

Qui sont les hommes et les femmes de la *supply chain* ?

LA CHAÎNE LOGISTIQUE

Recherche de la performance, révolution technologique, diversité infinie des techniques, multiplication des échanges internationaux ont contraint l'entreprise à de plus en plus de réactivité et de diversité. Autant de défis à la logistique. Du logisticien autodidacte venu du terrain à l'ingénieur de troisième cycle, le métier de la *supply chain* a connu une surprenante évolution. Vendeurs ou entrepreneurs plus que techniciens, les logisticiens considèrent aujourd'hui leur métier comme un élément stratégique de conquête. Quant à leur avenir, ils le voient au-delà de la logistique. La *supply chain* serait-elle devenue trop importante pour être confiée aux logisticiens ?

Par **Joseph BEURAIN**, Consultant

La logistique a tellement changé en une génération qu'il a fallu la renommer (*supply chain*). Pour des raisons évidentes, les logisticiens ne sont pas pour autant devenus des « *supply chaineurs* ». Ce qui ne signifie pas qu'ils soient restés indifférents à l'évolution de leur discipline : leur métier s'est enrichi, professionnalisé, complexifié, segmenté. Leurs profils également. Le moment est venu de s'interroger sur les hommes et les femmes qui portent, accompagnent ou subissent ces changements : leur surprenante diversité, leurs points communs, leur évolution.

DE NOMBREUX FACTEURS DE DIVERSITÉ

Les facteurs de diversité ne manquent pas. Les uns tiennent naturellement au niveau hiérarchique. L'auteur se limitera aux cadres et dirigeants, sans prétendre que les fonctions d'exécution soient restées identiques, ni même qu'elles soient toujours des fonctions à compétence réduite : la haute technologie et l'internationalisation sont aussi passées par là. D'autres tiennent à l'environnement : la *supply chain* d'une *start up* liée à l'Internet ne répond pas aux mêmes

	Préhistoire	Tendances actuelles	Tendances naissantes
Formation	Autodidacte	Ingénieur + 3 ^e cycle	Ouverte, souvent de haut niveau
Expérience	Terrain	Technocrate	Vendeur
Comportement	Discrétion, fiabilité	Expert, pionnier	Entrepreneur
Motivation	Stabilité	Satisfaction intellectuelle	Ambition
Objectifs	Service	Coûts, avantage concurrentiel	Vente
Valeurs	Discrétion	Compétence	Confiance, innovation
Parcours	Terrain	Logistique, conseil	Centre de profits, vente, DG

Le directeur logistique ou *Supply chain manager* à travers les âges.

exigences qu'une industrie traditionnelle. Une situation de crise appelle des décisions plus rapides qu'une progression continue. La nature du produit, les vœux des clients peuvent imposer des contraintes et des attitudes spécifiques (comme dans l'industrie pharmaceutique, les produits frais...).

Selon le type d'entreprise – industrielle, commerciale, prestataire logistique, cabinet conseil – les exigences de formation, d'expérience et surtout de comportement varient.

Le rôle dévolu à la *supply chain* suggère, lui aussi, des profils différents selon qu'il s'agira d'une fonction de service ou, au contraire, d'un instrument de conquête du marché.

La diversité infinie des techniques apporte un élément supplémentaire de segmentation des compétences : différents modes de transport, contraintes des échanges internationaux (transport, douanes, contrôle de la destination finale), stockage, gestion de production, logistique commerciale, soutien logistique intégré, logistique événementielle... Autant de familles de techniques, dont une vie d'étude ne viendrait à bout.

Les métiers diffèrent : la *supply chain* emploie des experts et des managers, des consultants, des chefs de projet et des opérationnels (généralement impliqués dans plusieurs projets à la fois).

Dernier point : être ou ne pas être au comité de direction. Voici un peu plus d'un an, une étude annonçait que plus de la moitié des entreprises industrielles accueilleraient désormais un logisticien dans cette instance. Observons, d'une part, que la question ne se pose pas pour le directeur des ressources humaines ni pour le directeur financier, et d'autre part, que ce pourcentage progresse.

Il est plus difficile de trouver des éléments communs aux professionnels de la *supply chain*.

L'humilité devant les faits en est un. Le logisticien en subit la sanction directe et parfois immédiate. Qu'une grève, une intempérie, une panne de machine survienne, il doit faire face. D'où l'humilité tout court.

Parfois brillants, les logisticiens ne sont jamais clinquants.

Ils partagent le pragmatisme de tous ceux qui, au bout du compte, par delà les concepts, les systèmes et les chiffres, gèrent le concret. Les logisticiens ne sont pas des rêveurs ; souvenons-nous *a contrario* de Perrette et de son pot au lait.

La résistance à la frustration est un autre trait commun : si les incidents et leurs erreurs apparaissent au grand jour, les exploits des logisticiens restent souvent dans l'ombre.

Les logisticiens sont fiables. On doit toujours pouvoir compter sur eux. Une excellente santé est nécessaire à ce métier, santé physique bien sûr, mais surtout mentale : les hommes et les femmes de la *supply chain* résistent au stress.

L'agilité d'esprit leur est nécessaire. Leurs responsabilités couvrent tous les horizons, du très court au très long terme. D'un instant à l'autre, ils passent du plan stratégique au quotidien.

Responsables d'une longue chaîne – du fournisseur du fournisseur au client du client – ils se savent tributaires de tant d'autres fonctions qu'ils se sentent un élément d'un ensemble, et qu'ils ont désormais intégré la dimension relationnelle de leur fonction. Les meilleurs d'entre eux sont de grands communicateurs ; tous ont le sens du service.

Le tableau ci-après résume les différents éléments du profil des hommes et des femmes de la *supply chain* et leur évolution.

DU LOGISTICIEN AUTODIDACTE À L'INGÉNIEUR PASSIONNÉ DE *SUPPLY CHAIN*

On peut garder à l'esprit l'image du logisticien autodidacte, attaché à la seule logistique physique (transport, entreposage) plutôt serviable, mais un peu bougon. Venu du terrain et appelé à y rester, souvent d'origine modeste, il (très rarement elle) avait progressé grâce à

son énergie, sa débrouillardise, son *leadership* et son talent de meneur d'hommes.

Ne méprisons pas cet ancêtre, qui du reste n'a pas disparu du paysage : il a rendu bien des services, il en rend encore ; et il sait se faire respecter.

Au cours des années 70, il a fallu bien du génie et de l'audace à Jacques Colin, initiateur de la recherche logistique en France, pour percevoir, voire prévoir les tendances, en faire la synthèse et en tirer les conclusions dans les faits. La prospérité et la baisse du coût du transport multipliaient les échanges internationaux. L'économie de la production cédait la place à l'économie de la demande ; désormais au centre de l'entreprise, le client lui demandait plus de réactivité et de diversité, autant de défis à la logistique. La recherche de la performance et la révolution technologique naissante offraient à la logistique respectivement les objectifs et les moyens de progresser bien plus vite que la plupart des autres disciplines.

La plupart des entreprises en sont là. Le logisticien type de l'an 2000 est un ingénieur, de même origine sociale que les autres ingénieurs. Il a reçu une des formations complémentaires de troisième cycle qui se sont multipliées depuis l'initiative citée plus haut. Il tient son pouvoir de sa compétence technique autant que de son

aptitude au management. Il prend plaisir à concevoir et mettre en place une *supply chain* dont il mesure la performance par une batterie d'indicateurs. C'est un passionné de *supply chain*, voire un prosélyte. Son employeur en attend au moins une réduction des coûts logistiques, souvent une amélioration du service et un avantage concurrentiel. Fier de sa compétence spécifique, il voit généralement son futur soit comme logisticien opérationnel, soit comme consultant en *supply chain*, voire alternativement l'un et l'autre.

Bien sûr, les ingénieurs n'occupent pas tous des postes prestigieux, ni tous les postes prestigieux. Les autodidactes, ou plutôt les cadres issus de formations courtes, y ont leur place plus que dans d'autres métiers, ne serait-ce que dans les fonctions et/ou les entreprises liées à l'entrepôt ou au transport ; nombre de cadres dirigeants des sociétés de transit aérien, qui ont débuté comme coursiers sur un aéroport du bout du monde, ont su développer un sens des affaires que leur envieraient la plupart de nos brillants sujets issus des grandes écoles. Les formations commerciales fournissent également des contingents de logisticiens performants, et de plus en plus.

Ne méprisons pas les ingénieurs : ils ont bâti des *supply chains* plus flexibles et plus fiables.



© Pascal Sittler/REA

Pour ce qui est de l'expérience, on voit de plus en plus de logisticiens, et généralement au plus haut niveau, issus des fonctions commerciales. Naturellement, ils s'entourent d'hommes du métier. Tout aussi naturellement, ils se comportent en vendeurs et en entrepreneurs plus qu'en techniciens. Ils s'intéressent non seulement à la qualité du service rendu au client, mais plus concrètement aux ventes. La logistique n'est plus à leurs yeux un mal nécessaire, ni même seulement un service, ni même un avantage concurrentiel, mais un élément stratégique de conquête.

UN NOUVEAU TYPE DE LOGISTICIEN : PLUS ENTREPRENEUR QUE TECHNICIEN

Une tendance plus récente, mais tout aussi lourde que celles évoquées plus haut, alimentée par la bulle technologique de la fin des années 90 et par la place croissante accordée au client, encourage la diversification des origines, au détriment de la prépondérance des ingénieurs. Observons que cette bulle dite technologique n'a pas été que technologique ; en parallèle, elle a exalté la passion d'entreprendre. Peut-être cette époque laissera-t-elle plus de traces culturelles que techniques. En tous cas, elle n'a pas épargné les logisticiens. Certains d'entre eux ont créé leur entreprise ; beaucoup en ont rêvé. La plupart sont restés salariés, mais avec une vision plus aigüe des affaires. Un nouveau type de logisticien, toujours minoritaire, jusque là fort discret, se rapproche du devant de la scène. Deux des « meilleurs directeurs *Supply chain* de l'année », récemment distingués, avaient reçu, pour l'un, une formation de lettres classiques et de philosophie, pour l'autre, celle de l'École supérieure de commerce de Paris. Voilà pour la formation, désormais plus ouverte. Pour ce qui est de l'expérience, on voit de plus en plus de logisticiens, et généralement au plus haut niveau, issus des fonctions commerciales. Naturellement, ils s'entourent d'hommes du métier. Tout aussi naturellement, ils se comportent en vendeurs et en entrepreneurs plus qu'en techniciens. Ils s'intéressent et sont même parfois intéressés non seulement à la qualité du service rendu au client, mais plus concrètement aux ventes. La logistique n'est plus à leurs yeux un mal nécessaire, ni même seulement un service, ni même un avantage concurrentiel, mais un élément stratégique de conquête. Quant à leur avenir, ils le voient au-delà de la logistique.

La *supply chain* serait-elle devenue trop importante pour être confiée aux logisticiens ?

Quelles fonctions le Directeur *Supply chain* type est-il appelé à diriger ? Assez naturellement et généralement, toutes les fonctions qui composent cette chaîne : la logistique physique (transports, stockage, maintenance), la planification de production, les prévisions de ventes, la gestion des stocks, la gestion des commandes, le service clients (jadis « administration des ventes »), parfois les achats, la facturation, et presque toujours des projets (liés à des logiciels nouveaux, à des réorganisations des approvisionnements ou de la distribution, etc.). Selon le contexte, des fonctions spécifiques peuvent perdre de leur intérêt ou au contraire prendre une importance particulière : douanes, contrôle de la destination finale, systèmes d'information, gestion des

déchets, des emballages... En particulier, le Directeur *supply chain* d'une filiale ou d'une division au sein d'un Groupe centralisé se verra privé d'une partie de ces fonctions, et en revanche amené à exercer des responsabilités au niveau du groupe, par exemple dans des équipes projets.

En guise d'illustration, le Directeur *Supply chain* de telle industrie extractive régionale pèse, au sens le plus concret du terme, plus que le Directeur de Production, dès lors que le transport coûte bien plus que l'extraction elle-même. La stratégie commerciale repose pour une large part sur ses initiatives. Inversement, son collègue d'un site industriel d'un *leader* mondial de l'automobile n'aura pas de visibilité au-delà des quelques usines d'assemblage qu'il sert quotidiennement : aucune décision stratégique, bien sûr, mais aucune influence sur les prévisions de ventes – imposées en central – peu sur le choix des systèmes, sur les méthodes... Bien des entreprises petites ou moyennes offrent des postes plus intéressants que certains grands groupes.

ABSENCE DE PARCOURS TYPE

S'il existe un poste type de direction de *supply chain*, il n'existe pas de parcours type. Parmi les plus brillants : une diplômée d'école de commerce, après avoir lancé la filiale d'une société danoise au Japon, dirige la *supply chain* d'un des fleurons de la mode parisienne, et rêve de diriger une société... la sienne ; un ingénieur électronicien, depuis toujours en logistique, veut quitter le poste de Directeur *Supply chain* d'une multinationale pour se frotter aux ventes, à presque 40 ans ; un autodidacte, venu, lui, des ventes, n'a passé que cinq ans à la tête d'une *supply chain* dans l'agroalimentaire, puis a tenté avec trois compères l'aventure d'une *start up* dont il dirige – outre, bien entendu, la *supply chain* – les ventes et le marketing ; un ingénieur des Mines, lui aussi depuis toujours en *supply chain*, après avoir alterné des périodes en conseil et opérationnelles, gravit rapidement les échelons de la fonction dans un des tout premiers groupes du CAC 40.

Un mot, pour terminer, en écho au titre de cet article. Peu de femmes ont choisi les métiers de la *supply chain*, surtout dans les fonctions opérationnelles. Sans doute en raison du déficit d'image de la fonction. Pourtant, là comme ailleurs, là plus qu'ailleurs, elles peuvent apporter beaucoup et sont attendues. Si ces quelques lignes pouvaient convaincre une seule lectrice de se diriger dans cette voie, leur auteur aurait fait œuvre utile.