

Quelle évolution pour l'environnement du Manager Logistique au Luxembourg à horizon 2010?

Résumé

Le présent document expose le résultat d'une réflexion menée par 9 professionnels sur le thème de l'évolution à moyen terme de l'environnement du métier de Manager Logistique au Luxembourg. Ces experts réunis au cours de trois ateliers sur une durée de douze heures ont répondu à dizaine de questions. Sur base de leurs réponses, les déterminants de l'évolution du métier ont été définis. L'espace morphologique a été construit. Des scénarii pour l'horizon 2010 ont été élaborés. Un plan directeur a été construit. Il reflète les actions qui doivent être mises en œuvre dès aujourd'hui afin de permettre au Manager Logistique soit de se préparer vis-à-vis des changements probables, soit de pro-agir pour la réalisation des changements souhaitables d'ici à 2010.

Mots-clés : Anticipation, Prospective, Logistique.

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 Pascale Barbolosi¹, Duan Hua², et Alex Durand³
1 pascale.barbolosi@tudor.lu - ingénieur R&D
2 duan.hua@tudor.lu - Ingénieur R&D
3 alex.durand@tudor.lu - Coordinateur Scientifique

REMERCIEMENTS

L'équipe du projet Abilitic¹ adresse ses remerciements à :

Monsieur Patrick BROWNE, Gérant de ML6,

Messieurs Walter BERETTINI et Frédéric CHOVET, 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 Hans KELDERMAN, Manager Logistique au sein de Retail Transport Logistique

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

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 CRP H. 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 MATIERES

REMERCIEMENTS	2
INTRODUCTION.....	4
MÉTHODOLOGIE	5
LES TRAJECTOIRES D'ÉVOLUTION DU MÉTIER	6
I. LES DÉTERMINANTS DE L'ÉVOLUTION DU MÉTIER.....	6
➤ <i>Recensement des déterminants</i>	6
➤ <i>Sélection des déterminants clés</i>	8
II. L'ESPACE MORPHOLOGIQUE.....	11
III. LE SCÉNARIO DE COMPROMIS	12
➤ <i>Sélection du scénario d'évolution probable</i>	12
➤ <i>Sélection du scénario d'évolution souhaitable</i>	14
➤ <i>Construction du scénario d'évolution de compromis</i>	16
LE PLAN D' ACTIONS	18
CONCLUSION	21
APPENDICES	23
RÉFÉRENCES.....	32

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 des compétences. Celle-ci a pour objectif d'identifier aujourd'hui les compétences qui seront essentielles dans l'exercice d'un métier/d'une fonction à moyen terme (3-5 ans). Les résultats de cette démarche doivent alimenter les organismes de formation afin qu'ils puissent adapter au plus tôt et au plus près leurs programmes de formation

Afin d'atteindre l'objectif, il est nécessaire de dégager au préalable une trajectoire d'évolution pour le métier ou la fonction visée ainsi que les moyens de s'y préparer ou d'y parvenir. Le présent document expose cette trajectoire et les moyens associés en ce qui concerne le Manager Logistique au Grand-Duché de Luxembourg. Il se compose de trois 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 les différentes étapes ayant permis la construction d'une trajectoire d'évolution pour le métier à moyen terme (3-5 ans). Enfin, une troisième partie concerne les différentes actions qui permettent de s'ajuster sur la trajectoire choisie.

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 seront en mesure de concevoir et de proposer une offre de formation adaptée aux besoins 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.

Ce rapport propose une présentation des résultats de l'étape 2. Les résultats des étapes 1 et 3 font l'objet d'un rapport complémentaire²

² Meunier B, Hua D, (2007) « Anticipation des compétences du métier de Manager Logistique à Horizon 2010 », Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg.

Les trajectoires d'évolution du métier

I. Les déterminants de l'évolution du métier

➤ Recensement des déterminants

Le scénario d'évolution décrit la dynamique des déterminants de l'évolution du métier, la première tâche est d'amener les experts à les identifier. Au total, 35 déterminants ont été recensés lors d'un brainstorming. Ils correspondent aux facteurs de changement, ceux qui « a priori » expliqueront l'évolution du métier de Manager Logistique au Luxembourg. Les experts les ont ensuite répartis en 7 classes : organisationnelle, réglementaire, socio-culturelle, RH formation, économique, politique, technologique (cf. Tableau 1).

Les participants ont recensé en priorité des facteurs de changement en lien avec l'environnement organisationnel, réglementaire et socio-culturel. Les catégories économique, politique et technologique présentent un faible nombre de facteurs.

5 facteurs en lien avec les ressources humaines et la formation ont été exprimés par les experts, reflétant ainsi l'importance perçue des formations disponibles et par conséquent des compétences des collaborateurs.

Aucune catégorie ne se détache particulièrement des autres par le nombre de facteurs recensés. Le métier de Manager Logistique ne présente donc pas d'axe majeur de changement. Ce résultat semble cohérent avec le fait que le Manager Logistique exerce un poste clé au sein de l'entreprise et s'inscrit donc à un niveau transverse dans l'organisation.

Tableau 1 : Liste des déterminants recensés

Organisationnel	Normatif /Réglementaire	Socio-culturel	RH Formation	Economique	Politique	Technologique
Le coté éphémère du produit et la capacité de réaction	Les normes relatives à la sécurité	Pression environnementale pour acheter plus localement	L'évolution qualitative de la main d'œuvre (compétences disponibles renforcées)	Eloignement des sources d'approvisionnement et de livraison	L'engagement du gouvernement pour le développement de la logistique au Luxembourg	Evolution de l'internet
La stratégie business de la société	la réglementation sociale Européenne	Perception / Valorisation du métier en terme d'image	Problème de recrutement et fidélisation	La connaissance des besoins du client (interne ou externe)	La politique environnementale du gouvernement Luxembourgeois	Evolution des technologies en général
ML membre du comité de direction	Droit du travail Européen et International	Le ML doit se focaliser sur la finance et la statistique	Tout succès passe par la qualité	Anticiper la demande du marché	Développement de nouvelles infrastructures et de celles existantes au Luxembourg	
Le retour d'expérience en général	Réglementation Fiscale	L'ouverture du ML vers l'extérieur. (interaction avec des tiers, ouverture vers l'international)	reconnaissance des formations de ML	La cohabitation avec un partenaire prestataire extérieur		
Gestion des emballages	Réglementation liée à l'ouverture des marchés	Problème de vol	La maîtrise des langues liée à la globalisation			
Gestion des déchets	Gestion des emballages	Profil démographique des collaborateurs du ML				
Traçabilité des produits vendus	Les normes et standards internationaux					
Sécurisation du chargement (arrimage lors du transport)	Gestion des déchets					
Collaboration avec les clients et les fournisseurs						

➤ Sélection des déterminants clés

Les dimensions recensées qui influencent le métier de Manager Logistique sont nombreuses et interdépendantes. C'est pourquoi, la deuxième tâche est d'identifier les plus essentielles d'entre elles, c'est-à-dire celles qui sont les plus importantes, et parmi celles-ci, les dominantes, c'est-à-dire celles les plus influentes et les moins dépendantes d'entre elles.

Pré-sélection des 20 déterminants les plus importants

Les participants au groupe de travail ont réalisé des évaluations individuelles sur le critère d'importance, qui ont permis à l'équipe d'animateurs de sélectionner les 20 déterminants considérés par les experts comme les plus importants. Les 2 déterminants technologiques étant très proches (*Evolution des technologies en général* et *évolution de l'Internet*), les experts ont choisi de les regrouper dans un seul facteur, portant donc la pré-sélection à 19 déterminants (cf. Tableau 2).

Tableau 2 : Liste des 20 facteurs de changement les plus importants

Id	Intitulés des changements	Catégorie
7	Anticiper la demande du marché	Economique
12	Eloignement des sources d'approvisionnement et de livraison	Economique
19	La connaissance des besoins du client (interne ou externe)	Economique
4	La stratégie business de la société	Organisationnel
5	Le Manager Logistique membre du comité de direction	Organisationnel
8	Le coté éphémère du produit et la capacité de réaction	Organisationnel
15	Collaboration avec les clients et les fournisseurs	Organisationnel
1	L'engagement du gouvernement pour le développement de la logistique au Luxembourg	Politique
9	Développement de nouvelles infrastructures et de celles existantes au Luxembourg	Politique
10	La réglementation sociale Européenne	Réglementaire
16	Les normes relatives à la sécurité	Réglementaire
17	Réglementation liée à l'ouverture des marchés	Réglementaire
13	La maîtrise des langues liée à la globalisation	RH Formation
14	Le Manager Logistique doit se focaliser sur la finance et la statistique	RH Formation
18	L'évolution qualitative de la main d'œuvre (compétences disponibles renforcées)	RH Formation
6	L'ouverture du Manager Logistique vers l'extérieur. (interaction avec des tiers, ouverture vers l'international)	Socio-culturel
11	Perception / Valorisation du métier en terme d'image	Socio-culturel
2	Evolution des technologies en général	Technologique
3	Evolution de l'Internet	Technologique

Sélection des 10 déterminants essentiels

Les relations d'influence entre les 20 déterminants les plus importants ont ensuite été évaluées par chaque expert du groupe de travail. Ces évaluations ont permis à l'équipe d'animateur d'isoler les 10 facteurs les plus dominants (cf. Tableau 3), c'est-à-dire les plus influents et les moins dépendants. Ils sont vraiment essentiels à l'évolution du métier (Analyse structurelle – Godet, 2001) et la réflexion collective doit donc se concentrer sur leurs évolutions.

Parmi cette sélection, « *La maîtrise des langues liées à la globalisation* » et « *Le manager logistique doit se focaliser sur la finance et la statistique* » ne constituent pas des déterminants de l'évolution du métier mais des conséquences de son évolution. Ils sont donc finalement retirés de la sélection.

Tableau 3 : Liste des 10 déterminants clés

Id	Intitulé des facteurs de changements	Description
1	L'engagement du gouvernement pour le développement de la logistique au Luxembourg	Le Gouvernement luxembourgeois s'est récemment engagé pour faire de la logistique un pôle de développement pour le Luxembourg. Cet engagement reste un élément majeur dans le développement de la logistique au Luxembourg car certains freins persistent et doivent être levés (prix des terrains, implantation d'entreprises, modalités et infrastructures de transport...). Il doit se traduire par la mise en place d'actions concrètes qui favoriseront de manière effective le développement de la logistique au Luxembourg. modalités d'action précises Si cet engagement est tenu, cela aura un impact fort sur le développement du secteur au Luxembourg et par conséquent sur le métier de Manager Logistique.
2	Evolution des technologies en général, y compris Internet	L'évolution des technologies aura un impact sur les processus logistiques, étant donné que leur utilisation y est largement répandue. Leur évolution aura donc un impact sur la logistique et le métier de Manager Logistique. Augmentation qualitative et quantitative des outils technologiques à disposition des logisticiens, gestion des risques liés à l'évolution des technologies, traçabilité...
3	Le Manager Logistique membre du comité de direction	La chaîne logistique étant au centre de la performance des entreprises, le Manager Logistique devrait être intégré au comité de direction quelle que soit la taille de l'entreprise. Très en amont dans l'entreprise, il sera ainsi plus proche des décideurs, et la bonne décision pourra ainsi être prise le plus en amont possible. Les stratégies business et logistique de l'entreprise pourront être alignées. En terme d'impact sur le métier, le Manager Logistique sera reconnu et valorisé car associé à la stratégie de l'entreprise. Il prendra davantage d'ampleur, et son image sera valorisée.
4	La réglementation sociale Européenne	Toutes les nouvelles réglementations sociales européennes programmées pour une application progressive entre 2007 à 2012 : modifications des temps de conduite, de repos, de travail, augmentation des contrôles routiers... Leur mise en place va impacter l'organisation de la chaîne logistique dans l'entreprise et le métier de Manager Logistique.
5	Eloignement des sources d'approvisionnement et de livraison	Les sources d'approvisionnement et de livraison sont désormais localisées dans des zones géographiques éloignées. Traditionnellement, les achats et les ventes se réalisent dans une zone France - Allemagne - Pays-Bas - Belgique. Désormais, cette zone a eu tendance à se déplacer vers l'Asie. Avec des gains en terme de coûts directs, cela implique néanmoins des problèmes en terme de sécurité d'approvisionnements, de qualité et de temps de réactivité. Le Manager Logistique doit alors détenir un savoir-faire pointu pour gérer cette contrainte.
6	Les normes relatives à la sécurité	Toutes les normes relatives à la sécurité au travail. Impact sur le métier de Manager Logistique : organisation de la chaîne logistique dans le respect de ces normes, responsable de la sécurité.
7	Réglementation liée à l'ouverture des marchés	Certaines directives européennes sur les marchés locaux vont permettre l'ouverture de certains marchés au Luxembourg : distribution, transport, rail, communication...
8	La connaissance des besoins du client (interne ou externe)	Connaître les besoins de son client, tant interne qu'externe, est un fondamental qui n'est pas toujours mis en place, quelle que soit la taille de l'entreprise. La connaissance des besoins et exigences de ses clients est nécessaire et nécessite une bonne communication clients/fournisseurs. C'est aussi le cas en interne, où le Manager Logistique doit assurer une bonne connaissance des besoins de ses clients au sein même de l'entreprise. Il sera ainsi valorisé et pourra, à terme, intégrer le comité de direction.

II. L'espace morphologique

Les facteurs de changement clés essentiels à l'évolution du système sont maintenant connus. C'est à partir de ces dix facteurs que les experts vont envisager plusieurs pistes d'évolution pour le métier de Manager Logistique.

L'espace morphologique décrit le champ des futurs possibles, c'est-à-dire l'ensemble des états qui pourraient caractériser demain la situation de chaque déterminant clé. Les experts ont formulé des idées concernant la situation actuelle aussi bien que la situation future de chaque déterminant clé (cf. Appendice 1). Cette étape fournit la base de réflexion nécessaire à la construction de l'espace morphologique. En effet, les idées caractérisant la situation actuelle sont utilisées pour fixer l'état central du futur. Il correspond au maintien en 2010 de la situation actuelle. Les idées sur la situation futures sont ensuite exploitées afin de fixer plusieurs états du futur qui constituent des déviations par rapport à la situation centrale.

Cette démarche appliquée à l'ensemble des 10 déterminants clés a permis de spécifier un total de 32 états possibles du futur (cf. Appendice 2), ce qui autorise la construction de 7 776 ($4^2 \times 3^5 \times 2^1$) combinatoires d'états ou scénarii exploratoires caractérisant la situation du métier au Grand-Duché à l'horizon 2010.

III. Le scénario de compromis

Le scénario de compromis décrit le chemin ou combinatoire de compromis associant un état du futur parfois probable d'autres fois souhaitable à chaque déterminant clé. Les participants procèdent à l'élaboration des scénarii d'évolution probable et souhaitable à partir de l'espace morphologique, pour ensuite sélectionner le scénario unique de compromis.

➤ Sélection du scénario d'évolution probable

Le scénario d'évolution probable décrit la combinaison d'états probables du futur pour les 8 facteurs clés. Il est donc constitué des hypothèses d'évolution les plus probables. C'est le scénario qui, selon les experts, a le plus de chances de se réaliser à l'horizon 2010.

Pour cela, les experts ont apprécié individuellement le degré de réalisation³ des différentes hypothèses d'évolution. Pour chaque déterminant, l'hypothèse considérée comme la plus probable par le groupe de travail a ainsi pu être sélectionnée par l'équipe d'animateurs. La combinaison des 8 états sélectionnés constitue le scénario d'évolution probable des facteurs pour l'horizon 2010 (cf Tableau 4 et Appendice 2).

L'analyse montre qu'aucun état probable ne correspond à une situation dégradée en 2010 par rapport à la situation actuelle. Pour 5 déterminants, les états probables sélectionnés décrivent une situation d'amélioration. Comme aucun état probable ne correspond à une situation dégradée par rapport à la situation actuelle, le groupe de travail a, à priori, une vision optimiste du futur. Cependant, à 3 reprises, l'évolution probable correspond à une situation d'inertie par rapport à la situation actuelle.

³ Les experts répondent à la question : « Pouvez-vous indiquer pour chacune des évolutions le degré de probabilité pour que celle-ci se réalise à l'horizon 2010 ? ». L'échelle de notation à utiliser est : 1- Très peu probable, 2 - Peu probable, 3 - Probable, 4 - Très probable.

Tableau 4 : Le scénario d'évolution probable

Intitulés des déterminant	Evolution probable
L'engagement du gouvernement pour le développement de la logistique au Luxembourg	En 2010 un groupement professionnel aura été créé et exercera une mission de conseil auprès du gouvernement visant au développement du secteur de la logistique.
Evolution des technologies en général, y compris Internet	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 améliorée.
Le Manager Logistique membre du comité de direction	Situation comparable à celle de 2006. Dans certains grands groupes précurseurs, le Manager Logistique fera partie du comité de direction. Dans les PME, il ne fera pas encore partie du comité de direction.
La réglementation sociale Européenne	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.
Eloignement des sources d'approvisionnement et de livraison	En 2010 la recherche de l'optimisation du coût global entraînera la recherche active de nouvelles sources d'approvisionnement et de distribution.
Les normes relatives à la sécurité	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 mais le ratio productivité des salariés sur le coût de la prévention sera stable.
Réglementation liée à l'ouverture des marchés	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.
La connaissance des besoins du client (interne ou externe)	Meilleure connaissance des besoins clients liée à une meilleure collaboration.

➤ Sélection du scénario d'évolution souhaitable

Le scénario d'évolution souhaitable décrit la combinaison d'états souhaitables du futur pour les 8 facteurs de changement essentiels. Il est constitué des hypothèses d'évolution les plus souhaitables au développement du métier de Manager Logistique.

Les experts ont évalué individuellement leur degré de préférence⁴ vis-à-vis de la réalisation des différentes hypothèses d'évolution. L'analyse des évaluations permet la sélection d'un état souhaitable du futur par facteur. La juxtaposition des états sélectionnés correspond au scénario d'évolution souhaitable des facteurs pour l'horizon 2010 (cf. Tableau 5 et Appendice 2).

Au niveau de ce scénario, il est utile de noter l'envie d'évoluer et la volonté collective d'améliorer la situation actuelle. En effet, aucun état du futur caractérisant l'inertie demain vis-à-vis de la situation actuelle n'est perçue comme souhaitable par le collectif d'expert. Dans tous les cas, l'hypothèse d'évolution souhaitable correspond à une situation d'amélioration extrême. Un seul état est caractérisé par la convergence entre probable et souhaitable, le facteur réglementation liée à l'ouverture des marchés.

⁴ Les experts répondent à la question : « Pouvez-vous indiquer pour chacune des évolutions à quel degré vous souhaitez que celle-ci se réalise ? ». L'échelle de notation à utiliser est : 1- Très peu souhaitable, 2 - Peu souhaitable, 3 - Souhaitable, 4 - Très souhaitable.

Tableau 5 : Le scénario d'évolution souhaitable

Intitulés des déterminant	Evolution souhaitable
L'engagement du gouvernement pour le développement de la logistique au Luxembourg	En 2010 un groupement professionnel aura été créé, la stratégie définie avec le gouvernement sera en cours de déploiement au moyen d'actions concrètes.
Evolution des technologies en général, y compris Internet	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.
Le Manager Logistique membre du comité de direction	En 2010, le Manager Logistique fera systématiquement partie du comité de direction, quelle que soit la taille de l'entreprise.
La réglementation sociale Européenne	De plus en plus de contraintes en terme de réglementation sociale européenne mais une amélioration des conditions de travail et une amélioration de la productivité des salariés.
Eloignement des sources d'approvisionnement et de livraison	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 et notamment les pays d'Europe de l'Est.
Les normes relatives à la sécurité	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.
Réglementation liée à l'ouverture des marchés	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.
La connaissance des besoins du client (interne ou externe)	Excellente connaissance des besoins des clients permettant d'anticiper leurs demandes.

➤ Construction du scénario d'évolution de compromis

Enfin, le groupe de travail confronte les scénarii probable et souhaitable dans l'objectif d'élaborer un scénario unique : le scénario de compromis (cf. Tableau 6 et Appendice 2). Il décrit une combinaison associant un état du futur soit probable soit souhaitable à chaque déterminant clé. En effet, maintenant que le groupe de travail sait différencier ce qui risque de se produire (scénario probable) de ce qu'il désire (scénario souhaitable), il devient possible de procéder à un arbitrage entre les deux situations pour retenir une unique hypothèse d'évolution par facteur.

Le scénario de compromis du Manager Logistique reflète la convergence entre le probable et le souhaitable dans 1 seule situation. Dans ce cas, l'évolution la plus bénéfique au métier est aussi celle qui, selon les experts, a le plus de chances de se réaliser. La question du choix ne se pose donc pas, puisqu'il n'y a pas d'écart entre l'état du futur probable et l'état du futur souhaitable. Ainsi, les experts pressentent qu'en 2010 les réglementations liées à l'ouverture des marchés seront transposées au Luxembourg, ce qui aura comme conséquence une disparition des niches de souveraineté, une augmentation de la concurrence et un renforcement du rôle stratégique du Manager Logistique. La transposition souhaitée des réglementations au Luxembourg sera effective.

Lorsqu'un décalage entre probable et souhaitable est observé pour un déterminant, l'état probable du futur est retenu si le collectif d'experts juge qu'il ne dispose pas d'une marge d'actions suffisante avant 2010 pour atteindre l'état souhaitable. L'examen du scénario de compromis montre que cette propriété caractérise une seule situation. Ainsi les experts estiment qu'il est probable que d'ici 2010 il y ait de plus en plus de contraintes en terme de réglementation européenne, qui induiraient une amélioration des conditions de travail et une stagnation de la productivité des salariés. En effet, la mise en place d'actions pro-actives ne permettrait pas une amélioration de la productivité des salariés d'ici 2010, un horizon de temps plus long serait nécessaire pour atteindre l'évolution souhaitable.

Dans le cas où les experts déclarent disposer d'une marge d'actions suffisante avant 2010 pour atteindre l'état souhaitable, c'est ce dernier qui est pris en compte dans le scénario de compromis. Cette situation concerne six déterminants.

Le scénario d'évolution de compromis construit par le groupe de travail pourrait être qualifié d'optimiste. Il traduit une volonté de pro-activité et un désir commun d'évoluer vers le souhaitable. En effet, suite à l'arbitrage probable/souhaitable, il retient six évolutions souhaitables au détriment du probable et, pour un facteur, le probable et le souhaitable traduisent des états identiques. Pour un seul facteur de changement l'état probable est sélectionné dans la construction du scénario de compromis.

Tableau 6 : Scénario d'évolution de compromis

Intitulés des facteurs	Hypothèses d'évolution
L'engagement du gouvernement pour le développement de la logistique au Luxembourg	En 2010 un groupement professionnel aura été créé, la stratégie définie avec le gouvernement sera en cours de déploiement au moyen d'actions concrètes.
Evolution des technologies en général, y compris Internet	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.
Le Manager Logistique membre du comité de direction	En 2010, le Manager Logistique fera systématiquement partie du comité de direction, quelle que soit la taille de l'entreprise.
La réglementation sociale Européenne	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.
Eloignement des sources d'approvisionnement et de livraison	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 et notamment les pays d'Europe de l'Est.
Les normes relatives à la sécurité	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
Réglementation liée à l'ouverture des marchés	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.
La connaissance des besoins du client (interne ou externe)	Excellente connaissance des besoins des clients permettant d'anticiper leurs demandes.

Le plan d'actions

Le scénario d'évolution de compromis correspond au choix par les experts d'une trajectoire d'évolution unique de moyen terme. Il convient maintenant de réfléchir aux actions qui permettront soit de se préparer face à, soit de pro-agir pour la réalisation de cette trajectoire. Pour chaque type d'évolution associée au scénario de compromis, le groupe de travail a donc proposé une série d'actions.

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) doit(vent) 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 fret 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 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.

Conclusion

La réflexion prospective menée par les experts de la logistique au Luxembourg a abouti à la spécification d'un scénario unique d'anticipation des changements essentiels auxquels pourraient être confrontés d'ici à 2010 les professionnels de ce métier et à la formulation d'un plan d'actions favorisant ou permettant de faire face à sa réalisation. Les actions recensées constituent une véritable base de réflexion pour la définition d'une stratégie de moyen terme pour le développement du métier de Manager Logistique au Luxembourg.

Au regard de l'ensemble des différents résultats intermédiaires, les grandes lignes de l'évolution du manager logistique se traduisent par 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. Le Manager Logistique doit systématiquement faire partie du comité de direction de l'entreprise. Le processus logistique doit être reconnu comme fondamental dans l'entreprise, et la stratégie de l'entreprise et sa stratégie logistique doivent être alignées. A travers cette nouvelle considération pour la fonction logistique, le Manager Logistique aura une nouvelle dimension, et sa crédibilité sera renforcée. Pour appuyer cette évolution, les membres du groupe de travail suggèrent de favoriser les formations pour le métier de manager logistique afin d'asseoir sa crédibilité et ses compétences.

- L'importance des contraintes réglementaires : normes relatives à la sécurité, réglementation sociale européenne et liée à l'ouverture des marchés.

Les réglementations de ce type seront de plus en plus contraignantes à horizon 2010. Afin de se préparer à ces évolutions, il est bien sûr nécessaire de se tenir constamment informé des nouvelles réglementations à appliquer dans un futur proche afin de préparer au mieux leur intégration dans l'organisation. De plus, le groupe de travail préconise de communiquer sur ces réglementations au sein de l'entreprise et d'investir dans la formation des salariés afin d'être capable de les appliquer au mieux.

- Coordonner et fédérer les acteurs de la Logistique au Luxembourg dans un objectif de développement à long terme.

Pour un développement coordonné et efficace de la logistique au Luxembourg, l'ensemble des acteurs du secteur, y compris les organisations et chambres professionnelles, doit être mobilisé au sein d'un groupe de travail. Il aura pour rôle de soutenir le gouvernement dans son engagement de développement du secteur, notamment par la définition d'une stratégie et d'actions concrètes.

Les 28 actions recensées constituent une véritable base de réflexion pour la définition d'une stratégie de moyen terme pour le métier. D'un point de vue opérationnel, la construction de celle-ci implique pour un groupement d'acteurs aux intérêts communs de se réunir afin de regrouper par thèmes connexes les actions, d'éliminer les doublons, de répartir ces actions selon qu'elles reflètent effectivement une action à mettre en oeuvre ou un objectif à atteindre, d'identifier les différentes parties-prenantes qui seront en charge de leur mise en oeuvre et de leur suivi ainsi que les destinataires de ces actions, pour finir par hiérarchiser ces actions en identifiant celles qui fédèrent (MACTOR – Godet, 2001), en mesurant leur impact effectif et en fixant un calendrier de mise en oeuvre.

Le scénario de compromis peut quant à lui être exploité à des fins de spécification du plan de formation que les professionnels du métier devraient suivre dès maintenant afin d'acquérir les compétences dont ils auront besoin demain dans l'exercice de leur métier. Ce type d'exploitation qui repose sur la mesure de l'impact du scénario de compromis sur des référentiels métiers (Durand, 2004) a été expérimenté par le Centre Henri Tudor auprès du métier de Manager Logistique. Réunis au cours d'une séance, le groupe de travail composé de managers logistiques a ainsi identifié les compétences nécessaires à l'exercice de leur métier à horizon 2010. Les résultats de cette expérimentation ont fait l'objet d'un rapport complémentaire⁵.

⁵ Meunier B, Hua D, (2007) « Anticipation des compétences du métier de Manager Logistique à Horizon 2010 », Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg.

Appendices

Appendice 1 : Réflexion sur les situations actuelles et futures des 10 facteurs de changement clés

Appendice 2 : Visualisation des scénarii d'évolution sur l'espace morphologique

Appendice 1 : Réflexion sur les situations actuelles et futures des 10 facteurs de changement clés

N°	Intitulé du facteur de changement	situation actuelle	situations futures
1	L'engagement du gouvernement pour le développement de la logistique au Luxembourg	<p>Engagement officiel du gouvernement dans la reconnaissance de la logistique en tant que pôle de développement.</p> <p>Manque de concertation du gouvernement avec les professionnels du métier.</p> <p>Absence de stratégie concrète exprimée par le gouvernement</p>	<p>Réalisation de projets concrets. Le gouvernement sera plus facilitateur qu'un acteur du développement logistique.</p> <p>Frein lié au développement des infrastructures inter pays qui nécessitent une concertation et une collaboration avec les pays concernés.</p> <p>Création d'un groupement des professionnels de la logistique (rôle de moteur des actions pour le métier et consultatif pour le gouvernement)</p>
2	Evolution des technologies en général	<p>Beaucoup de technologies utilisées dans la logistique.</p> <p>Fort développement des outils technologiques pour la logistique (Internet, RFID, liste non exhaustive)</p>	<p>Augmentation de l'utilisation et du développement des outils disponibles.</p>
3	Evolution de l'internet	<p>Le niveau d'équipement dans les ménages comme dans les entreprises est en constante amélioration, avec une connexion de plus en plus rapide.</p> <p>La souplesse d'utilisation d'Internet permet une information en temps réel, davantage de communication et plus de disponibilité.</p>	<p>La qualité de connexion et le niveau d'équipement continueront à s'améliorer.</p> <p>Internet permettra plus d'accessibilité et deviendra un outil de base. Internet prendra de plus en plus d'ampleur dans la vie quotidienne. Les communications de vive voix se feront rares et les entreprises auront du mal à maîtriser l'information.</p> <p>Le développement de virus informatiques lié à l'évolution d'Internet constituera un problème pour les entreprises.</p> <p>L'évolution d'Internet permettra une plus grande réactivité et flexibilité des entreprises et de leurs clients. (exemple : validation de livraison en temps réel, état des produits livrés avec une photo)</p>

N°	Intitulé du facteur de changement	situation actuelle	situations futures
4	La stratégie business de la société	<p>Equilibrage Qualité - coût - délais</p> <p>Dans les PME-PMI, émergence de stratégie business, qui pour l'instant reste la plupart du temps réactive.</p> <p>Dans les grands groupes, la stratégie business est un concept bien ancré dans les pratiques. Elles sont en constante mutation, car les entreprises doivent réagir au marché, et sont actuellement principalement axées sur les coûts.</p> <p>De manière générale les stratégies sont orientées court terme (< 5 ans) car les actionnaires dans les grands groupes ou les besoins de trésorerie en PME font pression.</p>	<p>L'entreprise trouvera une niche, elle adoptera une stratégie focalisée sur la qualité et les délais.</p> <p>La stratégie business de l'entreprise se focalisera sur la satisfaction client, que ce soit en terme de qualité, quantité, coûts et/ou délais.</p> <p>Pour faire face à une concurrence de plus en plus rude et à l'exigence toujours plus forte des clients, les entreprises adopteront une stratégie de regroupement par secteur d'activité.</p> <p>Les entreprises s'orienteront vers une stratégie de sourcing.</p> <p>Le métier logistique va évoluer vers les domaines du marketing, des achats et de la finance. Avec un manager logistique membre du comité de direction, la stratégie de l'entreprise sera alors réellement orientée business.</p> <p>La stratégie de l'entreprise sera élaborée en fonction des besoins logistiques.</p>
5	Le Manager Logistique membre du comité de direction	<p>Dans les grands groupes, le Manager Logistique commence à faire partie du comité de direction.</p> <p>Dans les PME, le Manager Logistique ne fait pas encore partie du comité de direction. Si le sujet est discuté en comité de direction, ce sera le dirigeant ou le financier qui sera en charge de se prononcer sur les aspects logistiques de l'entreprise.</p>	<p>Le Manager Logistique est automatiquement membre du comité de direction.</p> <p>L'information logistique relatée dans ces réunions sera alors plus objective et sa fonction prendra plus d'ampleur au sein de l'entreprise.</p> <p>Le Manager Logistique organisera le comité de direction.</p>
6	L'ouverture du Manager Logistique vers l'extérieur. (interaction avec des tiers, ouverture vers l'international)	<p>Degré d'ouverture des Manager Logistique très variable en fonction du secteur d'activité, de la taille et de la culture des entreprises.</p> <p>Manque d'implication des Manager Logistiques en raison de la non prise en compte ou de la prise en compte trop tardive de l'aspect logistique dans le processus décisionnel.</p> <p>Par manque de temps, les Manager Logistique ne peuvent tout simplement pas s'impliquer dans le processus décisionnel.</p> <p>Friilosité en terme de recours à la sous-traitance ou a l'externalisation de certaines tâches.</p>	<p>Le Manager Logistique devra améliorer le processus logistique via une interaction avec des tiers. (diminution des coûts, amélioration de la chaîne logistique)</p> <p>L'intégration du Manager Logistique dans le processus de décision est un facteur de succès pour les entreprises.</p> <p>Il y a une obligation de la part du Manager Logistique de gérer les interdépendances, c'est à dire les relations avec les partenaires. (la dimension de réciprocité des relations doit être prise en compte)</p>

N°	Intitulé du facteur de changement	situation actuelle	situations futures
7	Anticiper la demande du marché	<p>Pas assez d'anticipation de la part du Manager Logistique en raison d'un manque d'informations</p> <p>Nécessité de récupération forcée de l'information</p>	<p>Existence du besoin d'un flux d'informations direct sans que cela se fasse sur demande du Manager Logistique.</p> <p>Dans le cadre de l'anticipation de la demande il faudra un accroissement de l'intégration du Manager Logistique dans le processus décisionnaire.</p> <p>Nécessité de savoir comprendre les codes culturels des différents marchés.(marchés étrangers)</p>
8	Le coté éphémère du produit et la capacité de réaction	<p>Au Luxembourg, l'éphémérité des produits connaît une augmentation naissante.</p> <p>Des solutions sont mises en place pour être réactif : utilisation des infrastructures, mise en place de partenariat avec les entreprises (transport notamment)</p> <p>Le marché actuel a partiellement préservé les PME et les entreprises locales de l'éphémérité des produits.</p> <p>En ce qui concerne les grandes entreprises, l'éphémérité des produits est avérée et la réactivité clairement recherchée</p>	<p>L'éphémérité des produits va s'intensifier.</p> <p>Encore plus pour les PME qui devront rattraper leur "retard".La législation peu représenter un frein à la réactivité logistique des entreprises.(contrainte de circulation, et de travail)</p> <p>Prise de conscience de chaque maillon de la chaîne logistique en tant que vecteur potentiel d'amélioration de la réactivité.</p> <p>Les contraintes environnementales vont diminuer l'éphémérité des produits.</p> <p>L'Offre produit et les moyens de production devront s'adapter aux contraintes environnementales.</p> <p>Les facteurs influençant les l'éphémérité des produits peuvent avoir des effets inversement proportionnels sur la réactivité.</p>
9	Développement de nouvelles infrastructures et de celles existantes au Luxembourg	<p>Volonté ciblée de développement de certains types d'infrastructures aux dépiments d'autres. (Aéroport est favorisé)</p> <p>Saturation des infrastructures ferroviaires et autoroutières.</p> <p>Il existe des problèmes dans la création de parcs logistiques.</p>	<p>Volonté du Luxembourg de devenir une plaque tournante logistique.</p> <p>Développement de l'aéroport va continuer.</p> <p>Développement de parcs logistiques.</p> <p>Développement du terminal de Bettembourg.</p>

N°	Intitulé du facteur de changement	situation actuelle	situations futures
10	La réglementation sociale Européenne	La réglementation sociale européenne est actuellement en pleine évolution. L'application des nouvelles réglementations se fera par étapes jusqu'en 2012. De grands changements comme la limitation du temps de travail pour les chauffeurs routiers ou l'augmentation du nombre de contrôles routiers sont programmés.	Le Manager Logistique prendra en compte et appliquera ces nouvelles réglementations. La réglementation sociale européenne entraînera des contraintes de plus en plus fortes que le Manager Logistique ne pourra éviter. Ces contraintes de plus en plus fortes décourageront le transport routier et inciteront le développement du ferroutage.
11	Perception / Valorisation du métier en terme d'image	Manque de valorisation en raison d'une mauvaise compréhension et d'une mauvaise définition du métier.	Le métier est porteur, il y aura une amélioration de l'image du métier via le développement des formations et des compétences des managers logistiques.
12	Eloignement des sources d'approvisionnement et de livraison	Augmentation des lieux d'approvisionnement et de livraison	Recherche de source d'approvisionnement à moindre coût, recherche du coût global logistique optimal. Rééquilibre des sources d'approvisionnement et de distribution. (Augmentation des coûts d'approvisionnement de certaines sources ex :la Chine risquerait d'appliquer une augmentation de ses tarifs en raison de sa propre consommation) Les contraintes énergétiques vont amener un recentrage des sources d'approvisionnement et de distribution. Recentrage des approvisionnements et de la distribution en raison d'un replis commercial des politiques de commerce extérieur de certains pays et du besoin de sécurisation des transports.

N°	Intitulé du facteur de changement	situation actuelle	situations futures
13	La maîtrise des langues liée à la globalisation	Au Luxembourg, les langues (français, allemand, anglais) sont maîtrisées mais leur pratique peut être améliorée au niveau de la communication orale.	Meilleure maîtrise de l'anglais, l'allemand et le français professionnel pour un usage business. Conséquence de la globalisation, les Managers Logistiques devront s'ouvrir vers les pays de l'Est et d'Asie et faire l'effort de maîtriser les langues associées. Conséquence de la globalisation, les Managers Logistiques devront s'ouvrir aux pays de l'Est et d'Asie, en particulier à aux us et coutumes liés à leur culture pour assurer une communication effective avec ses interlocuteurs. Demain, l'utilisation des nouvelles technologies permettra de communiquer dans une langue étrangère sans la maîtriser, grâce aux nouveaux outils logiciels. Luxembourg perdra alors son atout polyglotte.
14	Le Manager Logistique doit se focaliser sur la finance et la statistique	Le Manager Logistique n'a pas de compétences approfondies en comptabilité, statistiques, gestion. Dans les grands groupes, il s'appuie sur les compétences en interne. Il ne les maîtrise pas et doit pourtant pouvoir mesurer et suivre les indicateurs inhérents à ces domaines. Les PME ne détiennent pas ce type de compétences en interne.	Les formations évolueront et le Manager Logistique détiendra des compétences en comptabilité, statistiques et gestion. Le Manager Logistique ne détiendra toujours pas ces compétences, ce qui posera des barrières de communication au sein de l'entreprise. Les petites structures pourront bénéficier d'une aide pour pallier à ce manque de compétences, sous forme d'accompagnement ou de conseil. Le Manager Logistique verra ses responsabilités diminuer suite à une fusion des départements logistiques et achat. Il sera amené à déléguer des tâches à de plus bas niveaux.
15	Collaboration avec les clients et les fournisseurs	Les clients et fournisseurs ne sont dorénavant plus dans un rapport de force, une véritable collaboration commence à s'initialiser. Les fournisseurs engagent des concertations avec les clients pour établir comment travailler ensemble.	Le fournisseur rentre chez le client sous forme de prestations. Le client confie sa gestion des stocks au fournisseur. Le client et le fournisseur sont de plus en plus proches en terme de communication et de business stratégie. La globalisation rendra la communication entre client et fournisseur plus difficile. Le fournisseur engagera une collaboration constructive avec le client en lui apportant des solutions logistiques.

N°	Intitulé du facteur de changement	situation actuelle	situations futures
16	Les normes relatives à la sécurité	Au Luxembourg, les normes relatives à la sécurité ne sont pas bien développées et appliquées. Des normes législatives doivent être développées pour assurer un meilleur niveau de sécurité.	Les législations relatives à la sécurité seront durcies, le Luxembourg fera un grand pas en avant en terme de sécurité. Un niveau minimum de sécurité sera requis : les caristes devront obligatoirement posséder un permis. Le lien entre sécurité et bénéfice pour l'entreprise sera renforcé pour une meilleure application des règles.
17	Réglementation liée à l'ouverture des marchés	Volonté d'ouverture du Luxembourg et de l'Union Européenne en général. Le Luxembourg a su se préserver et continue de vouloir le faire. (application lente de la réglementation d'ouverture du marché de l'UE)	Ouverture plus forte.
18	L'évolution qualitative de la main d'œuvre (compétences renforcées)	Grâce à une meilleure offre de formation, les nouveaux collaborateurs détiennent désormais de nouvelles compétences et maîtrisent les aspects technologiques de la logistique. Ils sont souvent spécialisés dans un domaine en particulier. Le Manager Logistique doit alors avoir une connaissance dans tous les domaines pour pouvoir créer un lien entre tous ses collaborateurs.	Une véritable filière de formation pour la logistique sera mise en place ce qui permettra aux collaborateurs logistiques d'envisager un plan de carrière. Les collaborateurs du Manager Logistique seront toujours plus compétents, ce qui permettra davantage de délégation.
19	La connaissance des besoins du client (interne ou externe)	La faible connaissance des besoins du client est due à la considération de ce dernier. Le Manager Logistique a néanmoins une connaissance des besoins des clients externe importante comparativement à celle de ses clients internes.	Il faudra une collaboration entre le Manager Logistique et les différents organes décisionnaires de la chaîne allant de la production au client final. La connaissance des besoins clients va augmenter en raison de la mouvance globale qui régit l'activité.

Appendice 2 : Visualisation des scénarii d'évolution sur l'espace morphologique Etat probable Etat souhaitable Etat retenu

Facteurs de changement	hypothèses d'évolution des variables clés à l'horizon 2010			
	A	B	C	D
L'engagement du gouvernement pour le développement de la logistique au Luxembourg	En 2010 absence de groupement des professionnels de la logistique et absence de stratégie pour le développement du secteur de la logistique au Luxembourg.	En 2010 un groupement professionnel aura été créé et exercera une mission de conseil auprès du gouvernement visant au développement du secteur de la logistique.	En 2010 un groupement professionnel aura été créé et aura pour mission de définir avec le gouvernement une stratégie de développement du secteur de la logistique.	En 2010 un groupement professionnel aura été créé, la stratégie définie avec le gouvernement sera en cours de déploiement au moyen d'actions concrètes.
Evolution des technologies en général, y compris Internet		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 améliorée.	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 peu performante	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.
Le Manager Logistique membre du comité de direction	En 2010, le Manager Logistique ne fera pas partie du comité de direction, quelle que soit la taille de l'entreprise.	Situation comparable à celle de 2006. Dans certains grands groupes précurseurs, le Manager Logistique fera partie du comité de direction. Dans les PME, il ne fera pas encore partie du comité de direction.	En 2010, le Manager Logistique fera systématiquement partie du comité de direction dans les grands groupes. Dans les PME, il ne fera pas encore partie du comité de direction.	En 2010, le Manager Logistique fera systématiquement partie du comité de direction, quelle que soit la taille de l'entreprise.
La réglementation sociale Européenne		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.	De plus en plus de contraintes en terme de réglementation sociale européenne mais une amélioration des conditions de travail et une dégradation de la productivité des salariés.	De plus en plus de contraintes en terme de réglementation sociale européenne mais une amélioration des conditions de travail et une amélioration de la productivité des salariés.

<p>Eloignement des sources d'approvisionnement et de livraison</p>		<p>En 2010, la recherche de l'optimisation du coût global logistique pourra se faire sans modification des sources actuelles d'approvisionnement et de distribution.</p>	<p>En 2010 la recherche de l'optimisation du coût global logistique entraînera la recherche active de nouvelles sources d'approvisionnement et de distribution.</p>	<p>En 2010 la recherche de l'optimisation du coût global logistique 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 et notamment les pays d'Europe de l'Est.</p>
<p>Les normes relatives à la sécurité</p>		<p>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 mais le ratio productivité des salariés sur le coût de la prévention sera dégradé.</p>	<p>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 mais le ratio productivité des salariés sur le coût de la prévention sera stable.</p>	<p>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 mais le ratio productivité des salariés sur le coût de la prévention sera amélioré.</p>
<p>Réglementation liée à l'ouverture des marchés</p>		<p>En 2010, les réglementations liées à l'ouverture des marchés seront transposées au Luxembourg. Disparition des niches de souveraineté, augmentation de la concurrence, malgré cela le rôle stratégique du Manager Logistique restera au statut quo.</p>	<p>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.</p>	
<p>La connaissance des besoins du client (interne ou externe)</p>		<p>Faible connaissance des besoins clients</p>	<p>Meilleure connaissance des besoins clients liée à une meilleure collaboration.</p>	<p>Excellente connaissance des besoins des clients permettant d'anticiper leurs demandes.</p>

Références

1. 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.
2. 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.
3. Godet M., (2001), "Manuel de prospective stratégique". Dunod.
4. Meunier B, Hua D, (2007) « Anticipation des compétences du métier de Manager Logistique à Horizon 2010 », Centre de Recherche Public Henri Tudor, Luxembourg.