HAL
open science

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

Bruno Durand, Brigitte De Faultrier

To cite this version:

Bruno Durand, Brigitte De Faultrier. L'impact de la supply chain sur les métiers de la logistique et des achats . Logistique & Management, 2007. hal-01769326

HAL Id: hal-01769326

https://hal.science/hal-01769326v1

Submitted on 18 Apr 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

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

Bruno DURAND et Brigitte de FAULTRIER
Professeurs, Chaire « Logistique et Stratégie marchande », ESSCA
bruno.durand@essca.fr, brigitte.defaultrier@essca.fr

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

Le SCM *et ses enjeux*

Le SCM*, définition*

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

Le SCM*, enjeux*

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

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

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

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

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

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

Evolution des fonctions logistique et achats : missions et problématiques actuelles

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

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

1 - La fragmentation des activités logistiques

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

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

La logistique va alors s'affirmer comme une véritable démarche de gestion (Tixier et Mathe, 1981), anticipant et accompagnant l'action *via* un flux d'informations régulateur du flux physique (Paché et Sauvage, 2004). Au cours des années 70, la logistique retient l'attention du monde académique d'autant que les managers, convaincus de l'existence de gisements de productivité, cherchent à en optimiser les activités amont et aval. Cette phase correspond au début de la structuration de la fonction logistique, à un moment où la maîtrise du canal de distribution donne lieu à bien des convoitises. Les distributeurs vont finir par s'y imposer et par organiser l'approvisionnement de leurs magasins à partir d'entrepôts ou de plates-formes, dont la livraison est laissée dans un premier temps aux industriels.

3 - La logistique vue comme un processus global

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

4 - La logistique : une approche inter-organisationnelle

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Il y a une quarantaine d'années, les achats avaient un rôle passif qui se résumait à répondre aux demandes d'achat des clients internes. Leur contribution principale était d'assurer la disponibilité des « bonnes » matières nécessaires au fonctionnement de l'entreprise car l'essentiel de la valeur ajoutée des entreprises se trouvait dans la production (étape « transactions au service de la production »).
- L'attitude des dirigeants envers la position des achats dans la stratégie de l'entreprise a changé après la première crise pétrolière de 73-74. Sous la pression d'une concurrence croissante, les efforts des acheteurs se sont concentrés dans un premier temps à trouver le prix unitaire le plus bas (étape « orientation commerciale »). De purement administratifs, les achats ont commencé à contribuer aux profits de l'entreprise et ont acquis ainsi leur indépendance vis-à-vis des autres fonctions. Dans un second temps (étape « achats coordonnés »), la fonction a cherché à tirer partie de la ressource fournisseurs grâce à leur management, à l'analyse du portefeuille, etc. Stratégie achat, processus et procédures formalisés, la fonction achats est devenue un soutien à la stratégie de l'entreprise.
- La place des achats en tant que contributeur potentiel à la stratégie de l'entreprise a commencé à s'imposer dans les années 90 sous l'influence de deux facteurs : le recentrage des entreprises sur leur métier de base et la globalisation. Les efforts trans-fonctionnels pour la recherche du meilleur coût global total incluent les fournisseurs-clefs nécessitant un *sourcing* partenarial et non plus conflictuel. Les actions sont conduites dans le but d'intégrer les processus achats aux différentes divisions de l'entreprise (étape « intégration interne : achats trans-fonctionnels »). Les systèmes d'informations, d'abord intégrés avec ceux des autres fonctions, sont ensuite étendus aux fournisseurs les plus importants permettant de passer du management des fournisseurs au *SCM* (étape « intégration externe : *SCM* »).

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

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

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

Les achats sont aussi impliqués dans le *SCM* **au plan interne** par l'intégration de la fonction que Narasimhan et Das (2001) définissent comme *« l'intégration et l'alignement des pratiques d'achats stratégiques et de leur but avec ceux de l'entreprise »*, c'est-à-dire avec les priorités concurrentielles de l'entreprise. L'intégration requiert que les achats jouent un rôle significatif à la fois dans le développement des produits et dans les stratégies de la firme en rapport avec la technologie. Elle suggère un changement organisationnel car elle implique le développement de liens internes étroits, le partage de l'information, la présence des achats dans les équipes trans-fonctionnelles pour qu'ils participent dès l'origine à la conception des produits et des processus. Outre le développement de produits, la collaboration intensifiée entre les départements due au *SCM* conduit ainsi les achats à participer aux décisions relatives à la production et au management de la qualité (Andersen et Rask, 2003).

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

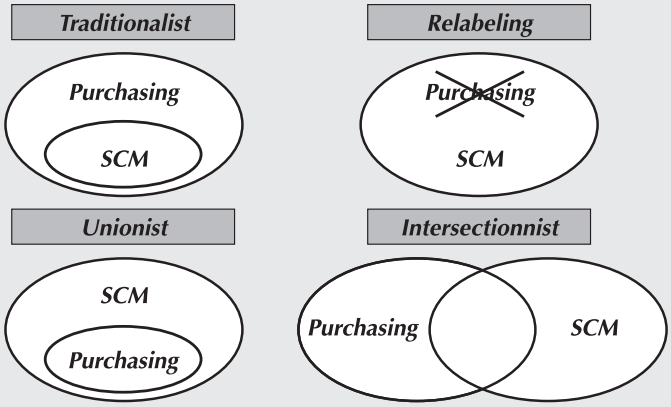
La mise en parallèle de l'évolution de la fonction logistique et celle de la fonction achats nous conduit à constater que leurs problématiques actuelles sont directement liées au *SCM*, avec, du côté des achats, le *supplier management* et les relations trans-fonctionnelles et, du côté de la logistique,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

SCM, *conflits de territoire potentiels entre logistique et achats*

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

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

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



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

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

Les territoires respectifs de la logistique et des achats dans le *SCM*, mal délimités, sont susceptibles d'entrer en conflit. Mais y a-t-il un sens à vouloir lier la logistique et les achats dans le *SCM* ? Ou doit-on retenir à l'instar de Michel Stuckens, Directeur Achats Europe du semencier américain Monsanto que *« Dans sa vision initiale, la* supply chain*, synonyme d'intégration des flux, devait englober les achats. Mais aujourd'hui que cette intégration a été réalisée grâce à l'informatique, on voit que les achats se situent à l'extérieur de cette fonction et dépassent cette problématique »* (Lettre des Achats, février 2004) ? Toujours est-il que le changement organisationnel impliqué par le *SCM* joue en faveur des achats qui conservent la partie à plus forte valeur ajoutée de leur fonction, tandis que la *supply chain*, sous le couvert de la logistique, en récupère la partie opérationnelle, c'est-à-dire les approvisionnements. On peut alors concevoir que le pont entre la logistique et les achats soit l'approvisionnement.

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

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

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

Encadré 2 : Définition de la compétence

Compétence (Roegiers, 2001; Jonnaert, 2002) :

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

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

***Compétences des acheteurs nécessaires à une démarche de* SCM**

De nouvelles compétences…

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

management général (interdisciplinaire) aux acheteurs qui doivent développer des compétences en management de projets et en management d'équipe. Ceci est confirmé par Giunipero et Pearcy (2000) qui, dans leur investigation des compétences « idéales » requises par les professionnels, concluent que le management de processus et faire équipe (*teaming*) font partie des catégories de compétences clefs[1]. Ces catégories sont analogues à celles mises en avant en 1995 par Killen et Kamauff à l'exception de deux, les compétences stratégiques et le travail d'équipe. Cette différence est particulièrement significative de l'élargissement de la fonction et de son évolution vers un rôle plus stratégique. Les compétences attendues aujourd'hui des acheteurs sont d'un niveau plus élevé puisqu'elles ont un impact sur l'efficacité organisationnelle de la firme.

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

…vers de nouveaux métiers ?

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

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

Tableau 2 : Acheteurs : compétences les plus importantes à développer

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

Source : Purchasing, 1er mars 2007

***Compétences des logisticiens nécessaires à une démarche de* SCM**

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

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

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

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

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

Source : Gammelgaard et Larson (2001)

Le* SCM *au regard des métiers, quelques interrogations

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

Faut-il en déduire que la logistique est moins stratégique, même lorsque le *SCM* est en place ? D'un côté, ceci semble corroboré par le fait que les approvisionnements, partie opérationnelle des achats, seraient récupérés par les logisticiens. Mais d'un autre côté, la position stratégique des achats est contestée (Ramsay, 2001) : les achats semblent toujours peu impliqués dans la création ou le développement de produit ou lors de l'acquisition ou de l'investissement dans un nouveau métier ou une nouvelle technologie (Lettre des Achats, novembre 2006).

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

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

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

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

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

Le* SCM *dans les entreprises étudiées

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

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

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

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

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

Les questions sont organisées en 3 grands thèmes :

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tableau 5 : Le rattachement de la logistique

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

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

***Rattachement de la logistique au* SCM**

La logistique, une des composantes du SCM

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

Concernant l'utilisation des termes « logistique » et *« SCM »*, 56% des répondants disent que, dans leur entreprise, on parle plutôt de logistique (*« terme plus clair »*), 24% que l'on parle plutôt de *SCM* (*« champ de compétences beaucoup plus large »*) et 20% que les deux sont utilisés. Dans ce dernier cas, les répondants font bien la différence entre les deux termes, ce qui signifie qu'il n'y a pas, *a priori,* de confusion de vocabulaire. En revanche, pour les entreprises qui n'utilisent que l'un des deux termes, la distinction semble beaucoup moins nette : un tiers n'en fait pas et pourrait donc bien utiliser l'un pour l'autre.

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

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

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

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

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

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

***Rattachement des achats à la Direction* supply chain**

Un rattachement minoritaire

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

Implication des achats dans le SCM

Pour plus de 90% des répondants, les achats constituent une composante clef de la *supply chain*. Les principaux éléments avancés tiennent dans la nécessité de *« travailler en commun avec les fournisseurs afin de créer des partenariats ou des collaborations et des synergies »*. Plusieurs répondants rappellent que les achats constituent *« le premier maillon de la chaîne »* et qu'il s'agit *« d'une composante clef du processus global de* supply chain *»*. D'autres insistent, de leur côté, sur *« les conséquences logistiques des décisions des acheteurs »* : ces incidences, qui sont perceptibles au niveau des approvisionnements, le sont également au niveau de la production et de la distribution. En définitive, les achats constituent un acteur incontournable de la *supply chain* dans la maîtrise du triptyque coûts-qualité-délais. D'ailleurs 75% des répondants précisent que, dans leur entreprise, les achats sont aujourd'hui moins concernés par des activités quotidiennes d'approvisionnement et davantage par une orientation plus globale (13% n'ont pas répondu).

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

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

Tableau 7 : Le rattachement des achats et des approvisionnements

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

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

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

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

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

Les nouveaux métiers

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

Faire face aux évolutions en termes de métier

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

Tableau 8 : La formation du personnel logistique

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

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

Discussion

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

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

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

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

Conclusion

Nous nous sommes efforcés à travers cet article consacré à l'impact d'une démarche *supply chain* sur les métiers de la logistique et des achats de montrer le cheminement qui a conduit les entreprises à décloisonner les fonctions, les questions que cela soulève et les conséquences sur les ressources humaines.

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

Encadré 4 : Synthèse des résultats

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

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

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

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

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

Tableau 9 : Tableau de synthèse des principaux résultats

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

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

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

Pour ne pas engendrer de confusion sur ce qui est réellement attendu des hommes, il faudra également que le *SCM* soit défini de façon précise au sein de l'entreprise. En effet, nous avons constaté que différentes acceptions semblent cohabiter or, l'acception retenue influencera les compétences requises pour exercer les métiers de la *supply chain*. Informer les entreprises sur le processus global de *SCM* leur permettra de prendre conscience des marges de progrès possibles en termes de pilotage des flux. En effet, si près de 90% des grandes entreprises mondiales jugent que la *supply chain* est fondamentale dans leur réussite (Lee et Wassenhove [2003] pour Accenture), il reste des gisements de profitabilité à exploiter dans les autres firmes. Ces connaissances pourront, entre autres, être acquises en recrutant de jeunes diplômés rompus aux nouveaux concepts dans leurs masters et/ou en formant les collaborateurs en place. Il revient aux formateurs d'élaborer des programmes qui, prenant en compte les mutations de l'environnement (c'est-à-dire les besoins nouveaux en matière de *supply chain*), permettront d'assurer au mieux la compétitivité des entreprises. L'acte d'achat tout comme les processus logistiques se veulent aujourd'hui toujours plus complexes. Les exigences concernant les acheteurs et les logisticiens en sont donc renforcées, et notamment en termes de compétences croisées.

Références Bibliographiques

Andersen, P.H., Rask, M., (2003), Supply chain management: new organisational practices for changing procurement realities, *Journal of Purchasing & Supply Management*, vol 9, pp. 83-95.

Beaurain, J., (2006), Qui sont les hommes et les femmes de la supply chain ?, *Réalités industrielles (Annales des Mines)*, mai, pp. 43-46.

Bowersox, D.J., Closs, D., Cooper, B., (2005), *Supply chain logistics management*, Irwin McGraw Hill, New-York.

Camman., C., Livolsi., L., Roussat., C., (2007), *La logistique simplement – activités, enjeux, vocabulaire*, Logistiques Magazine et Wolters Kluwer, Paris.

Carr, A.S., Smeltzer, L.R., (1997), An empirical based operational definition of strategic purchasing, *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol 3, n°4, pp.199-207.

Carter, P.L., Carter, J.R., Monczka, R.M., Slaight, T.H., Swan, A.J., (2000), The future of purchasing and supply: A ten-year forecast, *Journal of Supply Chain Management*, vol 36, n°1, pp. 14-26.

Christopher, M., (2005), *Supply chain management - créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, Pearson - Village Mondial, Paris (3ème édition traduite de l'anglais).

Colin, J., Paché, G., (1988), *La logistique de distribution : l'avenir du marketing*, Chotard et associés éditeurs, Paris.

Cooper, M., Ellram L., (1993), Characteristics of supply chain management and strategy, *International Journal of Logistics Management*, vol 4, n°2, pp. 13-24.

Dooley, K., (2005), Purchasing versus supply chain management – dealing with the identity

crisis, *14th IPSERA conference*, march 20th-23rd, Archamps, France.

Dornier, P.P., (2006), Pourquoi le supply chain management est-il devenu un enjeu si difficile à maîtriser ?, *Réalités industrielles (Annales des Mines)*, mai, pp. 11-15.

ERPS (2002), *Profil de la fonction d'acheteur et les défis du futur.*

Fabbe-Costes, N., (2002), Le pilotage des supply chains : un défi pour les systèmes d'information et de communication logistiques, *Gestion 2000*, vol 19, n°1, pp. 75-92.

Fabbe-Costes, N., Colin, J., (1999), Formulating logistics strategy, *in* Waters D. (éd.), *Global Logistics and distribution planning: strategies for management*, Kogan Page, London, 3ème édition, pp. 63-84.

Gammelgaard, B., Larson, P.D., (2001), Logistics skills and competencies for supply chain management, *Journal of Business Logistics*, vol 22, n°2, pp. 27-50.

Giunipero, L.C., Pearcy, D.H., (2000), World-class purchasing skills: An empirical investigation, *The Journal of Supply Chain Management*, vol 36, n°1, pp. 4-13.

Homburg, C., Workman J.P., Jensen, O., (2002), A configurational Perspective on Key Account Management, *Journal of Marketing*, vol 66, n°2, pp. 38-60.

Jonnaert, P., (2002), *Compétences et socio-constructivisme, un cadre théorique*, de Boeck.

Kauffman, R.G., (2002), Supply management : What's in a name? Or, do we know who we are?, *Journal of Supply Chain Management*, vol 38, n°4, pp. 46-50.

Keough, M., (1993), Buying your way to the top, *McKinsey Quaterly*, vol 3, pp. 41-62.

Killen, K., Kamauff, J., (1995), *Managing purchasing*, Irwing Publishing, Homestead.

La lettre des achats, (2004), Supply chain : un processus qui profite aux achats, février, n°114, p. 34

La lettre des achats, (2006), Observatoire des achats – 3ème édition : Bien mais peut mieux faire, novembre, n°144, p. 20.

Large, R. (2005), Communication capability and attitudes towards external communication of purchasing managers in Germany, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, vol. 35, n°6, pp. 426-444.

Larson, P.D., Halldorson, A., (2002), What is SCM? And, Where is it?, *Journal of Supply Chain Management*, vol 38, n°4, pp. 36-44.

Lee, H., Wassenhove (Van), L.N., (2003), La transformation de la chaîne logistique, levier potentiel de compétitivité, *Site Web d'Accenture*, novembre, www.accenture.com.

Leenders, M.R., Fearon, H.E., Flynn, A.E., Johnson, F.P., (2002), *Purchasing and supply management*, 12th edition, Irwin MacGraw-Hill, New-York.

Livolsi., L., (2006), Les logisticiens et la fonction logistique en France : une analyse des offres d'emploi, *Actes des 6èmes RIRL*, Pontremoli, Italie, pp. 356-368.

Livolsi., L., Camman-Lédi., C., (2005), Une approche structurationniste de l'évolution de la fonction logistique, *Logistique Management*, vol 13, n°2, pp. 69-81.

Merminod, N., (2004), Différenciation et caractérisation des métiers d'acheteurs de production et d'acheteurs hors-production, *Thèse de doctorat en sciences de gestion*, Université Pierre Mendes-France.

Missirilian O., Calvi R., (2005), Key Supplier Manager (KSM): an emerging function in purchasing?, *14th IPSERA Conference*, March 20th-23rd, Archamps, France.

Narasimham, R., Das, A., (2001), The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance, *Journal of Operations Management*, vol.19, pp. 593-609.

Paché, G., Spalanzani, A., (2007), *La gestion des chaînes logistiques multi-acteurs : perspectives stratégiques*, PUG, Grenoble.

Paché, G., Sauvage, T., (2004), *La logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert Entreprise, Paris (3ème édition).

Perrotin, R., Soulet de Brugière, F., (2007), *Le manuel des achats : processus – management - audit,* Eyrolles – Editions d'Organisation, Paris.

Pimor, Y., (2005), *Logistique : production – distribution - soutien*, 4ème édition, Dunod, Paris.

Porter, M., (1986), *L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance ?*, Interéditions, Paris.

Purchasing, (2007), Buyers rate communication as most vital skill, 1st march, vol 138, n°3, p. 23.

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

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

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

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

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

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

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

Vidal, 0., (2006), Revoir les paradigmes de la chaîne d'approvisionnement, *Réalités industrielles (Annales des Mines)*, mai, pp. 33-38.

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