

L'ÉVOLUTION DES COMPÉTENCES DU LOGISTICIEN ET SES CONSÉQUENCES SUR LES BESOINS EN FORMATION CONTINUE DANS LA GRANDE RÉGION

Thierry Houé

ICN Business School Nancy-Metz – CEREFIGE

thierry.houe@icn-groupe.fr

Résumé

La logistique s'est lentement transformée en une fonction intégrée, processuelle et transversale. Une plus grande proximité entre GRH et logistique s'est aussi progressivement installée. En effet, cette mutation a eu un effet direct sur l'évolution des compétences des logisticiens et a renforcé la nécessité d'une réflexion sur la mise en place de plans de formation plus efficaces et adaptés. De nouveaux besoins sont apparus comme par exemple, davantage d'aptitude à la communication ou au management de proximité. Fondée sur une étude réalisée en Grande Région dans le cadre d'un projet INTERREG IV-A, l'objectif de cet article est de répondre à la question de l'impact de cette transformation sur les besoins en formation continue dans un espace où les activités logistiques sont très présentes.

Mots-clés

Compétence, formation, Grande Région, logistique, prospective métier.

Introduction

En 40 ans, d'un ensemble de fonctions cloisonnées et considérées comme des sources de coûts mal maîtrisés, la logistique (incluant à notre sens le transport) s'est transformée en un outil transversal et intégré au service du client. Face à un environnement ultra concurrentiel, elle est aujourd'hui regardée comme un instrument de compétitivité (Paché, 2006). Sa professionnalisation et la pluralité des métiers individuels (Boyer, 2002b), sectoriels (Boyer et Scouarnec, 2009) et d'entreprise (Boyer, 2002a) qui résultent de sa mutation ont entraîné une évolution des compétences nécessaires. Dans l'exercice de ses fonctions, le logisticien doit ainsi posséder une diversité de savoir-faire évolutifs de nature technique et managériale (Gammelgaard et Larson, 2001). En outre, les différences d'approches de la logistique dans les entreprises (d'origine organisationnelle, culturelle, ...) ont également une influence sur ces compétences. Enfin, le développement du *supply chain management* et sa visée plus stratégique et coopérative constituent un autre point d'inflexion. Face à ces constats, il devient judicieux de se poser la question de leur impact sur les besoins en formation continue des ressources humaines en logistique. C'est à cette question centrale que nous essayons de répondre en prenant des entreprises de la Grande Région Saar-Lor-Lux-Rhénanie Palatinat-Wallonie-Communauté française et germanophone de Belgique, comme terrain d'investigation. Dans un premier temps, afin d'exposer les principales évolutions des compétences du logisticien, une revue de la littérature sur le sujet est réalisée. Dans un second

temps, un état des lieux de la formation continue en Grande Région est dressé par l'intermédiaire d'une analyse du tissu économique et des systèmes de formation. Par la suite, une étude terrain à visée qualitative est effectuée auprès d'un échantillon de 50 entreprises. Ce choix répond à l'objectif de bénéficier d'un espace transfrontalier permettant de prendre en considération, non seulement l'évolution des compétences, mais aussi les différents besoins réclamés par une gestion logistique dans des contextes diversifiés. Ces investigations ont de surcroît pour objet d'analyser et de mesurer l'adéquation de l'offre de formation continue transfrontalière dans ce domaine, afin de déterminer si elle répond aux attentes réelles des firmes. La recherche bénéficie de l'expérience et des résultats du groupe de projet INTERREG IV-A Formation Continue Universitaire (FCU), auquel nous sommes associés depuis novembre 2009¹. Après une analyse des résultats d'entretiens semi-directifs de DRH et de responsables logistiques, ce travail aboutit à un point sur les compétences du logisticien recherchée en Grande Région, ainsi qu'à une liste de besoins de formation. A la fin de l'article, quelques solutions de formation continue adaptées aux entreprises de cette zone géographique sont proposées et de futures pistes de recherche sont évoquées.

1. La mutation progressive de la fonction logistique et son impact sur les compétences du logisticien

Afin de comprendre l'évolution des compétences du logisticien, il faut se remémorer les transformations de la fonction logistique qui sont en grande partie à l'origine de changements radicaux. Plusieurs points retiendront l'attention du lecteur. Le premier traite du glissement de la fonction logistique d'une approche segmentée vers une vision plus processuelle. Le second revient sur la transversalité de plus en plus prégnante des compétences du logisticien. Le troisième précisera néanmoins la multiplicité des schémas de raisonnement et des besoins en termes de compétences présents dans les firmes.

1.1. D'une approche séquentielle à une vision plus intégrée et processuelle

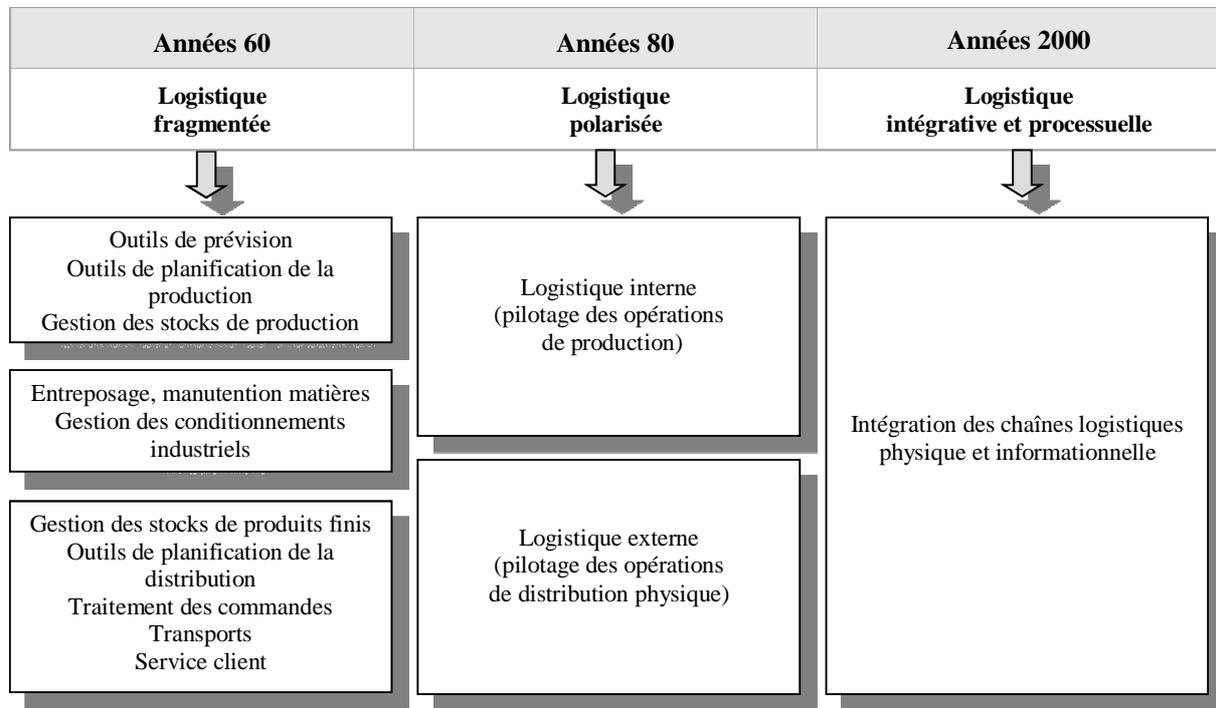
Dans l'entreprise, la logistique est peu à peu passée du statut de fonction fractionnée et cloisonnée à celui de fonction intégrative et processuelle au service des stratégies de création de valeur et de concurrence. Par le passé, elle a souvent été considérée comme un ensemble hétérogène de techniques et de méthodes attachées à une optimisation parcellaire des flux (Paché et Colin, 2000). Elle est dorénavant reconnue comme véritablement stratégique pour les firmes. Cette reconnaissance est l'aboutissement d'un processus d'évolution d'environ 40 ans caractérisé par trois phases présentées dans la figure 1 (Houé et Guimaraes, 2011).

Les raisons de ces mutations sont attribuées au phénomène de concentration industrielle et commerciale, au développement du juste-à-temps et à l'augmentation de la pression concurrentielle. D'autres éléments sont venus compléter cette analyse. La volatilité de la demande, les exigences de la clientèle en termes de prix, de qualité et de délai de mise à disposition, des cycles de vie des produits plus courts, le développement du commerce électronique tout comme les contraintes imposées par le cadre légal et réglementaire, sont des éléments ayant imposé une modification en profondeur de la logistique (Dornier et Fender, 2007). Durant de nombreuses années, cette fonction s'est concentrée sur la recherche d'une solution privilégiant une rationalité optimisatrice et séquentielle (Fabbe-Costes, 2002). La prise de conscience par les organisations des avantages d'une démarche plus transversale et intégrative orientée *supply chain* est indubitablement une avancée majeure de gestion (Colin,

¹ Nous tenons à remercier vivement l'ensemble de l'équipe du projet INTERREG IV-A FCU pour son accord concernant l'utilisation des données provenant des enquêtes terrain ainsi que pour son aide et son soutien dans le cadre de la rédaction de cet article.

2002). Ceci est d'autant plus vrai que la concurrence entre firmes se métamorphose progressivement en une concurrence entre chaînes logistiques (Fawcett et Clinton, 1996). Cette prise de conscience marque sans doute le point de départ du *supply chain management*.

Figure 1. L'évolution de la fonction logistique



Source adaptée : Houé et Guimaraes, 2011.

Simultanément à cela, les organisations ont vu leurs frontières devenir plus floues et l'entreprise réseau s'est imposée comme une structure organisationnelle à part entière (Powell, 1990). Ceci a évidemment impliqué une reconfiguration de la coordination des activités économiques avec un accès à de nouveaux marchés, une structure plus flexible et plus agile et des relations plus hétérarchiques (Poulin et *al*, 1994). La logistique est bien sûr concernée. L'internationalisation des économies a généré davantage de complexité dans les *supply chains* (Pimor, 2008). Dans cette situation, la réduction des coûts par activité devient un objectif nécessaire du pilotage de la performance. Aussi, les indicateurs doivent devenir aptes à mesurer efficacement des écarts en obligeant les firmes à envisager une vision globale et processuelle des contraintes logistiques. Précurseur dans l'annonce du passage d'une logistique séquentielle à une logistique intégrative, Heskett (1973 ; 1977) constatait déjà au milieu des années 1970, le passage d'une logique de coûts à une logique de profit et mettait en évidence l'importance d'une coordination des flux physiques par les flux d'information qui sous-tend des interactions entre partenaires et une évolution des compétences des logisticiens.

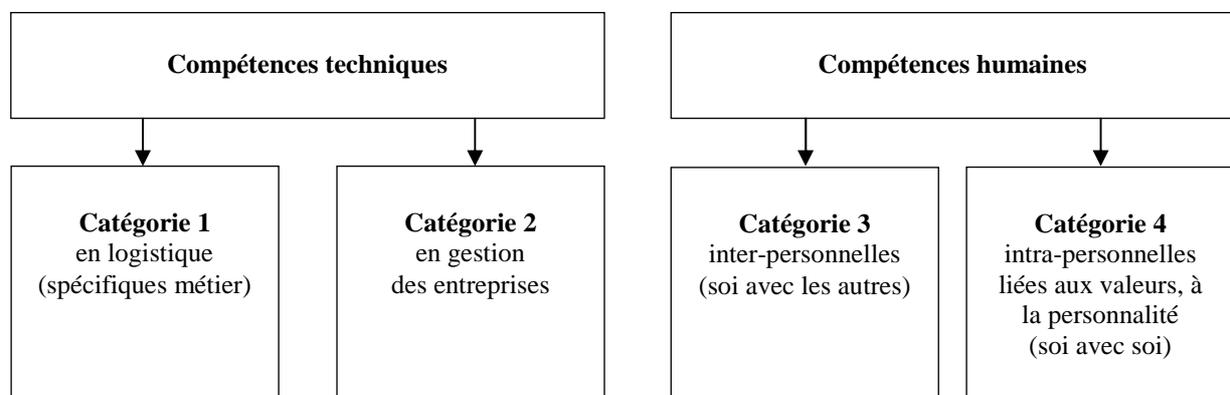
1.2. L'évolution des compétences du logisticien : vers davantage de transversalité

Si l'évolution de la fonction logistique vers plus de transversalité doit lui permettre d'atteindre un niveau élevé de service au client, cet objectif ne peut être atteint que par la coexistence d'éléments fondamentaux tels des partenariats verticaux, une démarche commune et continue de progrès, des systèmes d'information intégrés, des indicateurs de performance globaux et une mobilisation commune des ressources (Paché, 2002). Au sein des firmes, cette recherche de transversalité relève souvent moins de la création d'une véritable nouvelle structure que d'aménagements temporaires comme des groupes de projet (Tarondeau et Wright, 1995). L'uniformité de ces différentes configurations repose sur le contrôle des processus (Louart

1996), le facteur humain restant essentiel à la réussite de ces nouveaux schémas (Valax, 2002). Ces changements ont forcément une incidence sur les compétences d'un logisticien plongé dans cette démarche processuelle. Une organisation transversale implique des compétences plus larges et non spécifiques à un poste de travail ou à un individu (Tarondeau et Wright, 1995). Comme l'indiquent Camman-Ledi et Livolsi (2000), les processus logistiques apparaissent comme des supports appropriés dans le but d'appréhender ces bouleversements. Pour Colin et Guilhon (1996), la logistique ne doit plus seulement se concevoir comme un instrument efficace et efficient de conduite des processus de circulation des flux. Son rôle est aussi celui d'un médiateur entre les flux permettant le dialogue entre individus de culture organisationnelle souvent très variée. Confronté à ces changements dans les systèmes de pilotage, les ressources humaines liées à la fonction logistique réclament de nouvelles compétences professionnelles allant au-delà des savoir-faire techniques et opérationnels classiques. Le logisticien doit se doter de compétences relationnelles, de capacités d'organisation et d'une aptitude à l'agilité et à l'engagement dans le quotidien de sa vie professionnelle (David, 1997). En prenant des responsabilités de direction, le logisticien doit posséder des compétences associant savoir-faire (techniques, managériaux) et savoir-être. Il doit même savoir interpréter ses erreurs. Il en va de sa légitimité, en particulier dans des situations de management de proximité (Bourion et Persson, 2008) fréquentes en logistique. La gestion de ces compétences doit appréhender l'évolution des métiers (Dejoux, 2008). Dans notre étude, nous considérerons le logisticien comme un collaborateur ayant une ou des responsabilités de maîtrise et de coordination des flux physiques et d'information dans un service logistique ou *supply chain*. Ceci nous amènera dans l'étude, à prendre en compte de nombreux niveaux hiérarchiques et métiers mais les difficultés de catégorisation des postes et la nature exploratoire des travaux justifient selon nous cette vision élargie.

La notion de compétence est assez floue car la littérature fourmille de définitions (Gastaldi et Gilbert, 2006). Comme beaucoup d'auteurs (Alves, 2008 ; Le Boterf, 1997), nous estimons que la compétence se perçoit dans l'action et qu'elle est dépendante des situations. Elle est une combinaison de ressources qui, dans un contexte particulier, permet de réaliser certaines tâches (Defélix, 2003). En dehors d'études reconnues comme celles de Michaël Page et l'ASLOG (2009) ou de l'AFT-IFTIM (2011), il faut souligner les travaux de Birroneau et Le Roy (2007 ; 2008) portant sur la classification des compétences des responsables logistiques. Leur grille d'analyse se découpe en deux grandes catégories de compétences principales elles-mêmes séparées en deux classes de compétences secondaires (figure 2).

Figure 2. Une grille d'analyse des compétences du responsable logistique



Source : Birroneau et Le Roy, 2008.

Cette grille est une construction théorique réalisée à partir d'une revue détaillée de la littérature (Stank et al, 1998 ; Gammelgaard et Larson, 2001 ; Murphy et Poist, 2007 ; Myers et al, 2004) et d'une collaboration avec l'ASLOG. Même si elle traite essentiellement des compétences des responsables logistiques, elle nous semble pertinente car elle synthétise une grande diversité de travaux académiques. En outre, elle fait apparaître la distinction entre critères inter-personnels et intra-personnels jusqu'à présent peu mis en exergue dans la littérature. Dans la pratique, ces distinctions sont souvent fondamentales notamment lors d'une mise en situation managériale ou du pilotage d'un projet même pour des collaborateurs n'ayant pas de pouvoir hiérarchique. Nous avons fait le choix de baser une partie de notre analyse sur ces travaux en retenant notamment cette classification dans notre guide d'entretien.

1.3. Des schémas de raisonnement et des besoins disparates d'une firme à l'autre

Il est impossible d'envisager une évolution des compétences logistiques à travers un processus structuré et homogène et cela pour plusieurs raisons. Nous ne reviendrons pas sur le débat portant sur la difficulté de définir la fonction logistique et d'envisager sa stabilisation au sein des organisations (Colin, 2005). Pour nous, le premier obstacle vient de la multiplicité des situations organisationnelles rencontrées, chaque cas d'entreprise étant souvent un cas unique. Les firmes adaptent bien souvent et selon leurs propres besoins, ce qu'elles nomment parfois arbitrairement fonction logistique ou département *supply chain*. Même si la tendance est à une vision intégrée et processuelle, il n'est pas rare de voir fonctionner un service logistique comme une entité cloisonnée. Face à ce constat, Livolsi (2007) souligne la difficulté de pouvoir définir certains postes et notamment celui de responsable logistique. Selon cet auteur, les emplois tenus recouvrent souvent des réalités bien différentes.

Engagé depuis 25 ans, le mouvement d'externalisation des opérations de logistique et transport a aussi changé la donne en termes de gestion des ressources humaines. Le recentrage des entreprises sur leur métier de base a conduit à cette situation qui semble perdurer notamment pour les opérations de flux les plus complexes (Fulconis et Paché, 2005). On aurait pu penser que cela s'accompagnerait d'une plus grande considération d'opérateurs logistiques enfin reconnus pour leur participation au processus de création de richesse, et d'une revalorisation de leurs qualifications comme une amélioration de leurs conditions de travail. En réalité, ces opérations conduisent encore à des pratiques régressives en matière de gestion des ressources humaines (Camman-Ledi et Livolsi, 2000). La GRH est alors segmentée sur la base des contrats de prestations de services signés avec les clients ce qui conduit à la marginalisation de certains postes ou de certaines populations notamment celles et ceux à plus faible niveau de compétences (Louart, 1994).

L'ensemble des éléments évoqués dans cette première partie montre à la fois la difficulté de définition des activités logistiques, les profonds changements qu'elles subissent encore aujourd'hui tout comme l'extrême diversité des situations de gestion rencontrées par les entreprises. Ce constat de complexité justifie une étude sur les besoins en termes de formation continue en logistique.

2. L'état des lieux de la formation continue logistique en Grande Région : des besoins diffus face à une abondance d'offres

Dans cette seconde partie, nous nous attardons sur les origines de la recherche, la présentation du terrain, ainsi que sur l'état des lieux du tissu économique logistique et des formations continues liées à cette fonction. Ces données ont pour objectifs de justifier la pertinence de

l'étude tout en dressant un constat de la situation de la formation continue aidant à l'interprétation des résultats de l'enquête.

2.1. La Grande Région et le projet FCU comme points de départ

L'article se propose de répondre à la problématique principale au travers d'une étude portant sur un échantillon d'entreprises implantées dans la Grande Région Saar-Lor-Lux-Rhénanie-Palatinat-Wallonie-Communauté française et germanophone de Belgique (figure 3). Le choix de ce terrain permet de confronter des espaces géographiques contigües aux nombreux atouts (infrastructures et zones logistiques). D'une superficie de 65.401 km², la Grande Région compte 11,35 millions d'habitants pour une population active d'un peu plus de 5,23 millions d'individus (Observatoire Interrégional du Marché de l'Emploi, 2008). A la croisée de plusieurs eurocorridors de fret, les composantes de la Grande Région affichent depuis plus de 15 ans, leur volonté de développement des activités de flux et d'implantation d'acteurs économiques du secteur logistique et transport (Houé, 2010). Chaque pays est désormais tourné vers une économie post-industrielle parmi laquelle le secteur de la logistique occupe une part prépondérante.

Figure 3. Les composantes de la Grande Région



Source : Grande Région (2012).

Afin de mener à bien un travail de collecte, d'études et de préconisations dans le domaine de la formation continue en Grande Région, le projet INTERREG IV-A Formation Continue Universitaire (FCU) a vu le jour en novembre 2009. La formation continue fait partie intégrante des préoccupations de cette espace car elle représente un facteur de croissance de premier ordre. L'idée du projet FCU est de regrouper plusieurs institutions universitaires dans le but de réfléchir à une formation continue plus transfrontalière. Ce projet se fonde sur la création d'un réseau d'établissements d'enseignement supérieur composé de l'Institut Universitaire International Luxembourg (IUIL), l'Université de Lorraine, la Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) des Saarlandes, HEC-Ecole de Gestion de l'Université de Liège, ICN Business School Nancy-Metz, la Fachhochschule Koblenz, la Fachhochschule

Trier. Chacune de ces entités doit contribuer à la création d'une offre en lien direct avec les réalités du marché. Au niveau opérationnel, plusieurs groupes de travail ont été créés : le groupe « Logistique » a pour but d'analyser les besoins en formation du secteur logistique et transport en grande Région ; le groupe « Santé » a pour objectif d'analyser les besoins en formation de ce secteur ; le groupe « Validation des Acquis de l'Expérience » doit définir un protocole VAE commun aux partenaires, applicable aux formations proposées à l'avenir par le réseau.

2.2. Le problème de la disparité des firmes et des besoins

Le tissu économique de la Grande Région est diversifié. Plusieurs populations distinctes d'entreprises pouvant intéresser notre étude y sont localisées. D'une part, les firmes considérées comme des *pure players* notamment les prestataires de services logistiques (PSL) et les transporteurs. D'autre part, les entreprises dont l'activité principale est industrielle et/ou commerciale et pour lesquelles la logistique symbolise une fonction de soutien. Le tableau 1 indique la répartition en Grande Région des établissements pour les activités manufacturières, de commerce-distribution ainsi que celles de logistique et transport. Le nombre d'emplois par secteur est précisé. Par souci de concision, nous ne détaillerons pas ici les sous-secteurs. L'hypothèse d'une disparité de besoins en formation dans le domaine de la gestion des flux peut être avancée. Des entreprises manufacturières rechercheront davantage des formations portant sur l'optimisation des flux internes (planification, *lean manufacturing*, ...) tandis que les entreprises de la distribution se focaliseront sur les techniques d'entreposage et l'optimisation du réassort des magasins. Les PSL quant à eux seront intéressés à la fois par des formations techniques mais aussi par celles touchant au management des équipes (activités de main-d'œuvre, présence d'intérimaires, ...).

Tableau 1. La répartition des entreprises manufacturière, de commerce-distribution et de logistique-transport en Grande Région

		Saarland	Lorraine	Luxembourg	Rheinland Pfalz	Wallonie
Industrie manufacturière	Etab.	248	8.095	1.043	1.041	5.606
	Effectif	80.326	130.219	35.707	242.455	138.205
Commerce et distribution	Etab.	8.833	21.074	6.488	34.061	16.575
	Effectif	44.068	83.747	35.790	150.540	105.730
Logistique et transport	Etab.	1.387	3.811	969	6.434	2.743
	Effectif	13.208	44.668	22.994	50.906	53.186

Source : Grande Région, 2011.

Au final, cette diversité est susceptible de constituer un obstacle à la proposition d'une offre cohérente de formation continue en logistique. L'autre effet qui peut en découler est la multiplication des offres. Nous abordons ce point dans la prochaine sous-partie.

2.3. Une offre diversifiée de formations continues en logistique

L'offre de formation continue en logistique en Grande Région est diversifiée mais reste assez traditionnelle. Nous tentons d'en faire une synthèse *via* le tableau 2. Ce dernier indique la

répartition des offres et la nature des formations proposées. Nous proposons ici un éclairage sur l'offre diplômante et certifiante regroupée par grands domaines logistiques.

Tableau 2. Les offres de formation continue en logistique dans la Grande Région

	Type	Niveau	Saarland	Lorraine	Luxem- bourg	Rh. Pfalz	Wallonie	Total
Commerce / logistique	Dipl.	M1-M2	0	1	0	2	0	3
		L2-L3	0	1	0	3	1	5
	Certif.		1	0	0	1	0	2
Transport / entreposage	Dipl.	M1-M2	0	0	0	1	0	1
		L2-L3	1	1	1	1	0	4
	Certif.		1	2	1	2	2	8
Logistique industrielle	Dipl.	M1-M2	2	3	0	2	0	7
		L2-L3	2	5	0	1	0	8
	Certif.		1	1	1	2	1	6
Achats / Approv.	Dipl.	M1-M2	0	1	0	0	0	1
		L2-L3	0	1	0	0	0	1
	Certif.		0	1	0	1	0	2
Qualité	Dipl.	M1-M2	1	2	1	1	0	5
		L2-L3	0	3	0	1	0	4
	Certif.		1	0	0	1	0	2
Supply chain management	Dipl.	M1-M2	0	2	1	2	1	6
		L2-L3	0	0	0	0	0	0
	Certif.		1	1	2	1	2	7
Total par zone			11	25	7	22	7	72

D'une manière générale, on remarquera une assez forte représentation des formations en logistique industrielle tandis que l'offre concernant les formations aux achats-approvisionnements est pauvre. Par ailleurs, dans le champ du transport et de l'entreposage, les formations diplômantes de niveau Master 1 et Master 2 sont peu présentes, sans doute du fait du caractère souvent encore très opérationnel des actions réalisées.

2.4. La diversité du système de formation continue en Grande Région

Au sens de la stratégie de Lisbonne, les dispositifs de formation continue représentent une opportunité de croissance pour les Etats européens. Mais l'efficacité de ces systèmes n'est pas toujours au rendez-vous. Dans les grands groupes, les salariés les mieux formés sont ceux

possédant déjà une « culture » de la formation. De plus, les formations proposées sont bien souvent orientées « métier » et réduisent le potentiel de flexisécurité attendu en Europe.

Pour Lopes-Bento et Moreau (2010), la formation continue reste un défi grand régional à l’horizon 2020 avec un nouvel objectif de participation de l’ordre de 15 % de la population de 25 à moins de 65 ans. Les taux de participation stagnent autour de 8 % dans les différentes composantes et diminuent même au Luxembourg et en Wallonie, largement en dessous de l’objectif actuel de la stratégie de Lisbonne de 12,5 %. Les récentes difficultés économiques incitent les firmes à freiner leurs efforts de formation, alors même qu’ils pourraient servir de levier de sortie de crise. Dans une approche internationale, il faut déjà se demander si les termes utilisés ont bien le même sens partout. C’est semble-t-il le cas pour la formation continue. Néanmoins, son mode de fonctionnement est variable et il n’existe pas, pour l’heure, d’harmonisation des systèmes dans les quatre pays. Le tableau 3 propose une synthèse des similitudes et des disparités.

Tableau 3. Un aperçu des systèmes de formation continue en Grande Région

	Allemagne	Belgique	France	Luxembourg
Cadre législatif	Loi fédérale sur la formation professionnelle spécifiant deux secteurs de la formation continue : la formation continue d’adaptation (<i>Anpassungsfortbildung</i>) et la formation continue de promotion (<i>Aufstiegsfortbildung</i>).	Volet formation dans les accords interprofessionnels depuis 1986. Pacte de solidarité entre les générations de 2005.	Code du Travail. Loi de juillet 1971 sur le financement de la formation professionnelle continue. Loi de 1984 sur l’élargissement du CIF. Loi de 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie.	Système de formation continue organisé par le Ministère de l’Education Nationale et de la Formation Professionnelle. Frontaliers et résidents peuvent bénéficier de formation si l’employeur cotise à l’une des deux chambres salariales (privée ou publique).
Modes de financement	Les sommes versées par les entreprises comme principale source de financement même si aucune obligation légale. Règlements de financement sur base des conventions collectives. Financements publics (communes, Länder).	Selon les régions, les financements se répartissent entre les partenaires sociaux, les communautés et les régions.	Cofinancements assurés par des cotisations patronales, l’Etat et les collectivités territoriales.	Participation de l’Etat aux frais de formation des entreprises, selon les périodes de formations hors et durant le temps de travail.
Modalités de formation	<i>Approche collective :</i> - à l’initiative de l’employeur : formation spontanée ; - pas de véritable validation d’un plan de formation. <i>Approche individuelle :</i> - <i>Bildungsurlaub</i> , permet au salarié de se libérer cinq jours par an en percevant son salaire (adaptation au poste de travail). - <i>Meisterbafofg</i> , permet au salarié déjà diplômé de suivre une formation dans le secteur de l’artisanat, la santé, l’informatique ou le commerce afin d’obtenir un niveau supérieur.	<i>Approche collective :</i> - chèque formation ; - mise en place de subventions aux entreprises s’installant dans des zones prioritaires de développement.. <i>Approche individuelle :</i> - congé d’éducation payé permettant aux salariés, de bénéficier de formations durant leurs heures de travail, tout en gardant leur rémunération (depuis 1985).	<i>Approche collective :</i> - à l’initiative de l’employeur : formation spontanée - validation d’un plan ; de formation par le CE pour entreprise de plus de 50 salariés. <i>Approche individuelle :</i> - à l’initiative du salarié : CIF - à l’initiative des deux parties : DIF	<i>Approche individuelle :</i> Droit au congé-formation : un salarié du secteur privé a droit à 80 jours de congés de formation au cours de sa carrière professionnelle. Droit au congé sans solde pour raisons de formation.

Sources adaptées : Ambert, 2011 ; Lopes-Bento et Moreau, 2010.

Face à cette diversité de mode de fonctionnement, une réflexion sur une offre transfrontalière adaptée prend alors tout son sens.

3. Quelles réponses face aux besoins en formation continue en logistique dans la Grande Région ?

Cette troisième partie décrit les éléments méthodologiques, propose une synthèse des résultats de l'étude et évoque les potentiels de progrès pour la formation continue logistique.

3.1. La méthodologie employée pour l'étude exploratoire

En complément d'une analyse documentaire, l'étude exploratoire sur laquelle repose cet article se fonde sur le traitement de verbatims provenant de rencontres avec des responsables logistiques et/ou des DRH. 50 interviews ont été conduites à l'aide d'un guide d'entretien semi-directif reprenant les thèmes suivants : description et organisation de l'entreprise ; fonctionnement du système de formation ; formations continues réalisées en logistique ; caractères des formations (imposées ou non) ; avis sur les besoins futurs ; évaluation de l'offre existante en Grande Région. Ces entrevues d'une à deux heures ont été retranscrites. Une analyse de contenu (Miles et Huberman, 2003) à partir de thèmes prédéfinis (compétence, développement des RH, polyvalence, savoirs, savoir-être, ...) a été réalisée. Utilisant ces données traitées, la seconde étape a consisté en une étude comparative de l'ensemble des entreprises. L'identification de ressemblances et de dissemblances a permis une classification et une systématisation (Sartori, 1994). L'analyse a été réalisée sur la base de plusieurs critères devant permettre une mise en évidence des besoins réels (Paillé et Mucchielli, 2008). Dans ce travail, elle prend plusieurs directions : le type d'entreprise, l'importance de la fonction logistique, les besoins en formation logistiques réglementaires et non imposées, les modalités pédagogiques adéquates.

La phase la plus sensible a sans doute été la construction de l'échantillon. Celui-ci a été constitué à l'aide de la méthode des choix raisonnés. Il s'agit d'une méthode subjective qui repose principalement sur le jugement du chercheur. Elle se rencontre fréquemment dans le cadre des recherches en management (Royer et Zarlowski, 1999). Grâce à ce procédé, il devient possible de sélectionner précisément les éléments de son échantillon. En conséquence, ceci permet de s'assurer du respect de critères comme l'homogénéité. Dans cette approche, le chercheur doit posséder une bonne connaissance de la population étudiée. 10 entreprises par composantes régionales ont été sélectionnées afin de représenter, le plus équitablement possible, différents secteurs en fonction des tissus économiques de chaque zone géographique. Au final, l'échantillon a regroupé 21 entreprises industrielles, 19 prestataires de services logistiques, 8 firmes du secteur de la distribution et 2 entreprises du secteur de la santé. Il s'agit pour la plupart d'entreprises de plus d'une centaine de salariés.

3.2. Une synthèse des résultats de l'enquête

D'un point de vue qualitatif, peu de dissemblances existent entre les firmes de la Grande Région selon les cinq critères prédéfinis (type d'entreprise, importance de la logistique, besoins en formation logistiques réglementaires, besoins en formation logistiques non obligatoire, modalités pédagogiques adéquates). C'est plutôt une surprise au regard de la diversité de l'échantillon. La « culture logistique » se montre donc homogène même si selon l'activité et la taille, des disparités subsistent entre industriels, distributeurs et PSL (approche métier des besoins quel que soit le pays). Le caractère réglementaire est fortement présent dans les demandes de formations pour des logisticiens peu qualifiés (compétences techniques par métier individuel). Sur ce point, d'après les firmes, l'offre par pays est satisfaisante mais émane essentiellement d'organismes privés. Les besoins exprimés en formations logistiques non réglementaires portent sur plusieurs thèmes. D'une part celui de la qualité et de la gestion des risques pour les flux internes. Là, l'offre existe au sein des Universités et Ecoles mais elle est vraisemblablement peu visible. Les firmes recherchent ici à la fois des formations

diplômantes et qualifiantes. Cependant, aucune de ces formations ne traite des réglementations en termes de normes transfrontalière de qualité et de protection contre les risques industriels, ce qui représente un handicap pour des acteurs travaillant régulièrement avec des fournisseurs ou des clients en Grande Région. Tous les industriels et les PSL interrogés sont concernés. Toujours sur le front du développement des compétences métiers, la demande de formations techniques en systèmes d'information logistiques (*Enterprise Resource Planning, Advanced Planning System, Transport Management System*) est forte. L'offre est satisfaisante mais émane surtout d'acteurs privés spécialisés dans ce domaine situés en dehors de la Grande Région.

Il existe un solide besoin de formations transverses destinées aux logisticiens occupant des postes de *middle-management* ou de direction (management d'équipes, développement personnel, coaching, langues vivantes) afin de développer leurs compétences humaines interpersonnelles. Là aussi, c'est moins la quantité des formations disponibles en Grande Région que la qualité de celles-ci qui est remise en cause. Les entreprises, en grande majorité les PSL, les jugent déconnectées de leurs attentes. Le caractère transversal convient mais le mode de transmission des compétences doit être adapté avec davantage de cas et de mises en situation (motivation des intérimaires, planning de travail, gestion du stress, ...).

Les besoins sont importants dans le champ de la logistique durable. Industriels, distributeurs et PSL constatent que pour l'instant, dans ce domaine, ils doivent souvent faire appel à des organismes de formation situés en dehors de la Grande Région. En Belgique, en France et en Allemagne, une logistique durable est considérée comme un atout commercial et économique. Ce phénomène existe mais semble plus récent au Grand-Duché de Luxembourg. Le durcissement des réglementations nationales (loi RSE, ...) et européenne (D3E, ...) explique cet engouement. Le besoin en compétences est à la fois d'ordre technique-métier (normes ISO 14001, *reverse logistics*, ...) et intra-personnel (valeurs de l'individu). Du fait de la forte présence d'entreprises étrangères et de l'internationalisation des activités, les compétences relatives au pilotage des opérations logistiques internationales sont recherchées (organisation des transports internationaux, gestion douanière, fiscale et commerciale). Les dimensions métier individuel et gestion globale se retrouvent dans ces demandes.

En faisant ressortir des données de cadrage à partir d'éléments du discours des répondants, nous aboutissons à quelques tendances révélatrices. Quel que soit le secteur d'activité (industrie, distribution, prestations de services logistiques et santé), environ 80 % des collaborateurs concernés par la formation continue logistique en Grande Région occupent des postes de *middle management*. Ces formations utilisent environ le quart en valeur du budget formation continue dans les firmes interrogées.

Venons-en maintenant aux caractéristiques des modalités pédagogiques des formations continues recherchées par les firmes. Concernant le lieu physique des formations, aucun véritable choix ne se dessine entre les solutions inter ou intra-entreprises. Néanmoins, quelques tendances au demeurant assez classiques ont été constatées. Les organisations estiment les formations intra-entreprises adéquates dès lors qu'il est nécessaire de former un groupe de plusieurs collaborateurs (à partir de 4 ou 5 stagiaires). Les formations intra-entreprises sont également reconnues comme pertinentes lorsque des problématiques véritablement liées à la culture de la firme ou encore à l'implémentation d'un outil spécifique comme un nouveau système d'information logistique dédié, sont à traiter. Pour les sujets relatifs au développement des capacités managériales des logisticiens, les formations inter-entreprises sont davantage recherchées car permettant aux collaborateurs de partager leurs expériences avec d'autres mais aussi d'évoluer plus facilement et rapidement. En fait, pour les organisations étudiées, les modalités de formation choisies vont surtout dépendre des sujets

considérés mais aussi, pour la plupart d'entre elles, des opportunités du moment (coûts, adéquation entre plannings de formation et besoin de présence du salarié en entreprise, ...).

Un autre point de l'étude porte sur l'intérêt pour les firmes d'avoir recours à l'enseignement à distance (EAD) ou *e-learning*. Un questionnement relatif à ce mode d'apprentissage est tout à fait approprié pour une enquête sur les besoins en formation dans un espace géographique élargi comme celui de la Grande Région, où la distance est à regarder comme une contrainte supplémentaire dans le cadre d'une offre globale transfrontalière. Le principe d'un EAD de formations continues en logistique est entrevu de manière positive par près de la moitié des organisations interrogées. 46 % des entreprises sont très favorables à un recours à l'enseignement à distance tandis que 42 % ne le sont pas forcément voire pas du tout. Lorsqu'elles y sont favorables, les firmes précisent que cette pratique est en général préférable pour un public de type *middle* et *top-management* (pas d'absence prolongée des salariés, optimisation du temps de formation) mais incompatible avec un public composé de collaborateurs à bas niveau de qualification. Pour éviter toute généralisation et être plus précis face à cette constatation, il faut mentionner que les firmes les plus modestes en taille (même si elles ne représentent pas la majorité des interlocuteurs dans l'étude) ne perçoivent pas les solutions d'enseignement à distance comme toujours efficaces en termes d'apport de compétences nouvelles pour leurs collaborateurs. Elles n'y sont pas totalement et définitivement réfractaires mais restent prudentes et craignent un manque d'implication des salariés et donc un manque de résultats probants sachant que leurs effectifs sont particulièrement occupés et sollicités dans leur travail au quotidien. La question du planning et du *timing* des actions d'enseignement à distance s'est également posée. Pour les organisations interrogées, l'EAD peut représenter un moyen simple de formation en dehors du temps de travail (dans le respect toutefois des législations en vigueur dans chacune des composantes de la Grande Région). Face à la question du synchronisme ou de l'asynchronisme de la diffusion des formations, aucune tendance ne s'est réellement dégagée. Les avantages traditionnels des formations à distance ont malgré tout été soulignés (répétition possible et aisée des contenus, réduction des coûts de déplacement des salariés, ...).

Enfin, à propos du financement de la formation, les résultats montrent un attachement aux moyens et pratiques existant dans chaque pays mais les réponses sont peu exploitables car réellement peu précises.

L'ensemble des éléments décrit dans cette sous-partie offre des indications sur la cible, les thématiques et les modalités d'un nouveau dispositif de formation en accord avec les attentes du marché en Grande Région. En définitive, nous constatons qu'il existe relativement peu de divergences quant aux réflexions sur la nature des formations en logistique et les différentes modalités pédagogiques souhaitées par les entreprises. Face à ce mouvement d'homogénéité, la possibilité d'une offre transfrontalière de formation continue en logistique apparaît comme une opportunité et une réponse à de réels besoins.

3.3. Pour une offre transfrontalière et concertée de formation continue en logistique

La synthèse des résultats de l'étude montre en filigrane que, malgré une offre confortable de formation en logistique en Grande Région, celle-ci souffre d'une certaine inertie face aux besoins évolutifs des entreprises. La logistique est une fonction mouvante et dans de nombreux cas, les propositions paraissent assez traditionnelles. Cette forme de « conservatisme » concerne moins les contenus que les modalités de formation qui restent axées sur l'animation en présentiel. La vision transfrontalière est relativement absente des programmes. Il existe bien quelques accords de partenariat entre instituts de formation, Universités et Ecoles de la Grande Région (cinq diplômes et trois certificats) mais les contenus ne sont pas toujours adaptés à cette dimension selon les firmes. Malgré le caractère

exploratoire de l'étude, les premiers résultats pourraient justifier la construction d'une offre certifiante et transfrontalière de plusieurs modules de formation en logistique à destination d'un public *middle management*, répondant à quelques besoins. En effet, des convergences dans les réponses permettent d'envisager cette proposition de synergie et de rationalisation pour tous les territoires. Ressortant du discours des acteurs, les thèmes adéquats seraient : la logistique et le développement durable ; la logistique internationale ; les risques industriels et la qualité.

Au niveau des modalités de formation, un mix entre enseignement à distance et présentiel serait semble-t-il idéal pour conserver une chance de toucher un large public transfrontalier, facilitant par la même occasion, le métissage des groupes d'apprenants. L'étude de cas concrets est à considérer comme une solution particulièrement intéressante pour la transmission des connaissances et des compétences dans les thématiques plébiscitées par les entreprises. Cet outil pédagogique a plusieurs avantages. Il s'adapte plutôt bien à la nature opérationnelle des champs de formation concernés. L'étude de cas est aussi parfaite pour l'apprentissage de la prise de décision et apparaît donc comme pertinente pour un public de *middle-managers* ayant déjà eu à prendre des décisions ou souhaitant évoluer vers un poste doté de ce genre de responsabilités. Le caractère certifiant aiderait et accélérerait les démarches de conception pédagogique, de mise en place, de validation et de reconnaissance de la formation par une pluralité d'institutions académiques. C'est sans doute un modèle de fonctionnement approprié dans le cadre d'une coopération inter-universitaire où chacune des composantes de la Grande Région serait représentée.

Conclusion

Globalement, une grande partie des besoins en formation exprimés par l'échantillon d'entreprises analysées trouve une réponse dans l'offre des acteurs de la formation en Grande Région. Cependant, les évolutions constantes de la fonction logistique demandent au logisticien de faire évoluer ses compétences rapidement. Ceci nécessite une adaptation et une plus forte réactivité de la part du système de formation. Même si le caractère exploratoire de l'étude réclame d'être prudent dans l'interprétation des résultats, des besoins en compétences nouvelles émergent. Ceux-ci ont la particularité d'être communs aux firmes d'un espace géographique international dont la vision des compétences logistiques est finalement assez homogène. L'étude conclue aussi à l'apparition de besoins en compétences plus larges, moins axées sur la nature opérationnelle et technique des métiers logistiques. Si la valeur ajoutée de ce travail réside dans l'aspect transfrontalier des investigations et des propositions, l'idée de formations communes implique souplesse et facilité de mise en place. Un projet de coopération universitaire tel le projet FCU œuvre dans ce sens. Mais des questions restent en suspens. Il faut notamment contrer les embûches d'une constellation de financements différenciés. L'impact culturel sur les formes de réponse aux besoins (méthodes d'apprentissage) et la construction des plans de formation serait aussi à analyser. Il n'a été qu'effleuré dans l'étude. Sur ces points, la recherche mériterait d'être complétée par de nouvelles investigations.

Bibliographie

AFT-IFTIM (2011), *17^e enquête annuelle sur les besoins en emplois et en formations dans la logistique*, Paris, AFT-IFTIM.

Alves S. (2008), « Le nouveau modèle de la compétence individuelle, de l'intelligence des situations », in Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan, p. 97-108.

- Ambert C. (2011), *Mise en place d'une enquête sur les besoins des entreprises en formation continue*, Projet INTERREG IV-A, Nancy, Université de Lorraine.
- Bironneau L., Le Roy B. (2008), « Quelles compétences pour les responsables logistiques ? Résultats d'une enquête de terrain », *7^e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Avignon, 24-26 septembre.
- Bironneau L., Le Roy B. (2007), « Définition d'un modèle générique des compétences du responsable logistique », *Logistique et Management*, vol. 15, n° 2, p. 7-18.
- Bourion C., Persson S. (2008), « Contestation et légitimité des styles de management de proximité », *Gestion 2000*, juillet-août, n°4, p. 143-158.
- Boyer L. (2002a), « Le devenir des métiers », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n°140, p. 151-168.
- Boyer L. (2002b), « La prospective des métiers : Propos introductifs », *Cahier ANDCP*, n°66, juin, p. 5-6.
- Boyer L., Scouarnec A. (2009), *La Prospective des métiers*, Colombelles, Editions EMS.
- Camman-Lédi C., Livolsi L. (2000), « Pilotage stratégique du processus logistique et gestion des ressources humaines : constat et propositions », *3^e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Trois-Rivières, Canada, 9-11 mai.
- Colin J. (2005), « Le supply chain management existe-t-il réellement ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°156, p. 135-149.
- Colin J. (2002), « De la maîtrise des opérations logistiques au supply chain management », *Gestion 2000*, vol. 19, n°1, p. 59-74.
- Colin, J., Guilhon, A. (1996), « Apports des politiques GRH aux activités logistiques et transport », *1^{ère} Conférence du GRAAL*, Bordeaux, 28 février.
- Defélix C. (2003), « Ce que gérer les compétences veut dire », in Guenette A. M., Rossi M., Sardas J.C., *Compétences et connaissances dans les organisations*, Paris, Editions SEES, p. 121-128.
- Dejoux C. (2008), « La gestion des compétences : un processus unique face à des enjeux et des motivations variés », in Dupuich-Rabasse F., *Management et gestion des compétences*, Paris, L'Harmattan, p. 109-130.
- Dornier, P.-P., Fender, M., (2007), *La logistique globale et le supply chain management : enjeux, principes, exemples*, 2^e éd., Paris, Editions d'Organisation.
- Fabbe-Costes, N., (2002), « Le pilotage des supply chains : un défi pour les systèmes d'information et de communication logistiques », *Gestion 2000*, vol. 19, n°1, p. 75-92.
- Fulconis F., Paché G. (2005), « Piloter des entreprises virtuelles. Quel rôle pour les prestataires de services logistiques ? », *Revue Française de Gestion*, vol. 31, n°156, p. 167-186.
- Gammelgaard B., Larson P. (2001), « Logistics skills and competencies for supply chain management », *Journal of Business Logistics*, vol. 22, n°2, p. 27-49.
- Gastaldi L., Gilbert P. (2006), « la compétence : concept nomade, significations fixes », *Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 12, n°2, p. 67-77.

- Grande Région (2012), *Carte de la Grande Région*. Luxembourg, Maison de la Grande Région. [en ligne] <http://www.granderegion.net/fr/grande-region/index.html>, consulté le 20/02/2012.
- Grande Région (2011), *Statistiques en bref*. Offices Statistiques de la Grande Région, Luxembourg, Nancy, Bad Ems, Namur, Saarbrücken.
- Heskett, J. (1977), « Logistics: essential to strategy », *Harvard Business Review*, vol. 55, n°6, p. 85-96.
- Heskett, J. (1973), « Sweeping changes in distribution », *Harvard Business Review*, vol. 51, n°2, p. 123-132.
- Houé T. (2010), « Le développement territorial des activités logistiques en Grande Région : une analyse comparée des pratiques et conséquences en France et au Grand-Duché de Luxembourg », *8^e Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique*, Bordeaux, 29-30 septembre et 1^{er} octobre.
- Houé T., Guimaraes R. (2011), « La RFID : technologie au service de la performance logistique ou simple artifice ? Regard et propositions », *Revue Française de Gestion Industrielle*, vol. 30, n°4, p. 75-93.
- Le Boterf G. (1997), *De la compétence à la navigation professionnelle*, Paris, Editions d'Organisation.
- Livolsi L. (2007), « Directeur et responsable logistique : différences et évolutions au travers des offres d'emploi publiées », *Logistique & Management*, vol. 15, n°2, p. 19-29.
- Lopes-Bento C., Moreau G. (2010), *La formation continue dans la Grande Région transfrontalière. Synthèse*, Nancy, INSEE Lorraine et offices statistiques de la Grande Région.
- Louart P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, n°107, p. 74-85.
- Louart, P. (1994), « La GRH à l'heure des segmentations et des particularismes », *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, n°98, p.79-94.
- Mangan J., Christopher M. (2005), « Management development and the supply chain manager of the future », *International Journal of Logistics Management*, vol. 16, n°2, p. 178-191.
- Michaël Page, ASLOG (2011), *Etude de fonctions et rémunérations logistique et supply chain*, Paris, MP.
- Murphy P., Poist R. (2007), « Skill requirements of senior-level logisticians: a longitudinal assessment », *Supply Chain Management: An International Journal*, vol. 12, n°6, p. 423-431.
- Myers M., Griffith D., Daugherty P., Lusch R. (2004), « Maximizing the human capital equations in logistics: education, experience and skills », *Journal of Business Logistics*, vol. 25, n°1, p. 211-232.
- Observatoire Interrégional du Marché de l'Emploi (2008), *Situation du marché de l'emploi dans la Grande Région*, Sarrebruck, OIME.
- Paché G. (2006), « Approches spatialisées des chaînes logistiques étendues : de quelles proximités parle-t-on ? », *Les Cahiers Scientifiques du Transport*, n°49, p. 9-28.
- Paché, G., (2002), « L'évolution des relations logistiques entre industriels et détaillants : coopération ou simple coordination ? », *Gestion 2000*, vol. 19, n°1, p. 109-124.

- Paché G., Colin J. (2000) « Recherche et applications en logistique : des questions d'hier, d'aujourd'hui et de demain », in Fabbe-Costes N., Colin J., Paché G., *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Paris, Vuibert, p. 31-53.
- Paillé P., Mucchielli A. (2008), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 2^e éd., Paris, Armand Colin.
- Pimor, Y. (2008), *Logistique : production, distribution, soutien*, 5^e éd., Paris, Dunod.
- Poulin D., Montreuil B., Gauvin S. (1994), *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Paris, Publi-Relais.
- Powell, W.W. (1990), « Neither market nor hierarchies: networks forms of organization », *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, n°2, p. 295-336.
- Royer I., Zarlowski P. (1999), « Echantillon(s) », in Thiétart R.-A. (Dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, p. 188-223.
- Sartori G. (1994), « Bien comparer, mal comparer », *Revue Internationale de Politique Comparée*, vol. 1, n°1, p. 19-36.
- Stank T., Poist R., Murphy P. (1998), « Personal skills development: a missing ingredient in logistics education », *Defense Transportation Journal*, August, p. 10-14.
- Tarondeau J.C., Wright R.W. (1995), « La transversalité dans les organisations ou le contrôle par les processus », *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, n°104, p. 112-121.
- Valax M. (2002), « Les obstacles humains à la réussite de l'organisation d'une chaîne logistique », *15^e Journées des IAE*, Paris, 10-12 septembre.