

Le blues du directeur logistique

26



N

« Ne dites pas à ma mère que je suis directeur logistique, elle croit que je suis directeur financier », lance un responsable d'une

grande entreprise industrielle lors d'une soirée organisée par l'Agora du Supply Chain Management. Rires dans la salle. Et pourtant, cette seule phrase traduit bien le malaise qui traverse aujourd'hui une profession encore jeune et mal reconnue. Joseph Beaurain, recruteur spécialisé dans la recherche de cadres logistiques le sait bien, même s'il pondère le propos en s'appuyant sur un chiffre : « 50 % des comités de direction ont aujourd'hui leur logisticien ! ». « Seulement 50 % ! », serait-on tenté de répondre. Tout dépend si l'on voit le verre à moitié vide ou à moitié plein. En fait, ce qui est intéressant dans cette statistique, c'est de l'inscrire dans le temps.

Voici une dizaine d'années, combien étaient-ils dans les comités de direction ? Et quelle proportion dans 20 ans ? Loin d'être perdu d'avance, le combat pour la reconnaissance de la logistique et du logisticien ne fait que commencer.

La logistique en 2005

L'une des premières difficultés rencontrées par les logisticiens est d'ordre purement culturel. La logistique, mot galvaudé s'il en est, reste dans l'esprit du plus grand nombre, associée à des notions subalternes d'intendance, de manutention ou de transport. Sans revenir sur son origine militaire, rappelons que le plus souvent, la logistique est un terme abusivement réduit à des opérations de stockage. Son sens noble (optimisation et pilotage des flux) n'étant reconnu que depuis relativement peu de temps par les entreprises qui ont compris, au plus haut niveau, l'intérêt

Etre directeur logistique d'une grande entreprise industrielle ou commerciale constitue un rêve pour bon nombre d'étudiants qui embrassent la carrière. Pourtant les logisticiens ne se sentent pas toujours très à l'aise dans leur rôle. En effet, la profession semble globalement sous-valorisée par rapport à d'autres fonctions comme la finance, le marketing ou le commerce. En conséquence de quoi, certains directeurs logistiques sont plutôt amers. D'autres, plus combattifs (ou plus jeunes) ont envie de faire bouger les choses. Pour irritante qu'elle soit, la situation est loin d'être désespérée. La logistique est encore émergente et les beaux jours sont à venir.



de gérer le processus physique dans sa globalité, pour améliorer la performance financière en même temps que la qualité de service. Une reconnaissance tardive, partielle et surtout comme entachée d'une marque indélébile, liée à sa proximité avec les opérations physiques. Bref, si la logistique a fait d'importants progrès, elle n'est pas encore au niveau que l'on pourrait (ou devrait) lui accorder dans les entreprises.

Pour en finir avec l'ambiguïté qui pèse sur ce mot et les malentendus qui s'y rattachent, la solution ne serait-elle pas de l'abandonner au profit d'une dénomination plus explicite, moins galvaudée ? Le Supply Chain Management, par exemple. Ce néologisme n'est pas autre chose que la version américaine de la logistique globale revendiquée par l'Aslog (Association pour la Logistique) dès le milieu des années 80. Son seul mérite est d'évacuer toute ambiguïté en incluant la notion de « management », l'apanage incontestable de tout bon dirigeant. Dès lors, rien n'interdit plus aux directions générales de s'y intéresser de près, voire de s'impliquer directement. C'est ainsi que de plus en plus, dans les grandes entreprises, le directeur logistique devient directeur Supply Chain et voit son rôle renforcé. La contrepartie est que la logistique redevient, dans ce cas de figure, une des composantes de l'exécution, au même titre que la production et le transport. Mais après tout qu'est-ce qui est vraiment important ? S'attacher à un mot ou à une fonction ?

Une approche résolument transversale

Une autre difficulté que rencontrent les logisticiens dans leur quête de reconnaissance est la transversalité qu'impose leur mission. Naturellement, tout dépend de l'entreprise et de son organisation. Mais il semble que le plus souvent, le directeur logis-

tique occupe vis-à-vis des autres directions (achat, commerce, production, marketing...) un rôle délicat de coordination et d'arbitrage. « *En fait*, expliquait le directeur logistique d'une grande entreprise métallurgique, lors de la soirée thématique du club Agora, *nous sommes au service de tout le monde* ». A la fois expert et « homme de l'ombre », le directeur logistique inquiète parce qu'il est, avec le PDG (dont il est parfois le conseiller), le seul à avoir une vision aussi large de l'entreprise. Est-ce à dire qu'il pourrait revendiquer le trône? Peut-être. Mais jusqu'à présent, fait remarquer Joseph Beurain, les exemples de directeurs logistiques qui sont devenus PDG, sont encore assez rares.



Avec tact et diplomatie

Toujours est-il que la transversalité doit être gérée avec tact et diplomatie, faute de quoi elle peut devenir rapidement conflictuelle. Lors de la mise en place d'une Supply Chain, un directeur industriel d'un gros laboratoire pharmaceutique n'a pas supporté de devoir collaborer avec un directeur Supply Chain fraîchement débarqué. Il avait vécu pendant une grande partie de sa carrière à la tête de son outil de production, sans que personne ne vienne le déranger. Il avait toujours atteint les objectifs de fabrication qui lui étaient assignés. Et voilà que brusquement, quelqu'un lui imposait de nouvelles contraintes, dont il ne comprenait pas, ou ne voulait pas comprendre, l'intérêt. Très vite, les relations se sont envenimées et le directeur Supply Chain a dû céder. Cet exemple montre qu'il ne suffit pas d'avoir raison pour être suivi. Les habitudes, les cultures d'entreprises, la personnalité des cadres, la volonté des collaborateurs, etc. sont souvent autant de montagnes à déplacer. Or, pour bien fonctionner, une Supply Chain doit être considérée comme stratégique et soutenue par la direction

générale comme telle. Faute de quoi, son responsable se heurte à des réticences permanentes qui l'empêchent d'avancer. Et si la communication et l'art de convaincre font partie des qualités indispensables à tout bon directeur logistique, ce dernier doit néanmoins être investi d'une réelle autorité, que seul un rattachement à la direction générale peut légitimer. Ce qui n'est malheureusement pas toujours le cas.

Un métier d'avenir

Si les directeurs logistiques manifestent parfois comme un léger désenchantement quant à leur situation actuelle, il n'en demeure pas moins qu'ils considèrent majoritairement que ce métier va continuer à se développer et à prendre de l'importance. Les formations en logistique sont relativement récentes. Elles devraient contribuer à améliorer l'image de la profession et surtout, à lui donner une identité qu'elle ne possède pas encore tout à fait. Il suffit de passer en revue les cartes de visite de cadres en charge de la logistique pour s'en convaincre. Des formulations les plus diverses y figurent et attestent une

grande hétérogénéité, tant dans la forme, que dans le périmètre fonctionnel qu'elles recouvrent.

Par ailleurs, qu'ils soient issus d'écoles de commerce, d'écoles d'ingénieurs ou de l'université, les logisticiens n'ont pas tous les mêmes ambitions. Les secteurs d'activités peuvent également générer des besoins différents, et les profils seront très variés qu'il s'agisse de grande distribution, de fabrication industrielle ou de sociétés de service.

Supply Chain Manager : un acteur clé

Mais dans tous les cas, qu'on l'appelle logistique globale ou Supply Chain Management, il s'agira nécessairement d'un axe prioritaire pour maintenir une position concurrentielle quel que soit le marché sur lequel on se positionne. Le Supply Chain Manager sera par conséquent l'un des acteurs clés de l'entreprise. C'est une certitude que partagent aujourd'hui les professionnels du secteur. Avec néanmoins des échéances qui restent incertaines. Cette chronique d'une reconnaissance annoncée interviendra-t-elle progressivement d'ici cinq ans ? Dix ans ? Vingt ans ? Las d'attendre, certains directeurs logistiques évolueront-ils vers d'autres fonctions ? Ce qui est certain, c'est que déjà certains occupent des positions fortes. Ils sont de vrais « patrons » de leur Supply Chain et représentent en quelque sorte le modèle à suivre. Un modèle qui peut inspirer tous ceux qui ont du vague à l'âme et souhaitent valoriser cette profession (en interne comme en externe) à la hauteur des services qu'elle rend à l'entreprise. Dans cet esprit, les professionnels ont intérêt à se regrouper et à se faire entendre. Supply Chain Magazine, le portail www.SupplyChainMagazine.fr et l'Agora du Supply Chain Management sont désormais à leur service pour y contribuer.

Jean-Philippe Guillaume