

Anticipation des compétences du métier de Manager Logistique à horizon 2010

Résumé

Le présent document expose le résultat d'une réflexion structurée, menée par **11 professionnels du domaine de la Logistique** qui se sont attachés à **analyser l'évolution spécifique du métier de Manager Logistique au Grand-Duché du Luxembourg d'ici 2010.**

En fonction de l'horizon ciblé, ces professionnels ont construit ensemble un scénario d'évolution pour le métier de Manager Logistique. Ils ont ensuite mesuré son impact sur les compétences existantes du métier. **Une vingtaine de compétences a été identifiée comme clés** pour les trois à cinq ans à venir. Les experts ont complété leur réflexion par un travail de projection sur les éléments nouveaux (compétences, responsabilités, prérogatives) que la vision du métier traitée devra intégrer à moyen terme. A ce titre, **une douzaine de compétences nouvelles a été recensée.**

Pour conclure, les différentes compétences clés et nouvelles ont été mises en relation avec les compétences clés et nouvelles relevées par la réflexion menée également sur le métier de Manager Logistique en région wallonne.

Mots-clés : compétences, formation, anticipation, Logistique, supply chain

CITI

Centre de Recherche Public Henri Tudor
29, Avenue John F.Kennedy
L-1855 Luxembourg - Kirchberg
Tél.: +352 42 59 91 - 333
Fax: +352 42 48 99

Rédigé par Bertrand Meunier¹, Duan Hua², Alex Durand³

¹bertrand.meunier@tudor.lu - Chef de projet R&D

²duan.hua@tudor.lu - Expert méthode

³alex.durand@tudor.lu - Coordinateur Scientifique

www.citi.tudor.lu

Remerciements

L'équipe du projet Abilitic¹ adresse ses remerciements à :

Monsieur Patrick BROWNE, Gérant de ML6,

Messieurs Walter BERETTINI et Frédéric CHOVEL, respectivement Personnel Representative, et Spare-Parts & Traffic Manager de Husky S.A.

Madame Barbara CHEVALIER, Manager Business Advisory au sein de Ernst & Young

Monsieur Philippe DUBOIS, Responsable logistique au sein de Tarkett S.A.

Monsieur Alain GLOD, Manager Logistique au sein de Goodyear S.A.

Monsieur Hans KELDERMAN, Manager Logistique au sein de Retail Transport Logistique

Monsieur Jean Claude MORETTI, Responsable méthode logistique au sein de Ascoforge Safe

Monsieur Philippe NICOLAS, Supply Chain Coordination au sein de Arcelor – Mittal Distribution

Madame Corinne TRIPODO & Monsieur Stefan ZWICKLBAUER, respectivement Traffic Manager & European Customer Service Manager au sein de Saint-Gobain Abrasives S.A.

Monsieur Marc WILTZIUS, Chargé de Direction de Transport Hein

Monsieur Paul GUENNOU, Directeur/Consultant de Proge

Et, Monsieur Laurent BRAVETTI, Chargé de relation au Laboratoire des Technologies Industrielles, département du Centre Henri TUDOR

Pour leur contribution, et leur participation active à cette réflexion sur le thème de l'anticipation des compétences du métier de Manager Logistique à Luxembourg.

¹ Le projet Abilitic est un projet Interreg3A visant à anticiper à moyen terme l'évolution des compétences pour 8 métiers à un niveau inter – régional. De plus amples informations sur le site www.abilitic.eu (accessible dernier trimestre 2007)

Table des matières

Introduction	5
I. Méthodologie	6
II. Phase n°1 : Le profil professionnel.....	7
1. La structure	7
2. Les Missions.....	7
3. Activités et tâches associés du métier de Manager Logistique	9
4. Les Compétences principales du métier.....	10
III. Phase n°2 : Le profil d'évolution du métier de Manager Logistique	12
1. Le Scénario d'évolution	12
2. Le plan d'actions.....	13
IV. Phase n°3 : Les tendances à venir du profil de formation.....	16
1. Les tâches du métier impactées par le changement	16
2. Les compétences clés du Manager Logistique.....	17
3. Les compétences nouvelles et éléments nouveaux pour le Manager Logistique	23
4. Les orientations à investiguer par les organismes de formation	25
V. Les apports complémentaires de la démarche wallonne	29
Conclusion	32
Annexe.....	33
Références.....	45

Introduction

A partir de 2003, le Centre de Recherche Public Henri TUDOR a souhaité développer une expertise en matière d'utilisation des outils qui sont ceux de la prospective (Godet, 2001) et de l'exploration des futurs longs. Le choix a été fait d'exploiter ces outils pour la conception et le développement de démarches d'anticipation des futurs « moyens » qui soient participatives et structurées. Participatives, car elles réunissent en présentiel une communauté d'experts ayant pour objectif d'exprimer, partager et évaluer leurs idées. Structurées, car elles mobilisent de manière amendée les outils traditionnels de la prospective pour l'évaluation et la sélection des idées.

C'est dans ce cadre que le Centre de Recherche Public Henri TUDOR a défini une démarche d'anticipation. Celle-ci a pour objectif d'identifier aujourd'hui les compétences dont des professionnels auront besoin demain, à moyen terme (3-5 ans), dans l'exercice de leur métier. Les résultats d'un tel exercice doivent permettre à l'offre de formation existante de s'interroger au plus tôt sur les programmes de formation élaborés et proposés. Cela doit représenter un outil d'aide à la décision facilitant et appuyant la définition le cas échéant de nouveaux programmes de formation. Ces derniers seront ainsi en mesure de répondre au plus près des préoccupations de la demande émanant des professionnels d'un métier.

Le présent document a pour objectif de montrer qu'il est possible d'envisager le déploiement d'un tel exercice pour le métier de Manager Logistique au Grand-Duché du Luxembourg.

Les professionnels de la Logistique qui ont mené cette réflexion, ont commencé par identifier les changements essentiels auxquels le Luxembourg sera confronté d'ici 2010 pour l'exercice de la fonction du métier de Manager Logistique. Ces changements ont déjà fait l'objet d'un rapport documenté². Il s'agit des mutations que devraient connaître l'environnement du métier étudié à horizon 2010. L'ensemble de ces mutations compose le scénario d'évolution.

Ensuite, ces professionnels ont mesuré l'impact du changement sur les compétences actuelles du métier de Manager Logistique. Ils ont également défini les compétences nouvelles qu'il faudra acquérir pour se préparer au changement.

L'étude se décompose donc en cinq parties. Une première partie est consacrée à un rappel méthodologique des différentes étapes constitutives de la démarche d'anticipation des compétences. Une seconde partie porte sur la présentation de la vision du métier de Manager Logistique. Une troisième partie s'intéresse à la présentation du scénario d'évolution du métier étudié. La quatrième partie se focalise quant à elle sur les compétences actuelles et nouvelles qu'un Manager Logistique devra maîtriser demain dans l'exercice de sa fonction. Enfin, la cinquième et dernière partie expose les résultats issus de l'expérimentation opérée en Wallonie pour le même métier. Il s'agit ainsi de mettre en avant les éléments complémentaires à l'analyse qui a été menée au Luxembourg et d'enrichir ainsi les conclusions du projet et ses perspectives interrégionales.

² Barbolosi. P., Hua D. (2007) « Quelle évolution pour l'environnement du métier de Manager Logistique au Luxembourg ? », Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg.

I. Méthodologie

La démarche prospective proposée a pour premier objectif d'anticiper les évolutions possibles de l'environnement du métier de Manager Logistique au Luxembourg à 3-5 ans, et d'identifier des actions permettant soit de se préparer vis-à-vis du futur probable, soit de pro-agir pour la réalisation d'un futur souhaité. Son second objectif est de détecter les futurs besoins en compétences du métier sélectionné d'ici 2010. En réponse à ces besoins les organismes de formation pourront être en mesure de concevoir et de proposer une offre de formation adaptée aux besoins exprimés du marché.

Pour cela, il est rappelé brièvement quelles sont les phases clés à partir desquelles il est possible de déployer la démarche d'anticipation. A ce titre, il est indiqué que l'expertise du Centre Henri Tudor repose sur une démarche composée de 3 étapes:

Etape 1 : Description du métier

Objectif : Formaliser le profil professionnel du métier

Démarche :

- Recherche d'informations sur les pratiques du métier en Europe, et notamment en Belgique et au Luxembourg
- Groupe de travail et entretiens avec des « experts » Logistique ayant une vision de l'exercice du métier.
- Entretiens individuels avec différents managers opérationnels et responsables logistiques.

Etape 2 : Evolution du métier

Objectif : Anticiper les facteurs clés de l'évolution du métier d'ici 3-5 ans.

Démarche : 3 séances de groupe de travail réunissant :

- Des experts ayant une vision de l'exercice du métier.
- Des managers opérationnels et des responsables Logistiques.
- Des représentants d'organismes de formation, d'associations et de fédérations professionnelles.

Etape 3 : Anticipation des compétences

Objectif : Anticiper les compétences actuelles et nouvelles qui seront essentielles dans l'exercice du métier demain pour identifier les formations existantes correspondantes ou à créer.

Démarche :

Une séance de groupe de travail réunissant le même type d'acteurs.

Les résultats obtenus en matière d'anticipation des compétences du métier de Manager logistique seront présentés en fonction des trois étapes de la démarche.

II. Phase n°1 : Le profil professionnel

1. La structure

Le profil professionnel décrit le travail que les professionnels accomplissent dans le cadre de leur métier ou de leur profession. Le métier de Manager Logistique est présenté en termes **d'activité, de tâche, de capacité nécessaire et de compétence**. L'idée à travers cette structuration est d'exprimer un niveau de granularité de plus en plus fin dans les expressions utilisées.

- En effet, le métier est tout d'abord découpé en **activité**. Ces activités correspondent à des blocs thématiques, des prérogatives qui sont de la responsabilité du métier étudié. Une activité comprend dans le cadre du profil professionnel un ensemble d'actions visant à l'accomplissement d'un travail déterminé.

- Ces activités sont ensuite déclinées en plusieurs **tâches**. Ces dernières sont par conséquent appréhendées comme une subdivision de l'activité ; une action réalisée dans le cadre de l'activité.

- Les tâches, exprimées par des actions génériques, sont explicitées dans les **capacités nécessaires**. Ces dernières, lorsque cela est nécessaire permettent d'appréhender au mieux ce qu'il est attendu par le métier pour une tâche donnée. Elles facilitent la contextualisation des compétences à mettre en œuvre pour réaliser une tâche.

- Enfin, la notion de **compétence** est définie comme un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoirs technologiques à mettre en œuvre pour accomplir une tâche. Les savoirs et savoirs technologiques sont formulés par des expressions nominatives, les savoir être par des qualificatifs, et les savoir-faire correspondent à des actions précises à réaliser.

Le profil professionnel du métier de Manager Logistique étant conséquent (14 pages), il a été placé en annexe. Afin de prendre connaissance toutefois du document dans sa globalité, une version synthétique a été conçue. Celle-ci se décompose en plusieurs sections. Premièrement, une description des missions attendues par le métier a été formalisée. Deuxièmement, cette version expose l'ensemble des activités et des tâches associées du métier sélectionné. Troisièmement, l'ensemble des compétences principales du métier est regroupé au sein d'un tableau qui est composé de quatre sous-ensembles représentant les principaux savoirs, savoir – être, savoir – faire et savoir technologique recensés pour l'exercice de la fonction de Manager Logistique.

2. Les Missions

Il s'agit de la vision du métier à partir de laquelle les parties prenantes du projet (CRP Henri Tudor & Acclivity Management System pour le compte du Forem Logistique) ainsi que les partenaires experts ont souhaité travailler.

Rattaché à la Direction Générale d'un grand groupe ou à la direction d'une PME, le Manager Logistique conçoit, organise, participe à la définition de la stratégie visant à assurer le cheminement d'un produit/service depuis l'approvisionnement, en passant par la production et jusqu'à la distribution chez les clients.

Le Manager Logistique veille à optimiser la gestion des flux au sein de son organisation en maîtrisant et en coordonnant la cohérence des étapes au travers desquelles un produit/service passe.

Il améliore en interne l'organisation des flux en recherchant constamment des gains de productivité ou axes de développement en vue d'accroître la performance globale de l'entreprise.

C'est une fonction de pilotage transverse au sein d'une organisation qui se doit d'équilibrer les flux physiques et informationnels. Il fait le lien entre les différents responsables opérationnels et fonctionnels ainsi qu'entre les clients ou les prestataires engagés dans le processus logistique. Le Manager Logistique évolue dans un contexte international. Il est reconnu dans son entreprise par sa vision globale de l'environnement et du marché.

Il est responsable de la formulation d'objectifs cohérents et mesurables liés à la gestion des flux logistiques en collaboration avec chacun des responsables d'unité. La Direction, à partir des indicateurs objectifs fournis par le Manager Logistique aura davantage de facilité à piloter son entreprise.

Il contribue par ses compétences à inscrire l'organisation dans une logique d'amélioration continue afin de satisfaire les exigences et attentes des différents partenaires impliqués dans la chaîne logistique (clients/fournisseurs).

L'ensemble de ses missions est présenté à travers les 5 activités détaillées ci après.

Trois sont en lien direct avec le domaine de la logistique:

- **Organiser et optimiser la chaîne logistique**
- **Piloter les flux et les ressources pour une bonne relation avec les différents partenaires (clients/fournisseurs)**
- **Gérer les coûts et la productivité dans une logique d'amélioration continue**

Les deux premières expriment des activités respectivement d'ordre stratégique et tactique au sein d'une organisation. La dernière quant à elle reprend les éléments liés à des actions opérationnels qu'il est possible d'attendre d'un Manager Logistique traditionnel au Luxembourg.

Pour les deux autres activités, il s'agit de prérogatives liées à la fonction de Manager même, à savoir :

- **Définir ses besoins et manager ses propres ressources humaines**
- **Communiquer, informer sur les actions en lien avec la gestion des flux logistiques**

Ces activités sont présentées dans le premier tableau ci après. L'ensemble des tâches qui y sont associés, est également présent. Un second tableau s'attache quant à lui à indiquer l'ensemble des compétences principales qui ont été identifiées pour le métier de Manager Logistique aujourd'hui.

3. Activités et tâches associés du métier de Manager Logistique

<p>Activité 1 : Organiser et optimiser la chaîne logistique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale d'entreprise (achats, approvisionnements, production, stocks, distribution, etc) • Décliner des indicateurs de performances selon les objectifs de la Direction • Décliner une organisation (structure/système/R-H) en fonction des objectifs de la chaîne logistique • Proposer des investissements dans la logistique de production et de distribution • Prévoir les meilleurs déploiements et localisations des lieux de stockage ainsi que les dispositifs de groupage et d'éclatement avec les modes de transport correspondants. • Participer au choix d'implantation des usines et des plateformes de stockage intermédiaire, • Déterminer et paramétrer pour la stratégie logistique un système d'information adapté. 	<p>Activité 2 : Piloter les flux et les ressources pour une bonne relation avec les différents partenaires (clients/fournisseurs)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instaurer des règles organisationnelles, des procédures et des méthodes de travail, tout en suscitant leurs améliorations et en veillant à organiser les actions de suivi liées à leur mise en œuvre • Orchestrer, en collaborant avec les responsables concernés, le recueil de données nécessaires au bon fonctionnement de la chaîne logistique (règles opérationnelles, organisation en place, performance des achats, des approvisionnements, de la production, de la distribution et des ventes) • Arbitrer avec les managers opérationnels et la Direction, les choix techniques et organisationnels liés au processus logistique • Analyser et maîtriser les risques liés à des ruptures, déviations et dysfonctionnement des flux logistiques en animant la démarche d'identification. • Programmer et suivre les actions correctives liées aux défaillances de la chaîne logistique • Collaborer activement à l'application de la politique de conformité et de la qualité des produits/services apportés par les fournisseurs et livrés aux clients (coûts/délais/intégrité) • Veiller au suivi de la qualité de la relation avec des prestataires et sous traitants en matière de production, de transport, de stockage, et de conditionnement
<p>Activité 3 : Gérer les coûts et la productivité dans une logique d'amélioration continue</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superviser le traitement et l'ordonnancement des commandes • Participer à la supervision du planning de production. • Garantir la disponibilité des matières premières (emballage, composant) • Assurer une bonne gestion des stocks de produits finis et d'en-cours et la tenue physique des magasins de stockage • Garantir en aval l'organisation et l'optimisation des expéditions, du transport des produits finis vers les clients • Superviser le remplacement, maintien et réparation des engins de levage et de transport internes et externes • Superviser l'entretien des entrepôts et des équipements de stockage 	<p>Activité 4 : Définir ses besoins et manager ses propres ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluer les compétences de ses collaborateurs directs et leurs besoins de formation et d'apprentissage • Répartir les tâches et responsabilités entre ses collaborateurs directs • Veiller à la cohésion de l'équipe • Assurer la cohérence des actions et décisions de chacun de ses collaborateurs directs
<p>Activité 5 : Communiquer, informer sur les actions en lien avec la gestion des flux logistiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser la Direction et les clients/fournisseurs aux nouvelles contraintes externes et opportunités organisationnelles • Sociabiliser la fonction logistique dans son environnement économique et politique • Gérer les directives, feedback et reporting ascendants et descendants • S'assurer de la bonne communication inter-services et du respect des objectifs fixés 	

4. Les Compétences principales du métier

<p style="text-align: center;"><u>Savoirs</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie d'entreprise • Processus business (cœur de métier de l'entreprise) • Organisation des entreprises (structures organisationnelles) • Environnement de l'entreprise • Gestion du changement • Gestion et conduite de projets • Concepts et pratiques d'évaluation • Théorie des Contraintes • Méthode de management d'équipe • Techniques d'entretien • Outils et Méthodes de Marketing • Outils et méthodes d'analyse des coûts (de possession, d'acquisition, de gestion, méthodes et valorisation des stocks ou encore activity base costing) • Planification : Gestion des flux d'information • Méthodes de préparation des commandes • Règles fiscales et juridiques du transport à l'international (procédures douanières, règles de transport) • Normes, méthodes, outils de la TQM et référentiels qualité (ISO 9000, ISO 14000) • Gestion des risques et sécurité au travail (OHSAS 18000) • Gestion des compétences • Concepts et pratiques de formation • Concepts et pratiques d'évaluation appliqués à la GRH • Politique, méthode, et systèmes (d'information et d'Intégration) 	<p style="text-align: center;"><u>Savoir-être</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Analyste pour être en mesure d'appréhender d'une manière la plus efficace possible les problèmes posés, et de proposer des solutions adéquates (culture de la performance) • Disponible afin de pouvoir recueillir les informations nécessaires à son activité et de répondre aux sollicitations de ses collaborateurs • Endurant pour assumer l'ensemble des situations auxquelles il est confronté • Esprit d'équipe afin de concilier les objectifs individuels de chacun de ses pairs et de manager au mieux sa propre équipe. • Flexible pour être en mesure de pouvoir s'adapter aux évolutions du marché et du contexte organisationnel présent • Innovant afin de pouvoir proposer des améliorations organisationnelles ou autre face à tout type d'évolution ayant un impact sur la chaîne logistique • Leadership pour manager son équipe et réussir à atteindre les objectifs définis pour sa fonction • Aisance relationnelle pour l'ensemble des actions nécessitant une communication orale en public, en groupe • Rigoureux afin de s'assurer de la bonne application des décisions prises • Médiateur pour faciliter la compréhension et l'appropriation des décisions prises • Persuasif pour convaincre le ou les interlocuteurs de la nécessité d'aboutir à un résultat ou une finalité donnée • Pragmatique afin de rester proche de la réalité et des exigences du terrain
<p style="text-align: center;"><u>Savoir-faire</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Choisir le mode d'acheminement des produits • Contrôler en temps réel et gérer le niveau de stock • Contrôler l'état des commandes et le plan de production à moyen terme en tenant compte du cycle de vie du ou des produits • Décrire la globalité de la chaîne logistique de l'entreprise tant au niveau de l'approvisionnement, de la production et de la distribution (Modéliser des processus) • Définir des indicateurs de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité, de satisfaction client au-delà de la réception du produit • Définir des tournées avec prise en compte de différents paramètres (délais et impératifs de livraison, délais d'acheminement) • Etudier les contraintes liées au produit, à l'acheminement qui déterminent le choix du mode de transport • Mettre en place des réunions, des groupes de travail, des groupes projet • Négocier des contrats de sous traitance • Contribuer à l'élaboration de la planification des processus logistique à partir des prévisions de vente à travers un Plan Industriel et Commercial (PIC) et un Programme directeur de production (PDP) • Réaliser des supports de communication, des programmes de tests, un plan d'actions d'optimisation des processus • Suivre les évolutions juridiques, réglementaires et techniques de son domaine • Faciliter l'appropriation des stratégies et des actions mises en place • Coordonner les différentes contraintes des métiers impliqués dans la chaîne logistique. 	<p style="text-align: center;"><u>Savoirs technologiques</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Architecture fonctionnelle des systèmes d'information • Principaux systèmes d'exploitation informatiques (Unix, Windows, Mac OS, Linux) • Outils de diagnostic • Outils de prévision • Outils de simulation • Outils de modélisation des flux logistiques • Outils de planification • Outils d'optimisation des flux logistiques • Outils de traçabilité et d'identification (codes barres/RFID) • Progiciel de gestion de tout type (ERP)

Ce document a été élaboré grâce à la contribution de 9 experts

- Monsieur René BEAUNE, Attaché de Direction, de Container Logistic Bettembourg
- Monsieur Laurent BRAVETTI Chargé de relation au Laboratoire des Technologies Industrielles, département du Centre Henri Tudor
- Madame Barbara CHEVALIER, Manager Business Advisory, de Ernst & Young
- Monsieur Philippe DUBOIS, Responsable Logistique de Tarkett S.A.
- Monsieur Marc FOURNY, Consultant Senior Partner au sein d'Acclivity s.a, Responsable également du déploiement de la démarche dans la région wallonne. A ce titre, M. FOURNY a collaboré étroitement à l'élaboration du profil professionnel avec le CRP Henri TUDOR.
- Monsieur Felix FUNES, du Centre européen de la Qualité technologique et humain
- Monsieur Olivier GILLET, Directeur de Ugine & Alz France
- Monsieur Alain GLOD, Manager Logistique de Goodyear S.A.
- Monsieur Philippe NICOLAS, Supply Chain Coordination de Arcelor Distribution

III. Phase n°2 : Le profil d'évolution du métier de Manager Logistique

1. Le Scénario d'évolution

Le scénario d'évolution est construit à partir des déterminants de l'évolution du métier étudié au Luxembourg d'ici 2010. De nature réglementaire, normative, technologique, économique, sociale, culturelle et organisationnelle, relevant d'un environnement national et international, ces déterminants ont été identifiés comme ceux qui expliqueront demain l'évolution domestique du métier sélectionné.

Le tableau ci-dessous présente le scénario d'évolution, élaboré par le groupe de travail « Evolution de l'environnement du métier de Manager Logistique au Luxembourg ». Il expose à la fois les différents facteurs d'évolution essentiels ainsi que les différentes hypothèses d'évolution qui ont été retenues pour l'évolution de l'environnement du métier de Manager Logistique.

Pour connaître ses modalités d'élaboration, un rapport³ documenté sur l'ensemble des étapes ayant permis sa construction est disponible sur le site : www.abilitic.eu

N°	Intitulés des facteurs d'évolution essentiels	Hypothèses d'évolution retenues
1	<i>L'engagement du gouvernement pour le développement de la logistique au Luxembourg</i>	En 2010 un groupement professionnel aura été créé, la stratégie définie avec le gouvernement sera en cours de déploiement au moyen d'actions concrètes.
2	<i>Evolution des technologies en général, y compris Internet</i>	En 2010 on connaîtra une utilisation importante des technologies et de l'Internet dans les processus logistiques. La gestion des risques liée à la maîtrise de l'information sera performante.
3	<i>Le Manager Logistique membre du comité de direction</i>	En 2010, le Manager Logistique fera systématiquement partie du comité de direction, quelle que soit la taille de l'entreprise.
4	<i>La réglementation sociale Européenne</i>	De plus en plus de contraintes en terme de réglementation sociale européenne mais une amélioration des conditions de travail et une stagnation de la productivité des salariés.
5	<i>Eloignement des sources d'approvisionnement et de livraison</i>	En 2010 la recherche de l'optimisation du coût global devra tenir compte de l'augmentation des contraintes environnementales et de politiques étrangères. Cela entraînera un recentrage des sources d'approvisionnement et de distribution sur l'Union européenne
6	<i>Les normes relatives à la sécurité</i>	En 2010, il y aura de plus en plus de contraintes en terme de normes relatives à la sécurité, quelles soient obligatoires ou non. Les conditions de travail seront améliorées ainsi que le ratio productivité des salariés sur le coût de la prévention
7	<i>Réglementation liée à l'ouverture des marchés</i>	En 2010, les réglementations liées à l'ouverture des marchés seront transposées au Luxembourg. Disparition des niches de souveraineté, augmentation de la concurrence, renforcement du rôle stratégique du Manager Logistique.
8	<i>La connaissance des besoins du client (interne ou externe)</i>	Excellente connaissance des besoins des clients permettant d'anticiper leurs demandes.

³ Barbolosi. P., Hua D. (2007) « Quelle évolution pour l'environnement du Manager Logistique au Luxembourg ? », Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg

2. Le plan d'actions

Le scénario d'évolution identifié, il convient maintenant de réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour le rendre effectif. Pour chaque évolution, le groupe de travail propose une série d'actions qui permettront de se préparer et d'atteindre les évolutions ainsi identifiées. Les actions considérées comme prioritaires par les experts du groupe de travail sont **mises en évidence**.

En 2010 un groupement professionnel aura été créé, la stratégie définie avec le gouvernement sera en cours de déploiement au moyen d'actions concrètes. Pour cela, le groupe de travail propose de :

- **Mobiliser et intégrer les organisations et chambres professionnelles : FEDIL, Chambre des métiers, Chambre de commerce...**
- **Mettre en place un groupe de travail représentatif de la majorité des acteurs de la logistique et ayant un poids sur le gouvernement et donc l'économie au Luxembourg.**
- **Définir et décrire le secteur de la logistique avec le support de ces organisations professionnelles.**
- Réaliser un Business Case pour décider de la mise en place de la stratégie (initiative à lancer par le gouvernement).
- Inscrire ce développement dans une politique de long terme.

En 2010 on connaîtra une utilisation importante des technologies et de l'Internet dans les processus logistiques. La gestion des risques liée à la maîtrise de l'information sera performante. Afin d'aider les Managers Logistique et leurs organisations à faire face à cette évolution, il est suggéré de :

- Démontrer l'intérêt et les gains possibles liés aux nouvelles technologies
- Solliciter les membres de chambres de commerce et de métier pour une promotion des nouvelles technologies.
- **Identifier des Best Practices du secteur.**
- Elaborer des outils, de mettre en œuvre des moyens pour évaluer l'impact de l'utilisation des technologies sur la productivité globale de l'entreprise.
- **Mettre en place des formations continues, à tout niveau, relatives à l'appropriation, l'utilisation et la mise en œuvre de ces technologies.**

Ces éléments doivent participer si besoin à créer la motivation chez les professionnels de la logistique pour une adoption de ces nouvelles technologies. L'utilisation des technologies est plus ou moins utile en fonction des secteurs. La volonté d'amélioration dépend de l'importance des marges réalisables à l'aide de ces technologies. Plus elles sont élevées et plus les entreprises les utiliseront.

A cela, les experts du groupe de travail identifient la nécessité de convaincre le manager d'entreprise mais aussi les conseils d'administration et actionnaires. Le(s) dirigeant(s) doi(ven)t avoir la vision de la structure de l'entreprise et de l'orientation qu'il faut appliquer qui permettra de mieux appréhender l'utilisation de ses technologies. Les experts conseillent d'améliorer la gestion du changement dans les entreprises les moins récentes tout en veillant aux impacts que cela peut avoir sur la culture d'entreprise.

En 2010, le Manager Logistique fera systématiquement partie du comité de direction, quelle que soit la taille de l'entreprise. Pour y aboutir, le groupe de travail estime nécessaire de :

- **Mettre en évidence, auprès de la direction des entreprises, que la stratégie de la société et la stratégie logistique doivent être alignées.**
- **Promouvoir le processus logistique comme un processus fondamental de l'entreprise, ce qui impliquera la modification des modes d'organisation des entreprises.**

A travers cette nouvelle considération pour la fonction logistique, le Manager Logistique aura une nouvelle dimension, et sa crédibilité sera renforcée. Lorsqu'il est fait mention à une intégration du « Manager Logistique » au sein de la Direction de l'entreprise, c'est parce que cette fonction doit intégrer les responsabilités liées à la Chaîne logistique et non pas uniquement à la Logistique. Pour appuyer cette évolution, les membres du groupe de travail suggèrent de favoriser les formations dans cette perspective pour le métier de manager logistique afin d'asseoir sa crédibilité et ses compétences.

De plus en plus de contraintes en terme de réglementation sociale européenne mais une amélioration des conditions de travail et une stagnation de la productivité des salariés. Pour cela, il serait judicieux de :

- **Se tenir informé des nouvelles réglementations à appliquer dans un futur proche afin d'anticiper les contraintes liées à leur application.**
- Mettre en place au sein de l'entreprise des actions d'information sur les futures réglementations afin d'améliorer la communication et de se préparer au mieux à l'intégration des nouvelles réglementations dans l'entreprise.
- Investir dans la formation des salariés pour être capable d'appliquer les nouvelles réglementations.
- Repenser l'organisation pour conserver un niveau de productivité semblable tout en respectant la nouvelle réglementation.

En 2010 la recherche de l'optimisation du coût global devra tenir compte de l'augmentation des contraintes environnementales et de politiques étrangères. Cela entraînera un recentrage des sources d'approvisionnement et de distribution sur l'Union européenne. Afin d'accompagner les entreprises face à cette évolution, le groupe de travail a identifié plusieurs actions possibles :

- Taxer les importations et inciter le gouvernement à mettre en place des taxes environnementales
- Adapter la cible du marché, développer des niches. (Produits demandés localement, produits customisés).
- **Anticiper dès à présent l'évolution des contraintes logistiques (l'engorgement les délais d'approvisionnement qui ne sont plus maîtrisés, le frêt qui augmente avec les tarifs associés) en développant les compétences et l'expérience au sein des entreprises sur toutes les problématiques liées à la Supply Chain, en facilitant la mise à disposition de moyens pour identifier les faiblesses organisationnelles (diagnostics, consultance, etc).**
- **Mettre en place des chantiers pilotes, des expérimentations.**

En 2010, il y aura de plus en plus de contraintes en terme de normes relatives à la sécurité, quelles soient obligatoires ou non. Les conditions de travail seront améliorées ainsi que le ratio productivité des salariés sur le coût de la prévention. En vue de s'adapter au mieux à ce changement, voici les actions proposées qui ont pour finalité de développer une culture d'entreprise autour de la sécurité de l'entreprise:

- **Définir une charte sécurité pour l'entreprise, en impliquant les opérationnels**
- Communiquer et promouvoir la sécurité en interne afin de mettre en évidence l'implication de l'entreprise dans le respect de la sécurité auprès des salariés.
- Mettre en œuvre un plan de formation sur les normes sécurité afin de faciliter l'appropriation de ces dernières par les salariés.
- Créer un poste de responsable sécurité si cela n'est pas encore le cas. (Human Security)

*En 2010, les réglementations liées à l'ouverture des marchés seront transposées au Luxembourg. Disparition des niches de souveraineté, augmentation de la concurrence, renforcement du rôle stratégique du Manager Logistique. Les membres du groupe de travail entrevoient principalement pour se préparer à cette évolution de **garantir l'efficacité du Manager Logistique par l'amélioration de ses compétences et donc de sa formation. Les experts estiment également que le Manager Logistique devra être présent au sein du comité de direction ou centre décisionnaire de son entreprise.***

Excellente connaissance des besoins des clients permettant d'anticiper leurs demandes. Afin de pouvoir y parvenir, le groupe de travail explique qu'il est nécessaire de:

- **Repositionner les clients au cœur des préoccupations de l'entreprise en les encourageant à faire part de leurs besoins plus aisément. L'idée est d'instaurer une relation privilégiée avec le client afin d'avoir une bonne connaissance de son entreprise, de ses spécificités et de son environnement.**
- Embaucher des Managers Logistiques avec un niveau d'expérience important ou assurer une intégration optimale à un Manager Logistique Junior (accompagnement, formation, etc).
- Créer si besoin un poste de gestionnaire de la demande au sein de la direction supply chain: récolte et analyse des informations relatives au client (marketing, communication, besoins exprimés...) pour établir la demande "estimée" (avec une part de prévision).
- Fidéliser son personnel pour capitaliser les expériences de l'entreprise et assurer un bon développement ce qui pourrait permettre de fidéliser les clients qui travailleraient toujours avec les mêmes interlocuteurs.

Le scénario d'évolution permet d'identifier les compétences clés du métier de Manager Logistique à horizon 2010 à travers la mesure de son impact sur le profil professionnel du métier étudié. Cette réflexion est présentée dans la section suivante. Il s'agit de la troisième phase de la démarche d'anticipation, nommé, profil de formation.

IV. Phase n°3 : Les tendances à venir du profil de formation

Cette phase n°3 se décompose en plusieurs parties. Les trois premières parties décrivent sur base des tâches du métier les plus impactées par le scénario d'évolution, les compétences actuelles et nouvelles qu'un professionnel devra veiller à maîtriser demain dans l'exercice de son métier. La dernière partie s'évertue à orienter les organismes de formation qui désirent identifier les besoins en compétences à venir qu'un professionnel du métier souhaiterait acquérir pour se préparer à l'exercice de son métier demain.

1. Les tâches du métier impactées par le changement

Il s'agit ici de mesurer l'impact des changements décrits par le scénario d'évolution sur le profil professionnel du métier de Manager Logistique. Le but est de sélectionner les tâches les plus impactées par le changement. A l'issue de la mesure d'impact **sept tâches ont été sélectionnées et considérées comme susceptibles d'évoluer fortement face au changement**. Le tableau ci après indique ces sept tâches et le lien avec les changements qui vont les affecter. Au regard de la mesure d'impact du scénario d'évolution sur le profil professionnel du métier de Manager Logistique, il apparaît que **2 activités ont été impactées principalement** :

- **Activité 1 : Organiser et optimiser la chaîne logistique**
- **Activité 2 : Piloter les flux et les ressources pour une bonne relation avec les différents partenaires (clients/fournisseurs)**

Il s'agit des activités d'ordre stratégique et tactique qui relèvent de la responsabilité du métier de Manager Logistique.

L'activité d'ordre stratégique, recense à elle seule 5 tâches qui ont été impactées par le scénario d'évolution :

- 1.1 Définir des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale de l'entreprise (achats, approvisionnements, production, stocks, distribution, etc)
- 1.4 Proposer des investissements dans la logistique de production et de distribution
- 1.5 Prévoir les meilleurs déploiements et localisations des lieux de stockage ainsi que les dispositifs de groupage et d'éclatement avec les modes de transport correspondants.
- 1.6 Participer au choix d'implantation des usines et des plateformes de stockage intermédiaire
- 1.7 Déterminer et paramétrer pour la stratégie logistique un système d'information adapté

Les tâches 1.5 et 1.6 sont susceptibles de fortement évoluer dans les années à venir. Chacune d'entre elles a en effet été impactée par deux facteurs de changement. En ce qui concerne la tâche « 1.5 Prévoir les meilleurs déploiements et localisations des lieux de stockage ainsi que les dispositifs de groupage et d'éclatement avec les modes de transport correspondants », ce sont les aspects réglementaires tant d'un point de vue social qu'économique qui apparaissent importants. Vis-à-vis de la tâche « 1.6 Participer au choix d'implantation des usines et des plate-formes de stockage intermédiaire », ce sont les aspects liés à la coopération entre une entité représentative des problématiques logistiques et le gouvernement aussi bien que la recherche de l'optimisation du coût global qui importent.

Pour ce qui est de la **seconde activité, d'ordre tactique, 2 tâches ont été impactées** sur un total de 7:

- 2.1 Instaurer des règles organisationnelles, des procédures et des méthodes de travail, tout en suscitant leurs améliorations et en veillant à organiser les actions de suivi liées à leur mise en œuvre
- 2.6 Collaborer activement à l'application de la politique de conformité et de la qualité des produits/services apportés par les fournisseurs et livrés aux clients (coûts/délais/intégrité).

La tâche 2.1 sera fortement impactée par l'hypothèse d'évolution selon laquelle en 2010, il y aura de plus en plus de contraintes en terme de normes relatives à la sécurité, quelles soient obligatoires ou non. Les conditions de travail seront améliorées ainsi que le ratio productivité des salariés sur le coût de la prévention. Quant à la tâche « 2.6 Collaborer activement à l'application de la politique de conformité et de la qualité des produits/services apportés par les fournisseurs et livrés aux clients », les experts ont supposé qu'elle reposait sur l'hypothèse d'une excellente connaissance des besoins clients devant permettre d'anticiper leurs demandes. Cette hypothèse impactant également l'hypothèse « 1.1 Définir des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale d'entreprise (approvisionnements, production, stocks, distribution, etc.) », cela montre que les experts attribuent une place importante à l'identification des besoins clients dans la stratégie logistique ainsi que dans le respect de l'application de la politique de conformité et de la qualité des produits/services à destination des clients.

Au travers de cette évaluation, il est possible de conclure que le Manager Logistique plus que jamais se doit d'affirmer sa position hiérarchique et d'être un acteur reconnu au sein de l'organisation.

Les tâches les plus impactées par le changement sont identifiées pour le métier de Manager Logistique. L'analyse s'intéresse maintenant aux compétences essentielles pour la réalisation de chaque tâche impactée par le changement.

2. Les compétences clés du Manager Logistique

Les compétences essentielles à la réalisation des tâches les plus impactées par le changement constituent les **compétences clés**. Le tableau ci-dessous reprend le profil professionnel dans son intégralité et indique les tâches les plus impactées avec l'ensemble des compétences associées. Les compétences clés y sont mises en évidence.⁴

⁴ Contrairement au profil professionnel présent en annexe où une colonne « capacités nécessaires » entre les colonnes tâches et compétences est présente, ce tableau n'en fait pas référence. Ce dernier a pour vocation principale d'exposer les résultats des évaluations des professionnels ayant permis l'identification des compétences clés du métier de Manager Logistique.

Pour l'activité 1 : Organiser et optimiser la chaîne logistique

Scénario d'évolution	Tâches	Compétences Clés
<p><i>Excellente connaissance des besoins des clients permettant d'anticiper leurs demandes.</i></p>	<p>1.1 Définir des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale d'entreprise (achats, approvisionnements, production, stocks, distribution, etc.)</p>	<p>Stratégie d'entreprise Planifier des objectifs Décrire la globalité de la chaîne logistique de l'entreprise tant au niveau de l'approvisionnement, de la production et de la distribution) Analyser et synthétiser de l'information Processus de production et chaîne logistique Persuasif Élaborer un budget correspondant à ces objectifs Outils de prévision et de planification (de la demande) Médiateur Progiciel de gestion de tout type (ERP) Environnement de l'entreprise Organisation des entreprises (structures organisationnelles) Théorie des contraintes Rassembler les informations sur les natures et les quantités de produits à fournir auprès du service commercial Outils de planification des flux logistiques (DRP et/ou DRM)) Processus business</p>
<p><i>En 2010, le Manager Logistique fera systématiquement partie du comité de direction, quelle que soit la taille de l'entreprise.</i></p>	<p>1.4 Proposer des investissements dans la logistique de production et de distribution</p>	<p>Processus de production et chaîne logistique Outils et méthodes d'analyse des coûts (de possession, d'acquisition, de gestion, méthodes et valorisation des stocks ou encore activity base costing) Choisir l'alternative d'investissement la plus appropriée aux besoins identifiés Théorie des contraintes Persuasif Processus business Analyser et synthétiser de l'information Progiciel de gestion de tout type (ERP) Médiateur</p>
<p><i>De plus en plus de contraintes en terme de réglementation sociale européenne mais une amélioration des conditions de travail et une stagnation de la productivité des salariés.</i></p> <p><i>En 2010, les réglementations liées à l'ouverture des marchés seront transposées au Luxembourg. Disparition des niches de souveraineté, augmentation de la concurrence, renforcement du rôle stratégique du Manager Logistique</i></p>	<p>1.5 Prévoir les meilleurs déploiements et localisations des lieux de stockage ainsi que les dispositifs de groupage et d'éclatement avec les modes de transport correspondants.</p>	<p>Stratégie d'entreprise Processus de production et chaîne logistique Étudier les différentes zones constitutives d'un site (production, stockage, préparation de commandes, locaux techniques, allées de circulation) Étudier les contraintes liées au produit, à son acheminement qui détermineront le choix du mode de transport Outils de simulation Élaborer l'organisation des livraisons en fonction des techniques de groupage et des contraintes d'empilement, de chargement et d'assortiment Environnement de l'entreprise Choisir le mode d'acheminement des produits Analyste Réaliser des tableaux de bord pour comparer l'implantation géographique des bâtiments d'une entreprise Organisation des entreprises (structures organisationnelles) Outils de diagnostics Établir des programmes d'approvisionnement Persuasif Processus business Conditionnement, emballage et étiquetage des produits Rigoureux Médiateur</p>

<p><i>En 2010 un groupement professionnel aura été créé, la stratégie définie avec le gouvernement sera en cours de déploiement au moyen d'actions concrètes.</i></p>	<p>1.6 Participer au choix d'implantation des usines et des plateformes de stockage intermédiaire,</p>	<p>Stratégie d'entreprise</p> <p>Processus de production et chaîne logistique</p> <p>Étudier les différentes zones constitutives d'un site (production, stockage, préparation de commandes, locaux techniques, allées de circulation)</p> <p>Analyser et synthétiser de l'information</p> <p>Outils d'optimisation des flux logistiques</p> <p>Persuasif</p> <p>Outils de planification des flux logistiques (DRP et/ou DRM))</p> <p>Environnement de l'entreprise</p> <p>Processus business</p> <p>Réaliser des tableaux de bord</p> <p>Progiciel de gestion de tout type (ERP)</p>
<p><i>En 2010 la recherche de l'optimisation du coût global devra tenir compte de l'augmentation des contraintes environnementales et de politiques étrangères. Cela entraînera un recentrage des sources d'approvisionnement et de distribution sur l'Union Européenne</i></p>		<p>Modéliser des processus</p> <p>Pragmatique - Sens pratique</p> <p>Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration</p> <p>Processus de production et chaîne logistique</p> <p>Architecture fonctionnelle des systèmes d'information</p> <p>Progiciel de gestion de tout type (ERP)</p> <p>Organisation des entreprises (structures organisationnelles)</p> <p>Innovant</p> <p>Mener des évaluations de processus périodiques</p> <p>Analyste</p> <p>Processus business</p> <p>Principaux systèmes d'exploitation informatiques (Unix, Windows, Max OS, Linux)</p> <p>Réaliser des programmes de tests</p> <p>Environnement de l'entreprise</p>
<p><i>En 2010 on connaîtra une utilisation importante des technologies et de l'Internet dans les processus logistiques. La gestion des risques liée à la maîtrise de l'information sera performante.</i></p>	<p>1.7 Déterminer et paramétrer pour la stratégie logistique un système d'information adapté.</p>	

Pour l'activité 2 : Piloter les flux et les ressources pour une bonne relation avec les différents partenaires (clients/fournisseurs)

<p><i>En 2010, il y aura de plus en plus de contraintes en terme de normes relatives à la sécurité, quelles soient obligatoires ou non. Les conditions de travail seront améliorées ainsi que le ratio productivité des salariés sur le coût de la prévention</i></p>	<p>2.1 Instaurer des règles organisationnelles, des procédures et des méthodes de travail, tout en suscitant leurs améliorations et en veillant à organiser les actions de suivi liées à leur mise en œuvre</p>	<p>Définir des indicateurs de satisfaction client, de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité Processus de production et chaîne logistique Réaliser un plan d'actions d'optimisation des processus en s'inspirant des référentiels qualité Organisation des entreprises (structures organisationnelles) Normes, méthodes, outils de la TQM et référentiels qualités (ISO 9000, ISO 14000) Mettre en place des réunions, des groupes de travail, des groupes projet Esprit d'équipe Gestion et conduite de gestion de projets Modéliser des processus logistiques Pragmatique Outils de modélisation Concepts et pratiques d'évaluation Processus business Théorie des contraintes Analyser et synthétiser de l'information Aisance relationnelle Innovant Environnement de l'entreprise Réaliser des supports de communication Médiateur Diffuser de l'information Disponible</p>
<p><i>Excellente connaissance des besoins des clients permettant d'anticiper leurs demandes.</i></p>	<p>2.6 Collaborer activement à l'application de la politique de conformité et de la qualité des produits/services apportés par les fournisseurs et livrés aux clients (coûts/délais/intégrité)</p>	<p>Suivre les indicateurs de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité pour un niveau satisfaction client optimum Définir et planifier des objectifs Normes, méthodes, outils de la TQM et référentiels qualités (ISO 9000, ISO 14000) Environnement de l'entreprise Outils et méthodes de marketing Élaborer un budget Médiateur Environnement de l'entreprise Disponible Réaliser des programmes de test Persuasif</p>

Les évaluations des experts ont mis en évidence 20 compétences clés dans la réalisation des 7 tâches les plus impactées par le scénario d'évolution. Ces compétences sont reprises dans le tableau ci dessous

Analyser et synthétiser de l'information
Décrire la globalité de la chaîne logistique de l'entreprise tant au niveau de l'approvisionnement, de la production et de la distribution
Définir des indicateurs de satisfaction client, de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité
Définir et planifier des objectifs
Etudier les contraintes liées au produit, à son acheminement qui détermineront le choix du mode de transport
Etudier les différentes zones constitutives d'un site (production, stockage, préparation de commandes, locaux techniques, allées de circulation (2)
Modéliser les processus
Normes, méthodes, outils de la TQM et référentiels qualités (ISO 9000, ISO 14000) (2)
Organisation des entreprises (structures organisationnelles)
Outils de simulation
Outils d'optimisation des flux logistiques
Outils et méthodes d'analyse des coûts (de possession, d'acquisition, de gestion, méthodes et valorisation des stocks ou encore activity base costing)
Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration
Pragmatique – Sens pratique
Processus de production et chaîne logistique (4)
Réaliser un plan d'actions d'optimisation des processus en s'inspirant des référentiels qualité
Stratégie d'entreprise (3)
Suivre les indicateurs de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité pour un niveau satisfaction client optimum
Théories des contraintes

14 compétences clés ont été identifiées au regard de l'activité 1, alors que 7 l'ont été en ce qui concerne l'activité 2.

La compétence clé « **Processus de production et Chaîne logistique** » a été identifiée à la fois dans les tâches de l'activité 1 et de l'activité 2. Les experts ont évalué cette compétence comme clé pour 4 tâches:

- « 1.4 Proposer des investissements dans la logistique de production et de distribution »
- « 1.5 Prévoir les meilleurs déploiements et localisation des lieux de stockage ainsi que les dispositifs de groupage et d'éclatement avec les modes de transport correspondants »,
- « 1.6 Participer au choix d'implantation des usines et des plates-formes de stockage intermédiaire »
- « 2.1 Instaurer des règles organisationnelles, des procédures et des méthodes de travail, tout en suscitant leurs améliorations et en veillant à organiser les actions de suivi liées à leur mise en œuvre »

La compétence « **Stratégie d'entreprise** » a été quant à elle, évaluée comme clé pour trois tâches, dans l'activité 1 :

- « 1.1 Définir des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale d'entreprise (achats, approvisionnement, production, stocks, distribution, etc)»,

- « 1.5 Prévoir les meilleurs déploiements et localisation des lieux de stockage ainsi que les dispositifs de groupage et d'éclatement avec les modes de transport correspondants »,
- « 1.6 Participer au choix d'implantation des usines et plates-formes de stockage intermédiaires »

2 autres compétences ont cette fois-ci été déterminées comme clés chacune deux fois dans une activité. Il s'agit :

- du savoir faire : « **Etudier les différentes zones constitutives d'un site (production, stockage, préparation de commandes, locaux techniques, allées de circulation)** » pour l'**activité 1** à travers les tâches « 1.5 Prévoir les meilleurs déploiements et localisation des lieux de stockage ainsi que les dispositifs de groupage et d'éclatement avec les modes de transport correspondants », et « 1.6 Participer au choix d'implantation des usines et plates-formes de stockage intermédiaires ».
- du savoir : « **Normes, méthodes, outils de la TQM et référentiels qualités (ISO 9000, ISO 14000)** » identifié comme clé pour les deux tâches de l'**activité 2** ayant été fortement impactées par le scénario d'évolution, c'est à dire les tâches 2.1 et 2.6.

La répartition des 16 autres compétences clés selon leur appartenance à l'une ou l'autre des activités est présentée ci après :

Activités	Activité 1 : Organiser et optimiser la chaîne logistique	Activité 2 : Piloter les flux et les ressources pour une bonne relation avec les différents partenaires
Compétences Identifiées comme clés	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser et synthétiser de l'information - Décrire la globalité de la chaîne logistique de l'entreprise tant au niveau de l'approvisionnement, de la production et de la distribution - Etudier les contraintes liées au produit, à son acheminement qui détermineront le choix du mode de transport - Modéliser des processus - Outil de simulation - Outils d'optimisation des flux logistiques - Outils et méthodes d'analyse des coûts (de possession, d'acquisition, de gestion, méthodes et valorisation des stocks ou encore activity base costing) - Planifier des objectifs - Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration - Pragmatique et sens pratique - Théorie des contraintes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Définir des indicateurs de satisfaction client, de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité - Définir et planifier des objectifs - Organisation des entreprises (structures organisationnelles) - Réaliser un plan d'actions d'optimisation des processus en s'inspirant des référentiels qualité - Suivre des indicateurs de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité pour un niveau de satisfaction client optimum

A la lecture de ce tableau, deux compétences présentent une caractéristique commune en ce sens qu'elles peuvent être considérées comme jumelles : « planifier les objectifs » et « définir et planifier des objectifs ». Si leur mise en œuvre respective se fait dans un cadre différent (tâche 1.1 pour la première & tâche 2.6 pour la seconde), nul doute que l'une et l'autre feront références à des connaissances communes pour leur appropriation par un manager logistique.

3. Les compétences nouvelles et éléments nouveaux pour le Manager Logistique

La réflexion des experts a abouti à la détection des compétences actuelles qui seront essentielles dans l'exercice du métier de Manager Logistique à l'horizon 2010. Afin de compléter cette réflexion, les experts ont identifié quelles seront les compétences nouvelles et éléments nouveaux du métier à horizon 2010.

Ils ont ainsi identifié **une activité nouvelle** et **11 compétences nouvelles** au regard du profil professionnel existant de Manager Logistique. (Ci après le tableau récapitulatif correspondant à cette réflexion)

Type	Eléments nouveaux exprimés par les experts	Commentaires
Activité	Positionner le client au cœur de l'organisation	S'interroger si les actions mises en œuvre au sein de l'organisation sont en adéquation avec les besoins du client: Pour cela: - Analyser les données recensées sur le client (à partir d'étude empirique sur les caractéristiques du client) - Faire de la Veille - Cartographier les flux clients - Mettre en place une stratégie client - Déployer des collaborateurs afin de s'assurer du suivi de la bonne relation client, - S'assurer de la stabilité de la relation client (densification de la relation client, systématisation du suivi de la relation client) - S'assurer que l'information critique est transmise aux acteurs en interne en ayant besoin (Service après vente, service commercial, service production, etc)
Savoir	Concept veille marketing	besoins clients, spécificités clients, spécificités marché du client, etc
	Connaissance droit des affaires	Connaissances liées à la contractualisation des relations avec des fournisseurs, prestataires, sous traitants dans le cadre d'outsourcing, d'externalisation.
	Connaissances des dispositifs d'outsourcing et d'externalisation en tant que Client ou Fournisseur (avec les différentes forces faiblesses, opportunités et menaces de chacun de ses dispositifs)	
	Maîtrise des langues officielles du Luxembourg + Anglais	
Savoir-être	Capacité de délégation	
	Capacité d'écoute auprès de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique	
	Flexibilité intellectuelle	Capacité du Manager Logistique de passer d'un dossier client à un autre, avec leurs contraintes différentes, leurs contextes différents, etc
	Capacité décisionnelle	
Savoir – faire	Identifier et intégrer des besoins clients	
	Identifier les éléments critiques devant être présents dans un document contractuel liant son entreprise à un partenaire, fournisseurs, prestataires ou sous traitants	Traduction opérationnelle de la mise en application du savoir "Connaissance droit des affaires"
	Identifier, sélectionner, appliquer les dispositifs organisationnels les plus appropriés dans le cadre d'outsourcing ou d'externalisation	Traduction opérationnel de la mise en application du savoir "Connaissances des dispositifs d'outsourcing et d'externalisation en tant que Client ou Fournisseur "

A la lecture de ce tableau, la typologie des compétences nouvelles illustre une dominance des Savoirs (4) et des Savoir – être (4). Les savoir – faire apparaissent également de manière importante (3).

Dans le cadre de cette réflexion, il convient de signaler également que les experts présents ont été amenés à exprimer des compétences qui sont présentes dans le profil professionnel existant. Des rapprochements sont possibles entre ces éléments exprimés comme nouveau par les experts et ceux présents au sein du profil professionnel du métier de Manager Logistique. Ils doivent donc faire l'objet d'une attention particulière. A ce titre, le tableau ci après récapitule les 3 éléments nouveaux exprimés par les experts et leur correspondance avec le profil professionnel du métier de Manager Logistique.

Éléments nouveaux exprimés par les experts	Correspondance avec les éléments existants	
	Tâches	Compétences
<p>« Reconnaître les compétences de ses collaborateurs, mettre en avant les compétences des collaborateurs et aussi en détecter les manques »</p>	<p>« 4.1 : Évaluer les compétences de ses collaborateurs directs et leurs besoins de formation et d'apprentissage ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des compétences - Concepts et pratiques d'évaluation (instruments d'appréciation et de mesure des performances des salariés: entretiens, bilans, évaluation sur objectifs et leurs incidences sur le comportement des individus.) - Concepts et pratiques de formation », - Identifier les compétences clés de chacun de ses collaborateurs - Identifier des besoins en compétences - Proposer des formations répondant aux besoins de développement de ses collaborateurs - Réaliser des tableaux de bord pour le suivi des formations et le développement des compétences
<p>« Savoir s'entourer ("de spécialistes ") pour mieux déléguer, avoir la capacité à évaluer les compétences des collaborateurs directs, des personnes avec lesquelles il est amené à travailler »</p>	<p>« 4.2 Répartir les tâches et responsabilités entre ses collaborateurs directs»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Méthodes de management d'équipe (gestion d'équipe Psychologie de groupe) - Gestion des compétences - Organisation des entreprises (structures organisationnelles) - Processus de production et chaîne logistique - Processus business - Gestion des moyens humains (temps de travail, durée des activités, planification du travail) - Attribuer à chacun le rôle le plus approprié par rapport à ses propres compétences - Réaliser des entretiens d'évaluation - Mettre en place des réunions, des groupes de travail, des groupes projet
<p>« Se faire comprendre et faire accepter les nouvelles manières de travailler, en étant convaincant et pédagogique »,</p>	<p>« 5.1 Sensibiliser la Direction et les clients/fournisseurs aux nouvelles contraintes externes et opportunités organisationnelles»</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du changement - Environnement de l'entreprise - Organisation des entreprises (structure organisationnelle) - Techniques d'information, d'explication, de conseil, de suggestion, et d'argumentation - Animer des sessions de sensibilisation - Réaliser des supports de communication - Représenter l'entreprise auprès de l'environnement externe - S'assurer de la bonne compréhension des documents fournis à des tiers

Ces éléments nouveaux correspondent donc à des prérogatives déjà identifiées pour le métier de Manager Logistique. Ces dernières sont présentes comme indiqué dans le tableau au sein des problématiques de Gestion des Ressources Humaines et Gestion de la Communication et de l'Information. Il semble important de s'assurer que les compétences qu'induisent ces éléments soient parties intégrantes des programmes de formation pour le métier de Manager Logistique. Elles apparaissent d'autant plus primordiales dans le rôle de Manager que le métier sélectionné doit assumer.

4. Les orientations à investiguer par les organismes de formation

Au regard des informations fournies préalablement, une proposition de regroupement de compétences clés et nouvelles, est proposée afin de faciliter l'analyse et les différentes perspectives d'investigation à horizon 2010 pour le métier de Manager Logistique. Ces regroupements doivent être interprétés comme des blocs thématiques à investiguer par les organismes de formation intéressés et les professionnels souhaitant être en adéquation avec le devenir du métier de Manager Logistique. L'idée est de permettre à travers ces regroupements de déterminer quelles sont les tendances en terme de besoins de compétences vers lesquelles la fonction de Manager Logistique semble s'orienter. Des programmes de formation peuvent ainsi être envisagés sur base du contenu de ces regroupements

A. Les tendances en matière de compétences clés

Les 20 compétences clés se répartissent en 3 groupes distincts. Certaines sont à mettre en œuvre dans le cadre de la détermination d'une « **Stratégie logistique** », d'autres dans le cadre de « **l'optimisation du processus logistique** », et enfin, les dernières pour son « **suivi** ».

Regroupement			
Types de compétences	Stratégie logistique	Optimisation du processus logistique	Suivi
Compétences génériques			
Savoir - Faire	- Analyser et synthétiser de l'information - Définir et planifier des objectifs	- Analyser et synthétiser de l'information - Planifier les objectifs	- Analyser et synthétiser de l'information
Savoir	Organisation des entreprises (structures organisationnelles)		
Compétences spécifiques			
Savoir – Faire	- Décrire la globalité de la chaîne logistique de l'entreprise, etc - Etudier les contraintes liées au produit, à son acheminement qui détermineront le choix du mode de transport - Etudier les différentes zones constitutives d'un site (production, stockage, préparation de commandes, locaux techniques, allées de circulation - Modéliser les processus	- Réaliser un plan d'action de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité pour un niveau de satisfaction client optimum	- Définir des indicateurs de satisfaction client, de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité - Suivre les indicateurs de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité pour un niveau satisfaction client optimum
Savoirs	- Normes, méthodes, outils de la TQM, et référentiels qualités - Processus de production et chaîne logistique - Théorie des contraintes	- Normes, méthodes outils de la TQM, etc - Outils et méthodes d'analyse des coûts, etc - Théorie des contraintes	
Savoirs technologiques	- Outils de simulation	- Outils d'optimisation des flux logistiques	

Ainsi, pour un horizon 2010, à la question « Comment mettre en place une stratégie logistique », le Manager Logistique devra s'interroger s'il est en mesure de maîtriser l'ensemble des compétences y étant associées. Ce raisonnement peut également être reproduit pour les questions liées à l'optimisation des processus logistique, et au suivi de ce dernier.

Certaines compétences sont présentes au sein de plusieurs blocs. Il s'agit des compétences liées à sa capacité « d'analyse et de synthèse de l'information », ainsi qu'à sa connaissance des « normes, méthodes, outils de la TQM, et référentiels qualités ». Parmi les 20 compétences identifiées comme clés par les experts, deux toutefois, n'ont pas été intégrées dans ces regroupements. Il s'agit de la compétence relative à sa connaissance des « politiques, méthodes et systèmes d'information et d'intégration », et à sa capacité à « faire preuve de pragmatisme et de sens pratique » qui sont apparus comme transverses aux trois regroupements proposés.

B. Les tendances en matière de compétences nouvelles

Il est possible également de regrouper les 12 compétences nouvelles selon la thématique d'intervention à laquelle elles appartiennent. 5 blocs thématiques sont ainsi à prendre en compte dans l'évolution des compétences du métier étudié :

- Positionner le client, comme un acteur moteur de la stratégie logistique
- Contractualiser au mieux la relation avec des fournisseurs, prestataires, etc
- S'appropriier les logiques et mécanismes de fonctionnement des dispositifs d'outsourcing et d'externalisation
- Développer ses capacités managériales
- Développer ses compétences linguistiques

Le tableau ci après illustre ce regroupement.

Bloc thématique	Éléments nouveaux exprimés par les experts
Positionner le client comme un acteur moteur de la chaîne logistique	Positionner le client au cœur de l'organisation – Activité
	Concept veille marketing (besoins clients, spécificités clients, spécificités marché du client, etc) – Savoir
	Identifier et intégrer les besoins clients – Savoir faire
Contractualiser au mieux la relation avec des fournisseurs, prestataires, etc	Connaissances du droit des affaires Surtout nécessaire pour la contractualisation de relations avec des fournisseurs, prestataires, sous traitants dans le cadre d'outsourcing, d'externalisation
	Identifier les éléments critiques devant être présents dans un document contractuel liant son entreprise à un partenaire, fournisseur, prestataires ou sous traitants
S'appropriier les logiques et mécanismes de fonctionnement des dispositifs d'outsourcing et d'externalisation	Connaissances des dispositifs d'outsourcing et d'externalisation en tant que client ou fournisseur avec différentes forces, faiblesses, opportunités et menaces de chacun de ses dispositifs
	Identifier, sélectionner, appliquer les dispositifs organisationnels les plus appropriés dans le cadre d'outsourcing ou d'externalisation
Développer ses compétences managériales	Capacité de délégation
	Capacité d'écoute auprès de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique
	Flexibilité intellectuelle Capacité du Manager Logistique de passer d'un dossier client à un autre, avec leurs contraintes différentes, leurs contextes différents, etc
	Capacité décisionnelle
Développer ses compétences linguistiques	Maîtrise des langues officielles du Luxembourg + Anglais

Cette représentation des compétences nouvelles met le client au centre des préoccupations du Manager Logistique C'est une activité nouvelle par rapport au profil professionnel existant. Les tâches qui peuvent y être associées correspondraient aux actions suivantes :

- Analyser des données recensées sur le client (à partir d'étude empirique sur les caractéristiques du client, à partir d'une veille marketing sur les caractéristiques du marché du client cette fois - ci)
- Cartographier les flux clients
- Mettre en place des stratégies clients avec les problématiques logistiques
- Déployer des collaborateurs afin de s'assurer du suivi de la bonne relation client,
- S'assurer de la stabilité de la relation client (densification de la relation client, systématisation du suivi de la relation client)
- S'assurer qu'une information critique qui est recueillie, est transmise aux acteurs en interne en ayant besoin le plus besoin (Service après vente, service commercial, service production, etc).

Au-delà de cet élément nouveau apparenté à une nouvelle activité, les autres éléments enrichissent la fonction de Manager Logistique.

Le Manager Logistique se devra ainsi dans le cadre de son activité de pilotage des flux et ressources pour une meilleure relation avec les différents partenaires (Activité 2 du profil existant), s'assurer dans l'avenir de la bonne relation contractuelle avec ses différents partenaires. Ce pilotage devra en effet être cadré par des relations contractuelles les plus adéquates et explicites possibles. Ce besoin de contractualisation exprimé par les experts permettra d'assainir davantage les relations avec les différents partenaires.

La maîtrise des mécanismes de fonctionnement des dispositifs d'outsourcing et d'externalisation apparaît également être essentielle dans l'évolution du métier pour les experts présents. Cette connaissance se devra notamment d'être davantage présente dans les tâches de l'activité stratégique afin d'organiser et d'optimiser au mieux la chaîne logistique. A ce titre, les compétences identifiées semblent en effet essentiel dans la réalisation des tâches « 1.5 Prévoir les meilleurs déploiements et localisations des lieux de stockage ainsi que les dispositifs de groupage et d'éclatement avec les modes de transport correspondants » et « 1.6 Participer au choix d'implantation des usines et des plateformes de stockage intermédiaire. »

Parmi les éléments nouveaux, certains font référence à des compétences managériales. Il apparaîtrait que l'exercice de la fonction de Manager Logistique nécessiterait encore davantage que cela l'est actuellement, une capacité d'écoute vis à vis de l'ensemble des acteurs de la chaîne logistique, une capacité à savoir déléguer, à être en mesure de passer d'un dossier client à un autre (Flexibilité intellectuelle). Les experts ont aussi estimé que le Manager Logistique étant soumis à de multiples pressions dans son environnement se devra d'affirmer sa capacité à prendre des décisions. En terme d'intégration de ces éléments dans le profil professionnel, il apparaît difficile de déterminer avec précision dans quelle tâche existante cela paraît le plus essentiel. Aussi, les compétences qui sont induites doivent être appréhendées de manière transverse à l'ensemble des activités identifiées pour le métier de Manager Logistique.

Enfin, pour conclure cette réflexion sur les éléments nouveaux, les experts ont fait référence aux compétences linguistiques. Ils ont tenu à mettre en avant cette nécessité que la Manager Logistique au Luxembourg a de maîtriser non seulement les langues

officielles du Luxembourg, à savoir l'Allemand et le Français mais également la langue anglaise.

Ce trilinguisme est apparu primordial pour les experts présents au regard de l'intensification des échanges à l'international. Le Manager Logistique est contraint d'exercer sa profession dans un environnement de plus en plus concurrentiel et ouvert.

V. Les apports complémentaires de la démarche wallonne

La démarche d'anticipation telle que présentée tout au long de l'étude pour le métier de Manager Logistique a également été déployée en région wallonne⁵. Si cette dernière exprime un contexte socio – économique différent que celui du Luxembourg, il est intéressant de porter un regard attentif sur les éléments de complétude entre les deux études belge et luxembourgeoise. Il s'agit donc de mettre en évidence la complémentarité des résultats des études menées en Wallonie et au Luxembourg. Il faut rappeler toutefois que les groupes de travail constitués en Belgique par Acclivity (sous la tutelle du FOREM Logistique) n'ont pas la même représentativité (profils des experts présents différents) que ceux mis en œuvre par le Centre de Recherche Public Henri TUDOR. Qui plus est, la logistique jouit en ce moment en Wallonie d'un regain d'information du public et d'intérêt des professionnels et chercheurs. Ceci est dû à un programme incitant à l'innovation et aux investissements créateurs d'emploi, lancé en 2005 par le gouvernement régional. Malgré ces disparités, et à la lecture des éléments fournis par l'étude belge, des problématiques sont apparues communes aux professionnels de la Logistique au Luxembourg et en Belgique.

Ces problématiques quelles sont-elles ?

- ***La question du traitement des enjeux sécurité en entreprise et leurs impacts sur la chaîne logistique.***

Si au Luxembourg, l'évolution des enjeux sécurité est appréhendée par une hausse des contraintes en terme de normes relatives à la Sécurité (obligatoires ou non), la Wallonie, elle, l'entrevoit par l'influence d'un mouvement sociétal. Ci après, les hypothèses d'évolution retenues qui correspondent aux problématiques de Sécurité en entreprise :

Au Luxembourg : *en 2010, il y aura de plus en plus de contraintes en termes de normes relatives à la sécurité, qu'elles soient obligatoires ou non. Les conditions de travail seront améliorées ainsi que le ratio productivité des salariés sur le coût de prévention.*

En Wallonie : *à cause de la globalisation, de la complexification et de la pression des consommateurs, la société demandera une augmentation constante de sécurité et de sûreté.*

Quelle qu'en soit la cause, cela se fera au profit du respect du facteur humain en organisation. Les experts luxembourgeois envisagent que cela puisse permettre à terme d'améliorer le ratio productivité des salariés sur le coût de prévention, ce qui n'apparaît pas être le cas aujourd'hui.

- ***Le positionnement (formel et informel) du métier de Manager Logistique au sein des organisations***

La question du rôle du Manager Logistique au sein des entreprises est une problématique qui habite de manière commune les experts luxembourgeois et belges qui ont participé à la réflexion proposée. Cette fonction ne leur apparaît pas en effet à sa place dans les organigrammes existants.

L'exercice de cette fonction ne semble donc pas être reconnu à sa juste valeur alors que les services logistiques n'ont cessé de croître en nombre de salariés au sein des organisations au fil du temps⁶. Ci après, les hypothèses d'évolution retenues qui correspondent à cette problématique :

⁵ Fourny M, Materne I (2007), « Anticipation des compétences du métier de Manager Logistique à horizon 2010 », Acclivity Management System pour le Forem Logistique

⁶ Service d'études techniques des routes et autoroutes (2007), « Interactions transport et logistique, étude de cas sur le triangle de Weimar », Rapport d'étude :
ProjetAbilitic_AnticipationCompétences_ManagerLogistique

Au Luxembourg : *En 2010, le Manager Logistique fera systématiquement partie du comité de direction quelle que soit la taille de l'entreprise.*

En Wallonie : *Grâce à une meilleure notoriété (véhiculée par de grandes écoles de management par exemple) le positionnement des responsables logistiques au sein des organisations s'améliorera.*

Si les moyens mis en œuvre pour faire en sorte que ce métier soit reconnu pleinement au sein des entreprises s'expriment différemment, ils reflètent toutefois une préoccupation commune de part et d'autre de la zone frontalière concernée.

o **Le recentrage des sources d'approvisionnement**

Si les problématiques de recentrage apparaissent pour des raisons différentes au sein de chacune des régions, elles reflètent toutefois des moyens d'actions potentiels pour faire face aux évolutions envisagées.

Au Luxembourg : *En 2010 la recherche de l'optimisation du coût global devra tenir compte de l'augmentation des contraintes environnementales et de politiques étrangères. Cela entraînera un recentrage des sources d'approvisionnement et de distribution sur l'Union européenne.*

En Wallonie : *La modification des marchés sera importante et présentera des aspects de croissance nouveaux, comme les relations Sud - Sud, la customisation et le recentrage sur les principales sources de matières premières.*

Au-delà de ces problématiques communes, une réflexion a également été engagée pour déterminer quelles tâches du métier sélectionné ont été identifiées comme critique à horizon 2010 en Belgique et au Luxembourg. Il s'avère que **trois tâches** ont été déterminées comme critiques dans chacune des deux régions frontalières.

Il s'agit de deux tâches appartenant à l'activité d'ordre stratégique : Organiser et optimiser la chaîne logistique ;

- o **Prévoir les meilleurs déploiements et localisations des lieux de stockage ainsi que les dispositifs de groupage et d'éclatement avec les modes de transport correspondants.**
- o **Déterminer et paramétrer pour la stratégie logistique un système d'information adapté.**

La dernière tâche : **Instaurer des règles organisationnelles, des procédures et des méthodes de travail, tout en suscitant leur amélioration et en veillant à organiser les actions de suivi liées à leur mise en œuvre** appartient quant à elle à l'activité d'ordre tactique : Piloter les flux et les ressources pour une bonne relation avec les différents partenaires (clients/fournisseurs).

Si ces éléments communs à chacune des régions ont été impactés par des changements différents de part et d'autre de la frontière, ils nécessitent la même attention particulière. L'évolution de la fonction du métier de Manager Logistique peut éventuellement s'opérer en priorité via ces tâches.

Par ailleurs, **trois compétences** ont été identifiées comme clés à la fois en Belgique et au Luxembourg au regard des tâches communes, citées précédemment. Ces compétences correspondent à un savoir technologique et deux savoirs. Pour la tâche liée à la prévision des meilleurs déploiements et localisation des lieux de stockage, ... la compétence liée à la maîtrise des « **Outils de simulation** » apparaît primordiale pour les experts luxembourgeois tout comme les experts belges. Pour déterminer et paramétrer un système d'information adapté à la stratégie logistique, la compétence « **Politique, méthode, systèmes d'information et d'intégration** » est parue capitale aux yeux des experts. La connaissance de ce domaine d'application étant un pré – requis nécessaire pour appréhender au mieux les besoins et exigences que nécessite un système d'information appliqué à la logistique. Enfin, le savoir « **Normes, méthodes, outils de la TQM, et référentiels qualités (ISO 9000, ISO 14000)** » représente la troisième

compétence évaluée comme clés de part et d'autre de la frontière pour la tâche relative à l'instauration de règles organisationnelles, etc.

Au niveau des compétences nouvelles identifiées par les experts belges et luxembourgeois, plusieurs expriment communément les mêmes considérations. La **compétence linguistique**, c'est à dire le besoin de maîtriser au moins deux, voire trois langues étrangères apparaît être une réelle nécessité à horizon 2010 pour tout Manager Logistique qui travaillerait en Belgique ou au Luxembourg.

Les experts belges précisent qu'au-delà de l'aspect linguistique, les aspects culturels sont aussi à maîtriser. Ces derniers leur deviennent de plus en plus critiques pour appréhender et percevoir au mieux les relations avec les différents clients/fournisseurs/partenaires qu'un Manager Logistique peut être amené à rencontrer. La nuance leur paraît importante dans toutes les circonstances (Chine, Inde, etc.) où l'usage de l'Anglais comme langue véhiculaire commune ne comble pas les différences de mentalité, de valeurs et d'expression.

En lien avec ce dernier point, les experts belges et luxembourgeois envisagent d'ailleurs comme compétences nouvelles à horizon 2010, une meilleure compréhension dans la contractualisation des relations avec les clients/fournisseurs et partenaires. Un accroissement pour ne pas dire une maîtrise parfaite de la « **théorie des contrats** » sera semble – il nécessaire à horizon 2010 pour un Manager Logistique qui désire évoluer dans des dispositifs tels que 3PL (Third party logistics) ou 4PL (Fourth party logistics) notamment.

Enfin, le Manager Logistique devra vraisemblablement de part et d'autres de la frontière belgo - luxembourgeoise être réellement attentif aux besoins de ses clients, notamment en maîtrisant les **concepts liés à la veille marketing**, c'est à dire tout ce qui est relatif à la recherche, le traitement et la diffusion de renseignements relatifs aux marchés de son organisation et de ses clients.

Conclusion

L'exercice de la fonction de Manager Logistique évoluera selon les experts présents lors de notre réflexion vers différentes orientations. Nous avons tenté de les synthétiser au regard de l'ensemble des différents résultats intermédiaires. Il est possible d'en délimiter les grandes lignes à travers les éléments suivants :

La reconnaissance de la fonction de « Manager Logistique », comme fonction clé au sein des organisations.

Il est en effet apparu primordial pour les experts présents de re – positionner la fonction logistique au sein des organisations. Celle ci doit être intégrée dans les sphères décisionnaires des entreprises. Cette fonction représente un levier organisationnel important de part les échanges et les relations que cette fonction implique avec les autres entités organisationnelles présentes en entreprise (achat, production, distribution, etc) et en dehors de l'entreprise.

La place centrale du client dans les préoccupations de ce métier.

Pour permettre une meilleure maximisation de la performance de l'entreprise, la fonction se devra d'être encore davantage à l'écoute des problématiques du client. L'anticipation des besoins de ce dernier ainsi que la réponse apportée par une entreprise à ses exigences illustre encore davantage que par le passé le réel déficit à horizon 2010 qui se présente au métier de Manager Logistique. Celui ci se devra donc d'être force de proposition et ouvert vers les autres entités organisationnelles pour améliorer la performance organisationnelle de son entreprise. La délimitation de ces nouvelles prérogatives devra se faire en concertation avec ces autres entités.

Un élargissement de ses prérogatives lui sera demandé

Dans la continuité des éléments fournis préalablement, le manager logistique devrait donc élargir ses responsabilités au sein de l'organisation qui l'emploie. Il se devra alors d'assumer cette évolution pour garantir à la fonction logistique la reconnaissance organisationnelle que les experts ont exprimé. Cela passera par une activité managériale à consolider. Ses capacités de décisionnaire sont apparues primordiales pour l'exercice de cette fonction. Pour cela, une « parfaite » compréhension de l'environnement qui l'entoure lui sera demandée. Il aura à agréger et synthétiser tous les savoirs, les compétences requises afin de construire des systèmes optimaux. Cette capacité d'analyse et d'intégrateur lui permettra de passer à tout moment de questions stratégiques à d'autres plus opérationnelles ou de problématiques opérationnelles à d'autres plus tactique, etc.

Une actualisation continue de ses connaissances vis à vis de l'application des réglementations sociales, environnementales, sécurité et des « éléments normatifs » lui imposeront d'être encore davantage que par le passé, ouvert à ces évolutions. Il aura en conséquence selon les experts une réelle implication dans l'identification du dispositif d'outsourcing et/ou d'externalisation le plus judicieux possible face aux contraintes de son organisation. Il faudra toutefois s'interroger sur le niveau de maîtrise attendu de la part d'un Manager Logistique en matière de connaissance du droit des affaires. En effet, il lui faudra certainement être capable d'évaluer la qualité et l'exhaustivité d'un contrat sans pour autant se passer d'un spécialiste.

Dans un pays comme le Luxembourg, en relation constante avec l'étranger, ses **compétences linguistiques sont devenues indispensables**. Ce constat sera selon les experts d'autant plus clé que les échanges liés à la mondialisation s'intensifieront. La maîtrise de l'Allemand, de l'Anglais ainsi que du Français représente une réelle nécessité pour permettre à son entreprise d'être la plus réceptive à l'intensification des échanges liés à la mondialisation.

Annexe

Profil professionnel du Manager Logistique

Activités	Taches	Capacités nécessaires	Compétences correspondantes	Savoirs	Savoir-faire	Savoir-être	Savoirs technologiques	
1. Organiser et optimiser la chaîne logistique	1.1 Définir des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale d'entreprise (achats, approvisionnements, production, stocks, distribution, etc.)	> Familiarité avec la stratégie d'entreprise > Les différentes logistiques (appro, prod, distr) doivent être connus pour pouvoir décrire la globalité de la chaîne logistique > Accès aux best practices des organisations performantes et des structures modél	Stratégie d'entreprise	x				
			Processus de production et chaîne logistique	x				
			Processus business	x				
			Environnement de l'entreprise	x				
			Organisation des entreprises (structures organisationnelles)	x				
			Théorie des contraintes	x				
		> Capacité à traduire en termes de performance et d'organisation logistique les impératifs de la stratégie opérationnelle et de la stratégie marketing, et à court terme des prévisions commerciales	Rassembler les informations sur les natures et les quantités de produits à fournir auprès du service commercial		x			
			Analyser et synthétiser de l'information		x			
			Décrire la globalité de la chaîne logistique de l'entreprise tant au niveau de l'approvisionnement, de la production et de la distribution)		x			
			Planifier des objectifs		x			
			Élaborer un budget correspondant à ces objectifs		x			
	> Talent pour défendre la stratégie logistique face aux stratégies éventuellement contradictoires, et pour utiliser la logistique comme facteur d'arbitrage	Médiateur				x		
		Persuasif				x		
	> Clairvoyance quant aux technologies permettant les meilleures chances de succès de la stratégie logistique (par exemple, les ERP et les dispositifs de "tracing-tracking")	Progiciel de gestion de tout type (ERP)					x	
		Outils de planification des flux logistiques (DRP et/ou DRM)					x	
		Outils de prévision et de planification (de la demande)					x	
1.2 Décliner des indicateurs de performances selon les objectifs de la Direction	> Connaissances des clefs d'analyse pouvant permettre d'évaluer la performance d'un service logistique par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise	Concept et pratique d'évaluation		x				
		Stratégie d'entreprise		x				
		Théorie des contraintes		x				
	> Capacité d'actualisation de documents et d'adaptation des moyens éprouvés de gestion de la productivité au contexte de sa propre entreprise	Actualiser des documents			x			
		Rassembler les informations sur les natures et les quantités de produits à fournir auprès du service commercial			x			
		Analyser et synthétiser de l'information			x			
		Adapter des indicateurs de gestion de productivité au contexte de sa propre entreprise						
	> Capacité d'analyse pour élaborer au mieux des indicateurs de performances pertinents	Analyste					x	

1. Organiser et optimiser la chaîne logistique	1.7 Déterminer et paramétrer pour la stratégie logistique un système d'information adapté.	> Familiarité avec les systèmes de gestion de l'information disponible	Environnement de l'entreprise	x			
			Organisation des entreprises (structures organisationnelles)	x			
			Processus de production et chaîne logistique	x			
			Processus business	x			
			Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration	x			
		> Capacité de choisir et d'adapter le meilleur système	Modéliser des processus	x			
			Réaliser des programmes de tests	x			
			Mener des évaluations de processus périodiques	x			
			Pragmatique - Sens pratique	x			
			Analyste		x		
			Innovant		x		
			Architecture fonctionnelle des systèmes d'information			x	
			Principaux systèmes d'exploitation informatiques (Unix, Windows, Max OS, Linux)			x	
			Progiciel de gestion de tout type (ERP)			x	

2. Piloter les flux et les ressources pour une bonne relation avec les différents partenaires (clients/fournisseurs)	2.1 Instaurer des règles organisationnelles, des procédures et des méthodes de travail, tout en suscitant leurs améliorations et en veillant à organiser les actions de suivi liées à leur mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> > Connaissance des méthodes de contrôle et d'audit d'implantation et d'exploitation des normes, procédures et méthodes > Familiarité avec les alternatives de solution et d'amélioration des performances et avec les normes, méthodes et outils classiques de gestion de la qualité totale > Familiarité avec les référentiels de gestion intégrée de la qualité: EFQM, etc. 	Normes, méthodes, outils de la TQM et référentiels qualités (ISO 9000, ISO 14000)	x				
			Concepts et pratiques d'évaluation	x				
			Processus de production et chaîne logistique	x				
			Processus business	x				
			Environnement de l'entreprise	x				
			Organisation des entreprises (structures organisationnelles)	x				
			Théorie des contraintes	x				
			Gestion et conduite de gestion de projets	x				
	<ul style="list-style-type: none"> > Capacité de juger des problèmes de mise en œuvre des changements et de concevoir et mener les actions correctives qui s'imposent > Capacité à modéliser les processus logistiques et à mettre en œuvre les changements dans une organisation complexe en s'inspirant de référentiels de qualité 	Analyser et synthétiser de l'information		x				
		Modéliser des processus logistiques		x				
		Définir des indicateurs de satisfaction client, de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité		x				
		Réaliser un plan d'actions d'optimisation des processus en s'inspirant des référentiels qualité		x				
		Mettre en place des réunions, des groupes de travail, des groupes projet		x				
		Réaliser des supports de communication		x				
		Diffuser de l'information		x				
<ul style="list-style-type: none"> > Talent pour remettre ses collaborateurs sur rails, sans les démotiver > Lucidité et capacité d'agir > Capacité à animer des équipes pluridisciplinaires et à les mobiliser sur la recherche de la qualité 	Pragmatique				x			
	Médiateur				x			
	Disponible				x			
	Aisance relationnelle				x			
	Innovant				x			
	Esprit d'équipe				x			
2.2 · Orchestrer, en collaborant avec les responsables concernés, le recueil de données nécessaires au bon fonctionnement de la chaîne logistique (règles opérationnelles, organisation en place, performance des achats, des approvisionnements, de la production, de la distribution et des ventes)	<ul style="list-style-type: none"> > Connaissance des méthodes de traitement des informations opérationnelles et des tableaux de bord les plus usuels. > Il s'agit de montrer les enjeux d'une démarche qualité tant sur le plan des ressources humaines que sur le plan économique 	Concepts et pratiques d'évaluation	x					
		Gestion et conduite de projets	x					
		Actualiser des documents		x				
		Analyser et synthétiser de l'information		x				
		Réaliser des tableaux de bord avec les indicateurs de performance		x				
<ul style="list-style-type: none"> > Sens de la décision, capacité de décider de manière autonome, et jugement sûr, fondé sur l'expérience 	Analyste				x			
	Autonome				x			
	Leadership - Décideur - Aisance relationnelle - Animateur				x			
<ul style="list-style-type: none"> > Connaissance des fonctionnalités et de l'architecture des systèmes d'information 	Architecture fonctionnelle des systèmes d'information					x		
	Progiciel de gestion de tout type (ERP)					x		

2. Piloter les flux et les ressources pour une bonne relation avec les différents partenaires (clients/fournisseurs)	2.5 Programmer et suivre les actions correctives liées aux défaillances de la chaîne logistique	> Familiarité avec les méthodes d'anticipation et de prévention éprouvées et avec les techniques de gestion du changement organisationnel	Gestion du changement	x			
			Organisation des entreprises (structures organisationnelles)	x			
			Processus de production et chaîne logistique	x			
			Processus business	x			
			Environnement de l'entreprise	x			
			Gestion et conduite de projets	x			
	> Capacité à rendre utile son expérience	Analyser et synthétiser de l'information		x			
		Mettre en place des réunions, des groupes de travail, des groupes projet		x			
		Planifier le programme d'actions coorrectives		x			
		Définir un plan de communication en lien avec le programme et le suivi des actions correctives		x			
		Diffuser de l'information		x			
	> Esprit d'équipe et de l'intérêt supérieur pour aboutir à la mise en place des actions correctives	Esprit d'équipe			x		
		Leadership			x		
		Endurant					
	2.6 Collaborer activement à l'application de la politique de conformité et de la qualité des produits/services apportés par les fournisseurs et livrés aux clients (coûts/délais/intégrité)	> Connaissance des critères d'achat des clients > Familiarité avec les caractéristiques reconnaissables de la qualité et de la conformité des produits et services fournis	Environnement de l'entreprise	x			
			Outils et méthodes de marketing	x			
			Normes, méthodes, outils de la TQM et référentiels qualités (ISO 9000, ISO 14000)	x			
			Environnement de l'entreprise	x			
		> Maîtrise des facteurs déterminant les éléments du service aux clients et des méthodes de gestion de plans et budgets > Faculté d'organisation et d'exploitation d'une réception rigoureuse et connaissance des méthodes d'échantillonnage et de test	Définir et planifier des objectifs		x		
Élaborer un budget				x			
Suivre les indicateurs de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité pour un niveau satisfaction client optimum				x			
Réaliser des programmes de test				x			
> Sens commercial, capacité d'écoute des besoins des clients et de résolution des litiges > Pouvoir de négociation, en particulier avec les sous-traitants		Disponible			x		
		Médiateur			x		
		Persuasif			x		
2.7 Veiller au suivi de la qualité de la relation avec des prestataires et sous traitants en matière de transport, de stockage, et de conditionnement	> Compréhension des aspects légaux usuels des relations aux sous-traitants	Concepts et pratiques d'évaluation	x				
		Environnement de l'entreprise	x				
		Politique, méthode, et systèmes d'information et d'intégration	x				
	> Possibilité de juger des performances des partenaires logistiques	Instituer une démarche collective pour améliorer les relations clients sous l'égide du service qualité (visite de clients, audits)		x			
	> Réalisme et objectivité	Pragmatisme			x		
		Analyste			x		

3. Gérer les coûts et la productivité dans une logique d'amélioration continue	3.1 Superviser le traitement et l'ordonnancement des commandes	> Connaissance de toutes les étapes du traitement des commandes, des voies d'optimisation du processus et des facteurs influençant le service reçu des fournisseurs	Processus de production et chaîne logistique	x				
			Processus business	x				
			Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration	x				
			Méthodes de préparation des commandes	x				
		> Maîtrise du processus de traitement des commandes et de l'harmonisation des chaînons du processus	Assurer la préparation des commandes		x			
			Contrôler l'état des commandes et le plan de production à moyen terme en tenant compte du cycle de vie du ou des produits		x			
			Rigoureux			x		
		3.2 Participer à la supervision du planning de production.	> Familiarité avec les variables du planning et des contraintes de capacité et de séquençement	Processus de production et chaîne logistique	x			
				Processus business	x			
				Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration	x			
	Planifier des objectifs				x			
	> Capacité d'anticiper et organiser les événements, opérations et mobilisations d'hommes et machines futurs, et en particulier les plans de disponibilité et de production		Concourir à la planification de la production à partir des prévisions de vente à travers un PIC et un PDP		x			
			Faciliter l'application des choix d'affectations des ressources logistiques (Hommes/Machines) qui sont impliquées dans le processus de production		x			
			Rigoureux			x		
	> Faire preuve d'organisation		Outils de prévision et de planification (de la demande)					x
	3.3 Garantir la disponibilité des matières premières (emballage, composant)		Conditionnement, emballage et étiquetage des produits		x			
		Contrôler en temps réel la disponibilité des matières premières		x				
		Rigoureux			x			
Analyste				x				
Outils de traçabilité et d'identification (codes barres/RFID)						x		

3. Gérer les coûts et la productivité dans une logique d'amélioration continue	3.4 Assurer une bonne gestion des stocks de produits finis et d'en-cours et la tenue physique des magasins de stockage	> Connaissance de la configuration et des conditions d'accès, de mouvement et de stockage des marchandises	Processus de production et chaîne logistique	x				
			Processus business	x				
			Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration	x				
			Coût et analyse des coûts (de possession, d'acquisition, de gestion, méthodes et valorisation des stocks)	x				
			Méthodes d'implantation et d'optimisation du stock	x				
			Contrôler en temps réel et gérer le niveau de stock		x			
	> Faire preuve d'organisation	Rigoureux			x			
	> Connaissance des systèmes d'identification et de repérage des produits et des emplacements: codes barres, RFID, ..	Outils de traçabilité et d'identification (codes barres/RFID)				x		
	3.5 Garantir en aval l'organisation et l'optimisation des expéditions, du transport des produits finis vers les clients	> Connaissance de toutes les étapes du traitement des commandes, des règles fiscales et juridiques du transport international et des facteurs influençant le service aux clients	Règles fiscales et juridiques du transport à l'international (procédures douanières, règles du transport)	x				
			Environnement de l'entreprise	x				
Processus de production et chaîne logistique			x					
Processus business			x					
Organisation des entreprises (structure organisationnelle)			x					
> Maîtrise du choix des transporteurs, du mode de cheminement des produits, du processus de suivi des commandes et de l'harmonisation des activités des intermédiaires et distributeurs			Sélectionner les prestataires de transports		x			
Négocier les contrats de sous traitante				x				
Définir des tournées avec prise en compte de différents paramètres (délais et impératifs de livraison, délais d'acheminement)				x				
Suivre l'évolution des indicateurs de satisfaction client		x						
> Faire preuve d'organisation	Rigoureux			x				

3. Gérer les coûts et la productivité dans une logique d'amélioration continue	3.6 Superviser le remplacement, maintien et réparation des engins de levage et de transport internes et externes	> Familiarité avec les conditions impératives de maintien des engins en bonnes conditions	Gestion financière (amortissement des biens)	x				
			Gestion du matériel roulant (planification et suivi du matériel (maintenance préventive et curative)	x				
		> Capacité à déployer les mesures les plus efficaces d'exploitation	Déployer des plans d'actions pour évaluer les mesures d'exploitation		x			
		Rigoureux					x	
			Proactif				x	
	Outils de simulation						x	
	3.7 Superviser l'entretien des entrepôts et des équipements de stockage	> Familiarité avec les conditions impératives de maintien des équipements en bonnes conditions d'exploitation	Gestion financière (amortissement des biens)	x				
			Gestion du matériel inerte (planification et suivi du matériel (maintenance préventive et curative)	x				
		> Capacité à déployer les mesures les plus efficaces d'exploitation	Déployer des plans d'actions pour évaluer les mesures d'exploitation		x			
Rigoureux						x		
		Proactif				x		
Outils de simulation						x		

4. Définir ses besoins et manager ses propres ressources humaines	4.1 Évaluer les compétences de ses collaborateurs directs et leurs besoins de formation et d'apprentissage	> Connaissance des compétences nécessaires pour chaque activité, poste ou tâche et du niveau d'acquisition des titulaires actuels et familiarité avec les pratiques et concepts d'évaluation	Gestion des compétences	x				
			Concepts et pratiques d'évaluation (instruments d'appréciation et de mesure des performances des salariés: entretiens, bilans, évaluation sur objectifs et leurs incidences sur le comportement des individus.)	x				
			Concepts et pratiques de formation	x				
		> Capacité de détermination des besoins de développement par l'utilisation d'approches éprouvées qui comparent les manquements et les offres de formation accessibles	Analyser et synthétiser de l'information	x				
			Actualiser des documents	x				
			Réaliser des entretiens d'évaluation	x				
			Identifier les compétences clefs de chacun de ses collaborateurs					
			Identifier des besoins en compétences	x				
	Proposer des formations répondant aux besoins de développement de ses collaborateurs		x					
	Réaliser des tableaux de bord pour le suivi des formations et le développement des compétences			x				
	> Jugement sain et sans préjugé, souci de favoriser l'initiative et la créativité, en montrant l'exemple	Innovant				x		
		Analyste				x		
		Médiateur				x		
4.2 Répartir les tâches et responsabilités entre ses collaborateurs directs	> Familiarité avec les étapes fonctionnelles jalonnant la chaîne logistique sous sa responsabilité	Méthode de management d'équipe (gestion d'équipe - Psychologie de groupe)	x					
		Gestion des compétences	x					
		Organisation des entreprises (structures organisationnelles)	x					
		Processus de production et chaîne logistique	x					
		Processus business	x					
		Gestion des moyens humains (temps de travail, durée des activités, planification du travail)	x					
	> Reconnaissance des atouts des collaborateurs pour leur attribuer le rôle qui leur convient le mieux et capacité de les mobiliser autour de groupes de travail et de projet	Attribuer à chacun le rôle le plus approprié par rapport à ses propres compétences		x				
		Réaliser des entretiens d'évaluation		x				
		Mettre en place des réunions, des groupes de travail, des groupes projet		x				
	> Talent pour manager une équipe	Leadership				x		
		Esprit d'équipe				x		
Aisance relationnelle					x			

4. Définir ses besoins et manager ses propres ressources humaines	4.3 Veiller à la cohésion de l'équipe	> Familiarité avec la psychosociologie des groupes et connaissance des facteurs de liaison des personnes et des activités et des méthodes de leur activation	Méthodes de management d'équipe (gestion d'équipe - Psychologie de groupe)	x					
			Organisation des entreprises (structures organisationnelles)	x					
		> Connaissance des leviers de la cohésion, et maîtrise des méthodes de transformation d'un groupe en une équipe	Mettre en place des réunions, des groupes de travail, des groupes projet		x				
			Déléguer des responsabilités		x				
			Assurer une certaine équité entre les membres de son équipe		x				
			Résoudre des litiges, des conflits relationnels		x				
		> Création d'esprit d'équipe et animation, veillant à remplir les conditions de solidarité et d'échange	Esprit d'équipe			x			
			Leadership			x			
			Aisance relationnelle			x			
	4.4 Assurer la cohérence des actions et décisions de chacun de ses collaborateurs directs	> Connaissance des facteurs de cohérence et d'alignement des activités logistiques, en relation avec l'environnement de l'entreprise et les besoins de changement de l'organisation des opérations	Organisation des entreprises (structures organisationnelles)	x					
			Processus de production et chaîne logistique	x					
			Processus business	x					
			Environnement de l'entreprise	x					
			Gestion du changement	x					
		> Capacité de coordination et d'arrangement des tâches	Planifier des objectifs		x				
			Évaluer la cohérence des actions et décisions de ses collaborateurs directs.		x				
			Modéliser des processus logistiques		x				
		> Sens de la mobilisation collective et de la motivation	Esprit d'équipe			x			
			Leadership			x			
Aisance relationnelle				x					

5. Communiquer, informer sur les actions en lien avec la gestion des flux logistiques	5.1 Sensibiliser la Direction et les clients/fournisseurs aux nouvelles contraintes externes et opportunités organisationnelles	> Connaissance des facteurs les plus suggestifs du changement annoncé	Gestion du changement	x					
			Environnement de l'entreprises	x					
			Organisation des entreprises (structure organisationnelle)	x					
					Techniques d'information, d'explication, de conseil de suggestion, et d'argumentation				
		> Capacité d'argumenter de manière convaincante	Animer des sessions de sensibilisation		x				
			Réaliser des supports de communication		x				
			Représenter l'entreprise auprès de l'environnement externe		x				
			S'assurer de la bonne compréhension des documents fournis à des tiers		x				
	> Talent de communication, sens du pragmatisme et du résultat, et disponibilité	Leadership - Aisance relationnelle				x			
		Pragmatisme				x			
		Disponible				x			
	5.2 Sociabiliser la fonction logistique dans son environnement économique et politique	> Connaissance des éléments constitutifs de l'image et des valeurs partagées au sein de l'entreprise	> Conscience des savoirs à acquérir et connaissance des méthodes pédagogiques utiles pour la logistique	Stratégie d'entreprise	x				
				Environnement de l'entreprise	x				
				Concepts et pratiques de formation	x				
				Techniques d'information, d'explication, de conseil de suggestion, et d'argumentation					
		> Capacité d'accéder aux informations pertinentes, de les analyser et synthétiser et de les exploiter pour participer aux discussions de manière productive	Représenter l'entreprise auprès de l'environnement externe		x				
			Réaliser des supports de communication		x				
			Réaliser des sessions de formations		x				
S'assurer de la bonne compréhension des documents fournis à des personnes tiers				x					
Se documenter				x					
Actualiser des documents				x					
Analyser et synthétiser de l'information				x					
Participer aux colloques, groupes de travail et associations professionnelles				x					
Mesurer les conséquences de prises de décision dans l'environnement logistique				x					
Suivre les évolutions juridiques, réglementaires et techniques de son domaine			x						
> Talent d'échange, de partage et de débat et capacité d'écoute et de persuasion	Médiateur				x				
	Disponible				x				

5. Communiquer, informer sur les actions en lien avec la gestion des flux logistiques	5.3 Gérer les directives, feedback et reporting ascendants et descendants	> Connaissance des informations de gestion à partager et familiarité avec les modes et canaux de communication	Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration	x				
			Organisation des entreprises (structure organisationnelle) (Typologies des réseaux de communication)	x				
			Gestion du changement	x				
		> Talent de favoriser les communications verticales dans les opérations logistiques, maîtrise des moyens de les assurer et capacité de vérifier la compréhension des informations fournies	Techniques d'information, d'explication, de conseil de suggestion, et d'argumentation	x				
			Se documenter		x			
			Réaliser des supports de communication (ex: notes de services)		x			
			S'assurer de la bonne compréhension des documents fournis à des personnes tiers		x			
			Respecter les consignes et modes opératoires des messages selon le(s) destinataires		x			
	> Talent pour repérer les informations pertinentes et adopter le style adéquat aux informations de gestion	Analyste				x		
		Aisance relationnelle				x		
		Médiateur				x		
	5.4 S'assurer de la bonne communication inter-services et du respect des objectifs fixés	> Familiarité avec les thèmes essentiels qui régissent les interfaces entre services	Politique, méthode et systèmes d'information et d'intégration	x				
			Organisation des entreprises (structure organisationnelle)	x				
			Techniques d'information, d'explication, de conseil de suggestion, et d'argumentation	x				
		> Capacité de gérer les échanges et relais entre agents de l'organisation						
			Réaliser des supports de communication		x			
			S'assurer de la bonne compréhension des documents fournis à des personnes tiers		x			
Se documenter				x				
> Endurance et sens de la coopération entre opérationnels et fonctionnels et des communications qui la favorisent		Résoudre des litiges, les conflits relationnels		x				
	Endurant				x			
	Médiateur				x			

Références

- Barbolosi. P., Hua D. (2007) « Quelle évolution pour l'environnement du Manager Logistique au Luxembourg ? », Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg.
- Durand A., (2004), "Anticiper l'évolution des compétences en Technologie de l'Information et de la Communication : une application au métier d'entrepreneur de construction", Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg.
- Durand A., (2005), "Module d'assistance au lancement des Comités d'Accompagnement de Plate-forme d'innovation du CITI", Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg.
- Fourny M, Materne I (2007), « Anticipation des compétences du métier de Manager Logistique à horizon 2010 », Acclivity Management System pour le Forem Logistique
- Ernst & Young (2005), "Enquête sur la chaîne logistique des PME Luxembourgeoises", Rapport
- Fericelli A.-M, (2001), "Théorie de la décision", Dictionnaire des Sciences Economiques, PUF.
- Godet M., (2001), "Manuel de prospective stratégique". Dunod.
- Service d'études techniques des routes et autoroutes (2007), "Interactions transport et logistique, étude de cas sur le triangle de Weimar", Rapport d'étude.