affaires. Un réseau entre fonctions et entreprises

est subordonné à l'intention du *Top Management* de mettre en place les moyens humains, financiers et structurels pour conclure ce projet. L'adoption du SCM par chacun peut être aidée par la constitution d'une cellule dédiée pour son suivi et son appréciation. Ceci prend part à la durabilité d'un tel projet dont il n'est pas toujours aisé de dessiner l'architecture. Ce premier point trouve toute sa justification dans les idées clés telles que soulignées dans la rubrique « impacts organisationnels » du tableau 2.

Méthodologie de recherche

Quoique le questionnement se fonde sur une analyse des dimensions du *Supply Chain Management* qui en l'état présuppose l'interaction de plusieurs parties prenantes d'une chaîne d'approvisionnement, la présente étude se focalise sur la présentation d'une seule entreprise : l'entreprise Alpha. Les raisons de ce choix sont multiples. Alpha est une multinationale du secteur de la haute technologie. Dans ce secteur d'activité, l'analyse de sa politique SCM est intéressante compte-tenu des contraintes subies telles qu'une forte concurrence et une durée de vie du produit relativement courte (en moyenne 2 ans). En outre, l'intérêt de cette firme pour une mise en œuvre d'une approche SCM est relativement ancienne (plus de 10 ans) et conforte également le choix d'une analyse de ladite firme. De même, à noter une place « pivot » de la structure étudiée dans sa chaîne d'approvisionnement. Un bémol cependant doit dès à présent être souligné : l'interrogation de la seule firme (et de ses filiales). Nous aurions aimé questionner d'autres acteurs de cette *supply chain* mais ce secteur relativement confidentiel a rendu cette tâche non réalisable.

La collecte des données a été réalisée par l'envoi de questionnaires auto-administrés (en langue anglaise) auprès des différentes filiales françaises et étrangères d'Alpha, soit un envoi sur 14 pays. Compte tenu du caractère géographiquement très éclaté des filiales d'Alpha, le choix a été de transmettre ce dernier par voie électronique, ce qui permet un envoi sur des distances importantes à un coût très faible. Un total de 515 questionnaires a été envoyé.

Après deux relances, 82 personnes ont répondu. La répartition par continent/pays s'établit telle que suit : 1 répondant d'Afrique (Maroc) ; 17 d'Asie (1 Chine, 3 Japon, 1 Corée, 7 Malaisie, 5 Singapour) ; 60 d'Europe (2 Allemagne, 2 Finlande, 22 France, 27 Italie, 1 Pays Bas, 1 Suède) ; 4 Amérique du Nord (Etats-Unis). Différents services de la structure sont représentés. On note ainsi 28 personnes issues de différents services planning (en fonction de la division produit), 8 personnes des services logistiques et *supply chain*, 5 du contrôle production, 1 de la gestion des comptes, 11 de services d'encadrement et 29 services non renseignés. Les statuts professionnels mettent en exergue les réponses de 35 employés, 4 superviseurs, 27 managers, 4 Top Managers et 12 réponses non fournies. Enfin, à la question du nombre d'années de carrière, elle est de 1 an minimum et 32 ans maximum au sein d'Alpha et de 2 ans minimum et 45 ans sur la carrière globale.

Concernant l'échelle appliquée à la liste des items proposés, elle se présente par une échelle de mesure en cinq points de type Likert de 'non important' à 'très important'. Cependant, une sixième colonne a été ajoutée. Elle est intitulée "non applicable" afin de donner la possibilité de « rejeter » une proposition pour une action. Le questionnaire comprend en tout 75 items.

La structure « originale » du questionnaire se présente telle que :

- Thème 1 : Rôle du Top Management et de la politique SCM
- Thème 2 : Le design du produit et services
- Thème 3 : Implication des parties prenantes dans le SCM (hors clients finaux)
- Thème 4 : Le SCM et les clients finaux
- Thème 5 : Rôle de la cellule qui est en charge avec le déploiement du SCM
- Thème 6 : Management des procédures – processus
- Thème 7 : Qualité des données et des *reportings*
- Thème 8 : Relations avec les employés
- Thème 9 : Formation

Le nombre de réponses obtenues a permis d'utiliser deux types de traitement sous SPSS : un tri à plats et une ACP. La première étape, qui consiste à présenter les résultats sous forme de fréquences (par comptage des réponses), permet de réfléchir sur le profil des items et des thèmes phares à retenir. La seconde étape fait ressortir une hiérarchie des items au sein de chaque thème selon l'importance qui leur est accordée.

Au sein de ce premier axe, nous suggérons d'intégrer deux thèmes :

- Un premier thème qui combine le thème « rôle du *Top Management* et de la politique SCM » et le thème « rôle de la cellule en charge du déploiement du SCM ». Cette combinaison part du constat de la place relativement éloignée (6^{ème} position : tri à plats) du thème 'rôle de la cellule en charge de déploiement du SCM' qui suggérerait de le rattacher au même thème que le 'rôle du Top Management dans la politique SCM'. Ce thème traiterait alors de l'"installation

du SCM par le Top Management et le Département Dédié",

- Un deuxième thème : "qualité des données et des *reportings*" qui présente l'évolution du SCM. Ce thème considère qu'une information synthétique (au travers, par exemple, d'indicateurs clés) rend possible une réponse aux diverses requêtes de chaque client³ dans les délais les plus courts possibles. Sa place dans l'axe stratégique : mise en place et suivi tendrait à légitimer les métriques associées au SCM et qui – selon les résultats obtenus (7^{ème} position : tri à

3 - Selon nous, nous devons considérer chaque employé comme un client.

Tableau 4 : Tableau récapitulatif sur les résultats obtenus à travers le tri à plats et l'Analyse en Composantes Principales

Liste des thèmes proposée	Apport du tri à plats (Cf. détail des calculs Annexe A. Tableau A1)	Apport de l'ACP (Cf. détail des calculs Annexe A. Tableau A2 & Annexe B)
Thème 1 : rôle du Top Management dans la politique SCM	Jugé comme important	3 facteurs : (1) Enjeu stratégique reconnu au SCM ; (2) Processus de déploiement du SCM ; (3) Engagement et implication dans le SCM
Thème 2 : Le design du produit et services	Jugé comme important	Unidimensionnel
Thème 3 : implication des parties prenantes au SCM (hors clients finaux)	Jugé moins important Thème à reconstruire	2 facteurs : (1) Justesse des informations transmises ; (2) Sélection des parties prenantes
Thème 4 : clients finaux et SCM	Jugé moins important	2 facteurs : (1) Circuit technique Amont ↔ Aval ; (2) Circuit informationnel / financier Amont ↔ Aval
Thème 5 : rôle de la cellule en charge de déploiement du SCM	Jugé comme important	Unidimensionnel
Thème 6 : management des procédures – processus	Jugé comme important	2 facteurs : (1) Qualité des équipements ; (2) Qualité des procédures
Thème 7 : qualité des données et des reportings	Jugé comme moyennement important	3 facteurs : (1) Suivi / Gestion des données ; (2) Pertinence des données ; (3) Présentation des données
Thème 8 : relations avec les employés	Jugé comme important	2 facteurs : (1) Reconnaissance et responsabilisation dans la performance du SCM ; (2) Programmes d'implication dans la performance du SCM
Thème 9 : formation	Jugé comme important	3 facteurs : (1) Formation à la démarche SCM ; (2) Formation à des techniques statistiques ; (3) Environnement dédié (volonté, ressources)

plats) – doivent faire l'objet d'une attention dans son mode de diffusion (qui diffuse ?, quoi diffuser ?, comment calculer ?).

2. l'Axe Socio-Organisationnel

Pour assurer la mise en œuvre et la continuité du SCM, les employés doivent en comprendre ses objectifs. Ils doivent détenir des compétences transversales, aptes à les aider à articuler les différentes sphères d'activités du SCM. Donc, la philosophie du SCM ne doit pas uniquement toucher la traçabilité du produit, mais requiert de penser à toutes les interfaces transactionnelles induites par lui : compétences informatiques, financières, commerciales, en gestion de stocks, etc. Ce deuxième point trouve toute sa justification dans les idées clés telles que soulignées dans la rubrique « impacts humains au sens intra-organisationnel » du tableau 2.

Au sein de ce deuxième axe orienté socio-organisationnel, nous suggérons d'intégrer deux thèmes, à savoir le thème « formation » et le thème « relations avec les employés ».

3. l'Axe Technologique

La planification, l'ajustement et le suivi des flux de matières et d'informations associées sont les éléments de base d'une chaîne d'approvisionnement. Plus précisément, la gestion des processus logistiques impose des contrôles des flux de produits et de services associés, ceci afin de détenir un avantage

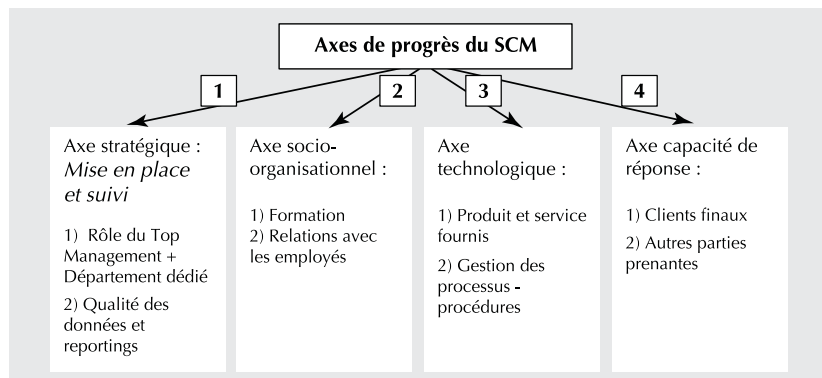
compétitif sur le court et le long terme. Rappelons à ce titre que le thème 'Assemblage du produit et service fourni' est considéré comme unidimensionnel et donc souligne l'importance d'un contrôle complet du process productif. Dans un même sens, le contrôle de l'assemblage du produit passe nécessairement par une qualité des équipements et des procédures. Le résultat obtenu montre ainsi que le flux de produit s'établit principalement par une maintenance préventive des équipements (67.6% de variance). Ce troisième point trouve toute sa justification dans les idées clés telles que soulignées dans la rubrique « impacts technologiques » du tableau 2.

Ce troisième axe orienté technologique comprendrait les thèmes « le design du produit et services » et « management des procédures – processus ».

4. l'Axe Capacité de réponse

Concernant le dernier mais non le moindre axe !, une question se pose : pourquoi les deux thèmes qui le composent semblent-ils moins importants aux répondants ? En effet, pourquoi les individus considèrent-ils principalement ces thèmes comme 'moyennement important'. Selon nous, on peut y voir trois éléments. Premièrement, pour les employés, il est plus important de clarifier les processus et d'évaluer les compétences au sein de chaque firme, ceci avant d'envisager des liens avec des acteurs externes. Deuxièmement, il

Figure 1 : Les axes de progrès du SCM



peut être considéré que la satisfaction des acteurs externes (tout particulièrement le client final) passe initialement par une coordination des départements internes à la firme. Dernièrement, et en s'appuyant sur certains commentaires, la notion de parties prenantes peut être très large et, de fait, est-il difficile de 'personnaliser' une réponse pour un groupe d'acteurs trop conséquent. Ce quatrième point trouve toute sa justification dans les idées clés telles que soulignées dans la rubrique « impacts humains au sens inter-organisationnel » du tableau 2.

Ce quatrième axe dont l'orientation se situerait sur la capacité de réponse comprendrait le thème relatif aux « clients finaux » et celui relatif aux « autres parties prenantes », remarquant que pour ce dernier thème, une reformulation voire une refonte totale serait nécessaire.

A cet égard, nous proposons le schéma 'final' (Cf. figure 1).

Conclusion

Dans ce papier, nous avons identifié plusieurs approches pour décrire les dimensions du *Supply Chain Management (SCM)*. De cette analyse, nous avons pu extraire une matrice mettant en exergue des éléments fondamentaux à une analyse quantitative. Dans notre réflexion, nous avons utilisé comme base de notre étude un questionnaire testé empiriquement auprès de 292 entreprises (Forker *et al.*, 1997). Celui-ci décrit la performance du *Total Quality Management* dans un contexte de chaîne d'approvisionnement. Après plusieurs modifications, telles que décrites dans notre méthodologie, afin de le rendre plus 'proche' d'une approche SCM, nous pensons que ce document fournit des données utiles au *Top Management* de chaque firme qui adopte un

SCM, de même qu'une base de réflexion pour les chercheurs en gestion.

Selon nous, cette étude a des implications tant sur le plan académique que managérial. Pour les gestionnaires, le questionnaire permet une conceptualisation par thème du SCM, mais surtout d'avoir connaissance des perceptions d'employés d'une organisation multinationale – pivot de sa chaîne d'approvisionnement. Il devrait faciliter la mise en œuvre du SCM au sein et hors de la firme. La classification de chaque thème par importance et l'analyse factorielle sont des supports pertinents pour la concrétisation du SCM. Avec notre architecture, les chercheurs en gestion peuvent conceptualiser plus facilement les domaines du SCM. Sur ce point, les commentaires par quelques interviewés donnent des informations complémentaires intéressantes. Par exemple, la notion de 'parties prenantes' n'est pas suffisamment détaillée. En effet, pour chaque personne, la signification peut être différente : cela peut être une autre fonction, une filiale ou un distributeur, etc. Une définition claire du terme 'partie prenante' au sein de chaque item apparaît comme nécessaire (sur ce point, il serait possible de prendre la 'classification' donnée par la définition du CSCMP donnée dans l'introduction : "...fournisseurs, intermédiaires, prestataires de service et clients ...". En outre, et de manière plus générale, il pourrait être intéressant d'inclure un ou plusieurs items sur la logistique des retours.

Bibliographie

- Bowersox, D., Closs, D. et Stank, T. (1999), *21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, Oak Brook (IL).
- Cooper, M., Lambert, D. et Pagh, J. (1997), Supply Chain Management: more than a New Name for Logistics, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 8, n° 1, pp. 1-13.
- Forker, L., Mendez, D. et Hershauer, J. (1997), Total Quality Management in the Supply Chain: What is its Impact on Performance?, *International Journal of Production Research*, Vol. 35, n° 6, pp. 1681-1701.
- Flynn, B. et Flynn, E. (2005), Synergies between Supply Chain Management and Quality Management: Emerging Implications, *International Journal of Production Research*, Vol. 43, n° 16, pp. 3421-3436.

Gibson, B., Mentzer, J. et Cook, R., (2005), Supply Chain Management: the Pursuit of a consensus definition, *Journal of Business Logistics*, Vol. 26, n°2, pp. 17-25.

GRLT - Global Logistics Research Team (1995), *World Class Logistics: the challenge of managing continuous change*, Council of Logistics Management, Oak Brook (IL).

Lambert, D., Cooper, M. et Pagh, J. (1998), Supply Chain Management: Implementation Issues and Research Opportunities, *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, n° 2, pp. 1-19.

Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C. et Zacharia, Z. (2001), Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22, n° 2, pp. 1-25.

Min, S. et Mentzer J. (2004), Developing and Measuring Supply Chain Management Concepts, *Journal of Business Logistics*, Vol. 25, n° 1, pp. 63-91.

Wagoner, S. (1989), Logistics and Quality Management, *Logistics Spectrum*, Vol. 23, n° 4, pp. 13-16.

Annexe A

Tableau A1 : La classification par fréquence de chaque thème

Liste des thèmes proposée	Nb It.	NA	MV	1+2	%	3	%	4	%	Rang	5	%	Rang
Thème 1: rôle du Top Management dans la politique SCM	13	32	6	70	5.4	210	16.2	299	23		499	34.5	1
Thème 2: le design du produit et services	6	17	2	77	12.8	116	19.3	125	20.8		155	25.8	3
Thème 3: implication des parties prenantes au SCM (hors clients finaux)	8	48	6	109	13.6	214	26.8	168	21		111	13.9	9
Thème 4: clients finaux et SCM	5	13	5	49	9.8	94	18.8	135	27		114	22.8	8
Thème 5: rôle de la cellule en charge de déploiement du SCM	5	18	2	32	6.4	99	19.8	144	28.8		115	23	6
Thème 6: management des procédures – processus	6	24	2	50	8.3	109	18.2	160	26.7	5	147	24.5	4
Thème 7: qualité des données et des reportings	16	43	9	133	8.3	336	21	424	26.5		367	22.9	7
Thème 8: relations avec les employés	8	2	1	103	12.9	108	13.5	246	30.8	4	196	24.5	4'=>5
Thème 9: formation	8	4	2	96	12	140	17.5	202	25.3		212	26.5	2

Légende: MV: valeur manquante; N.A.: non applicable; 1: non important ; 2: peu important ; 3: moyennement important ; 4: assez important ; 5: très important

Tableau A2 : La classification par l'analyse factorielle

Liste des thèmes présentée	Nombre de facteurs	Variance	α de Cronbach
Thème 1: Rôle du top management dans la politique SCM	- Enjeu stratégique reconnu au SCM - Processus de déploiement du SCM - Engagement et implication dans le SCM	54.2% 10.2% 7.0%	.8895 .8360 .8536
Thème 2: Le design du produit et services	Unidimensionnel		.8379
Thème 3: Implication des parties prenantes au SCM (hors clients finaux)	- Justesse des informations transmises - Sélection des parties prenantes	57.6% 12.0%	.8648 .8234
Thème 4: Les clients finaux et le SCM	- Circuit technique Amont ó Aval - Circuit informationnel / financier Amont ó Aval	55.0% 17.3%	.7887 .6594
Thème 5: Rôle de la cellule en charge du déploiement du SCM	Unidimensionnel		.9037
Thème 6: Management des processus - procédures	- Qualité des équipements - Qualité des procédures	67.6% 10.8%	.8672 .8468
Thème 7: Qualité des données et reportings	- Suivi / Gestion des données - Pertinence des données - Présentation des données	55.5% 10.3% 7.2%	.9160 .9316 .8750
Thème 8: Relations avec les employés	- Reconnaissance et responsabilisation dans la performance du SCM - Programmes d'implication dans la performance du SCM	71.8% 7.8%	.9273 .8802
Thème 9: Formation	- Formation à la démarche SCM - Formation à des techniques statistiques - Environnement dédié (volonté, ressources)	63.6% 3.2% 7.7%	.9307 .8308 .8223

Annexe B : La classification par analyse factorielle de chaque thème (détail)

Liste des thèmes	FREQUENCES							ACP		
	MV	NA	1	2	3	4	5	Loading	Variance	α de Cronbach
Thème 1. Rôle du top management dans la politique SCM										
<u>Facteur 1 : Enjeu stratégique reconnu au SCM</u>										
- Importance attachée au SCM par le top management en ce qui concerne la qualité, les coûts et les plannings	0	2	1	3	12	24	40	0.84469	54.2%	.8895
- Degré par lequel les objectifs sont fixés par le top management pour la performance de la supply chain	1	4	0	7	21	28	21	0.75148		
- Croyance par le top management que l'amélioration de la supply chain est une façon d'accroître les bénéfices	0	2	1	3	17	22	37	0.73300		
- Existence d'un plan complet de la supply chain dans la compagnie et avec les sociétés extérieures	1	2	2	6	18	26	27	0.68338		
- Compréhension claire par le top management sur les buts et la politique de supply chain fixés au sein de la compagnie et avec les sociétés externes	0	2	1	3	13	20	43	0.65215		
- Buis spécifiques de la supply chain fixés au sein de la compagnie et avec les sociétés extérieures	1	3	1	3	15	21	38	0.60880	10.2%	.8360
<u>Facteur 2 : Processus de déploiement du SCM</u>										
- Degré de l'étendue de l'implication fonctionnelle (toutes fonctions incluses) sur le processus de gestion des objectifs en relation avec la supply chain de la compagnie	3	3	1	2	26	24	23	0.83078		
- Participation par les chefs de départements dans le processus d'amélioration de la supply chain	0	2	0	3	17	27	33	0.72501		
- Support par le top management d'un processus d'amélioration sur le long terme de la supply chain	0	2	1	0	16	15	48	0.59394	7.0%	.8536
<u>Facteur 3 : Engagement et implication dans le SCM</u>										
- Engagement pour une performance de la supply chain par les managers principaux	0	2	2	4	10	20	44	0.83077		
- Importance des résultats de la supply chain dans les évaluations de la performance du top management	0	3	6	7	14	24	28	0.80912		
- Acceptation d'une responsabilité au SCM par les chefs de départements	0	2	2	3	13	22	40	0.69336		
- Bilan des résultats sur la supply chain lors des évaluations du top management	0	3	1	7	18	25	28	0.57005		
Thème2. Le design du produit et services	MV	NA	1	2	3	4	5	Loading	Variance	α de C.
<u>Unidimensionnalité</u>									Uniq.	.8379
- Coordination entre les départements internes et externes affectés dans le processus de développement du produit/service	0	3	2	12	15	23	27	0.87381		
- Considération du SCM dans la mise en œuvre / production des processus de conception du produit/service	1	3	0	15	17	23	23	0.79362		
- Implication dans le SCM par la logistique, les ventes, le service clientèle et le personnel des achats	0	1	1	3	13	20	44	0.79068		
- Non-ambiguïté sur les spécifications et les procédures des produits	0	3	1	9	27	16	26	0.75267		
- Evaluation claire dès la conception des produits et services, avant que le produit/service soit produit et commercialisé	1	4	1	10	17	27	22	0.73323		
- Priorité sur la supply chain de l'ensemble produit/service plutôt que sur les objectifs de coûts	0	3	8	15	27	16	13	0.53100		
Thème 3. L'implication des parties prenantes au SCM (hors clients finaux)	MV	NA	1	2	3	4	5	Loading	Variance	α de C.
<u>Facteur 1 : Justesse des informations transmises</u>									57.6%	.8648
- Clarté des spécifications que vous fournissez à vos parties prenantes	0	4	0	7	16	34	21	0.85083		
- Etendue de l'assistance technique que vous fournissez à vos parties prenantes	1	6	4	13	23	22	13	0.77354		
- Implication de vos parties prenantes dans le processus de développement de vos produits	0	5	7	19	21	14	16	0.73860		
- Développement des contrats long terme de vos parties prenantes	0	5	2	13	33	19	10	0.70460		
- L'importance des programmes d'éducation du SCM que vous fournissez à vos parties prenantes	1	5	2	12	26	18	18	0.65795	12.0%	.8234
<u>Facteur 2 : Sélection des parties prenantes</u>										
- Degré de sélection des parties prenantes fixé sur le SCM plutôt que sur le prix	0	11	1	8	35	15	12	0.83286		

- Profondeur du système d'évaluation de vos parties prenantes	2	6	1	6	29	24	14	0.80308		
- Votre degré de dépendance sur quelques parties prenantes faibles	2	6	2	12	31	22	7	0.77668		
Thème 4. Les clients finaux et le SCM	MV	NA	1	2	3	4	5	Loading	Variance	α de C.
Facteur 1 : Circuit technique Amont ↔ Aval										
- Clarté des spécifications fournis aux clients finaux	1	3	2	7	18	25	26	0.82073		
- Etendue d'une assistance technique fournie aux clients finaux	1	4	3	8	22	25	19	0.81232		
- Implication des clients finaux dans votre processus de développement du produit	1	2	1	9	25	21	23	0.79605		
Facteur 2 : Circuit informationnel / financier Amont ↔ Aval										
- Amélioration du SCM vis-à-vis des clients finaux	1	1	1	4	15	29	31	0.87494		
- Profondeur du système d'évaluation du SCM fourni aux clients finaux	1	3	0	14	14	35	15	0.78972		
Thème 5. Le rôle de la cellule en charge du déploiement du SCM	MV	NA	1	2	3	4	5	Loading	Variance	α de C.
Unidimensionnalité										
- Degré d'influence des prises de décision de la cellule SCM	0	3	1	5	21	37	15	0.89954	Uniq.	.9037
- Coordination entre la cellule SCM et les autres départements internes et externes	1	4	2	6	19	25	25	0.87253		
- Efficacité de la cellule SCM à influencer l'amélioration de la supply chain	1	4	1	5	14	24	33	0.86973		
- Visibilité de la cellule SCM au sein et hors de la compagnie	0	3	3	5	21	26	24	0.85350		
- Degré d'accès de la cellule SCM au sein du top management	0	4	1	3	24	32	18	0.75730		
Thème 6. Le management des processus - procédures	MV	NA	1	2	3	4	5	Loading	Variance	α de C.
Facteur 1 : Qualité des équipements										
- Utilisation d'une maintenance préventive sur le matériel	1	5	1	7	22	24	22	0.87069		
- Automatisation de l'inspection, examen et contrôle du travail	0	5	0	8	24	27	18	0.85861		
- Régularité des plans de production / distribution du travail	0	4	0	8	15	27	28	0.67995		
Facteur 2 : Qualité des procédures										
- Infaillibilité de la conception des processus afin de minimiser les chances d'erreur des salariés	0	3	1	10	12	27	29	0.87701		
- Non-ambiguïté des instructions de travail ou de processus données aux salariés	0	3	3	6	16	28	26	0.82525		
- Automatisation des processus	1	4	2	4	20	27	24	0.67250		
Thème 7. Qualité des données et des rapports	MV	NA	1	2	3	4	5	Loading	Variance	α de C.
Facteur 1 : Suivi / Gestion des données										
- Visualisation de propositions pour la correction de problèmes relatifs au SCM	0	3	4	4	21	29	21	0.84644		
- Données disponibles sur les manquements du SCM (taux d'erreurs, taux de défection, nombre de rebuts)	0	3	3	8	19	29	20	0.83480		
- Distribution des données de SCM, tableaux de contrôle, etc... aux postes des salariés	1	3	4	10	25	23	16	0.69931		
- Visualisation synthétique des données de SCM (maximum 5 pages)	2	3	4	8	17	30	18	0.67768		
- Utilisation des données de SCM pour évaluer la performance des agents de maîtrise et managers	0	4	2	10	20	23	23	0.61612		
- Outil synthétique spécifique par partie prenante (par exemple : par client, par fournisseur ou par segment, etc...)	0	2	2	6	19	27	26	0.56194		
Facteur 2 : Pertinence des données										
- Adéquation des données du SCM	0	3	1	4	17	26	31	0.83944		
- Données disponibles sur le SCM dans la compagnie	0	2	1	3	21	28	27	0.78009		
- Pertinence des données de SCM fournies aux managers et agents de maîtrise	3	2	2	0	15	30	30	0.74189		
- Pertinence des données de SCM fournis aux salariés	2	2	2	8	16	29	23	0.73979		
- Utilisation des données du SCM comme outils pour gérer la supply chain	0	2	1	2	20	26	31	0.69053		
Facteur 3 : Présentation des données										
- Présentation des différentiels par période (journalier, hebdomadaire, mensuel, etc...)	0	3	3	6	29	23	18	0.82955		
- Présentation du différentiel (budget / état financier actuel)	1	2	4	7	22	32	14	0.81874		

- Visualisation de coordinateurs internes - Présentation des buts et objectifs du SCM - Présentation d'un niveau d'accès de sécurité	0	3	2	6	27	26	18	0.74822		
	0	2	2	4	15	24	35	0.71340		
	0	4	5	5	33	19	16	0.66905		
	MV	NA	1	2	3	4	5	Loading	Variance	α de C.
Thème 8. Les relations avec les employés										
<u>Facteur 1 : Reconnaissance et responsabilisation dans la performance du scm</u>										
- Reconnaissance des salariés pour leur performance supérieure au SCM	0	1	6	10	12	25	28	0.88203	71.8%	.9273
- Degré d'efficacité des salariés à résoudre des problèmes de SCM	0	0	2	11	14	34	21	0.82456		
- Retour fourni aux salariés sur leur performance dans la supply chain	0	0	5	9	15	27	26	0.72474		
- Participation par les salariés dans les décisions au SCM	0	0	7	10	16	30	19	0.70349		
- Amélioration continue de la prise de conscience de la supply chain par les employés	1	1	2	10	14	30	24	0.66835	7.8%	.8802
<u>Facteur 2 : Programmes d'implication dans la performance du scm</u>										
- Efficacité de mise en œuvre des programmes des salariés vis-à-vis du SCM	0	0	3	8	12	35	24	0.88526		
- Mise en œuvre d'un programme d'implication des salariés vis-à-vis du SCM	0	0	2	9	15	27	29	0.82112		
- Responsabilité déléguée aux salariés sur leur performance dans la supply chain	0	0	2	7	10	38	25	0.70098		
Thème 9. La formation										
<u>Facteur 1 : Formation à la démarche SCM</u>										
- Formation relative au SCM donnée aux salariés dans la compagnie	0	0	4	9	19	26	24	0.85986	63.6%	.9307
- Formation spécifique de compétences au travail donnée aux salariés concernant le SCM dans la compagnie	1	1	4	4	24	19	29	0.83562		
- Formation relative au SCM donnée aux managers et agents de maîtrise dans la compagnie	0	0	1	9	11	31	30	0.82970		
- Formation dans toute la compagnie du concept SCM (philosophie d'une responsabilité de toute la compagnie pour le SCM)	1	0	3	7	22	25	24	0.82698	13.2%	.8308
<u>Facteur 2 : Formation à des techniques statistiques</u>										
- Formation au sein de la compagnie sur des techniques statistiques avancées (conception de tests d'évaluation et analyses de régression)	0	2	5	20	18	23	14	0.87677		
- Formation au sein de la compagnie sur des techniques statistiques de base (histogrammes et tableaux de contrôle)	0	0	2	11	25	27	17	0.87033		
<u>Facteur 3 : Environnement dédié (volonté, ressources)</u>										
- Ressources disponibles pour la formation des salariés	0	1	1	9	8	29	34	0.81752	7.7%	.8223
- Engagement du top management pour la formation des salariés	0	0	1	6	13	22	40	0.79627		

Légende: MV: valeur manquante; N.A.: non applicable; 1: non important ; 2: peu important ; 3: moyennement important ; 4: assez important ; 5: très important

A lire dans logistique & Management

LIVOLSI L., CALMANN-LEDI C., (2005), **Une approche structurationniste de l'évolution de la fonction logistique**, *Logistique & Management*, Vol 13 n°2 pp 69-82

CLAYE-PUAUX S., (2004), **Le succès des chaînes logistiques amont tendues : le rôle de la GRH**, *Logistique & Management*, Vol 12 n°1 pp. 23-33

FAVRE-BERTIN M., ESTAMPE D., BOSSU V., GRESET D., MICAUD F., PAVIE, (2004), **Le métier de Supply Chain Manager**, *Logistique & Management*, Vol 12 n°1 pp. 83-91

McAFEE R. B., GLASSMAN M., HONEYCUTT Earl D., (2003), **Influence de la culture d'entreprise et des politique de ressources humaines sur la stratégie Supply Chain Management**, *Logistique & Management*, Vol 11 n°1 pp. 53-65

CHAABANE S., GUINET A., (N° Special 2004), **Une approche hiérarchique d'aide à la décision pour la gestion des blocs opératoires**, *Logistique & Management*, Vol 11 n°3 pp. 79-92

FABBE-COSTES N., MESCHI P.X., (2000), **Situations-types et évolutions de la place de la logistique dans l'organisation**, *Logistique & Management*, vol 8 n°1, pp.101-112.

SEIERSEN N., (1998), **Pour un nouveau système de mesure des résultats de la chaîne logistique**, *Logistique & Management*, Vol 6 n°2 pp. 91-95

Le métier du logisticien : enquête ISLI 1996, *Logistique & Management*, Vol 4 n°1 pp. 75-84

FASSIO G., (2000), **Externalisation et partenariats industriels dans les industries à assemblage complexe : projets productifs, réseau, métiers et contraction du temps**, *Logistique & Management*, Vol 8 n°2 pp. 61-72

BENANTEUR Y., (N° Special 2004), **La sous-traitance de fonctions logistiques en milieu hospitalier : un enjeu complexe dans un contexte budgétaire contraint et structurant**, *Logistique & Management*, Vol 11 n°3 pp. 41-48

de FLEURY R., (1994), **La logistique dans un projet**, *Logistique & Management*, Vol 2 n°1 p. 15-29

Dir Communication CHU de Poitiers, (2007), **Un nouveau métier au CHU de Poitiers : référent logistique de pôle**, *Logistique & Management*, Vol 15 n°1

Une nouvelle rubrique dans logistique & Management

Actualité des thèses en logistique & *supply chain management*

La production doctorale est un indicateur pertinent de la vitalité d'une communauté scientifique. Parce que la connaissance des thèses soutenues intéresse logiquement l'ensemble de la communauté et que cela constitue un support de communication important pour les jeunes docteurs désireux de faire connaître leurs travaux, la revue Logistique & Management propose une rubrique dédiée ce sujet.

L'objet est de présenter non seulement des thèses qui s'inscrivent totalement dans la discipline de la logistique et du supply chain management mais aussi, dans un souci d'ouverture, des recherches dont le sujet concerne cette discipline sans pour autant en faire l'objet central. Toutes les thèses en sciences de gestion respectant ces critères sont donc susceptibles d'être présentées.

Dans un souci d'harmonisation des présentations, nous proposons aux jeunes docteurs de respecter les rubriques suivantes (1 page maximum) :

- Nom, prénom
- Université et laboratoire de recherche
- Titre de la thèse
- Directeur de thèse
- Composition du jury
- Résumé (problématique, enjeux, méthodologie, principaux résultats, intérêts managériaux, théoriques et méthodologiques)

Logistique & Management

publie deux fois par an des dossiers thématiques

Vol 6 n°1-1998	<i>Mondialisation de la logistique</i>
Vol 6 n°2-1998	<i>Le pilotage des flux I</i> (PDF uniquement)
Vol 7 n°1-1999	<i>Le pilotage des flux II</i>
Vol 7 n°2-1999	<i>Reverse Logistics</i>
Vol 8 n°1-2000	<i>Les processus logistiques</i>
Vol 8 n°2-2000	<i>Réseaux logistiques et nouvelles technologies</i>
Vol 9 n°1-2001	<i>Intégration de la chaîne logistique</i>
Vol 9 n°2-2001	<i>La chaîne collaborative</i>
Vol 10 n°1-2002	<i>Mesure et valeur de la chaîne logistique</i>
Vol 10 n°2-2002	<i>Structuration de la chaîne logistique</i>
Vol 11 n°1-2003	<i>Performance financière et logistique</i>
Vol 11 n°2-2003	<i>La prestation logistique</i>
Vol 12 n°1-2004	<i>Visibilité de la chaîne logistique</i>
Vol 12 n°2-2004	<i>L'intelligence logistique</i>
N° spécial 2004	<i>Logistique Hospitalière</i>
Vol 13 n°1-2005	<i>Logistique et développement durable</i>
Vol 13 n°2-2005	<i>Logistique et Systèmes d'Information</i>
Vol 14 n°1-2006	<i>Risques et Supply Chain</i>
Vol 14 n°2-2006	<i>La maîtrise des chaînes logistiques</i>
Vol 15 n°1-2007	<i>Logistique Hospitalière GISEH 2006</i>
Vol 15 n°2-2007	<i>Logistique et Gestion des Ressources Humaines</i>

Bon de commande Logistique & Management

à retourner à BEM - Publications, 680 cours de la Libération, 33405 Talence Cedex

☐ Je m'abonne à la revue LOGISTIQUE & MANAGEMENT
2 numéros annuels pour le prix de **50 €**
pour tout nouvel abonnement un numéro au choix vous est offert
merci de préciser le vol. n°

☐ Je joins un chèque d'un montant de €
à l'ordre de la CCIB. Prix nets en exonération de TVA, facture acquittée par retour.

☐ J'autorise le débit de ma carte bancaire pour €
+ 12 € frais d'envoi pour l'étranger, total de la commande €.

☐ Visa ☐ American Express ☐ Mastercard
N° carte
expire fin Derniers N° figurant au verso de votre carte

Adresse d'abonnement

Nom Prénom
Société Fonction
Adresse
Code Postal Ville Tél. e-mail

Je commande les numéros déjà parus au prix unitaire de **28 €**

☐ vol. 6 n°1, 1998	☐ vol. 9 n°2, 2001	☐ Hors-série 2004
☐ vol. 6 n°2, 1998	☐ vol. 10 n°1, 2002	☐ vol. 13 n°1, 2005
☐ vol. 7 n°1, 1999	☐ vol. 10 n°2, 2002	☐ vol. 13 n°2, 2005
☐ vol. 7 n°2, 1999	☐ vol. 11 n°1, 2003	☐ vol. 14 n°1, 2006
☐ vol. 8 n°1, 2000	☐ vol. 11 n°2, 2003	☐ vol. 14 n°2, 2006
☐ vol. 8 n°2, 2000	☐ vol. 12 n°1, 2004	☐ vol. 15 n°1, 2007
☐ vol. 9 n°1, 2001	☐ vol. 12 n°2, 2004	☐ vol. 15 n°2, 2007

Je commande l'article en PDF au prix unitaire de **5 €**

☐ Nombre d'articles :

Nom du détenteur de la carte prénom
adresse
Signature et date