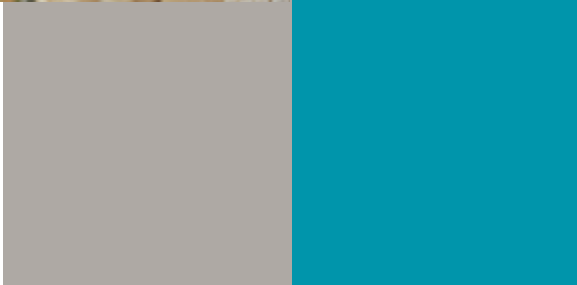




PLAN  
MARSHALL  
4.0



# MÉTIERS D'AVENIR

## MANAGER LOGISTIQUE

FÉVRIER 2016

LE FOREM, SERVICE D'ANALYSE DU MARCHÉ DE L'EMPLOI ET DE LA FORMATION

# MANAGER LOGISTIQUE, UN MÉTIER D'AVENIR ?

Sa position stratégique fait de lui un acteur clé pour le développement de l'entreprise d'aujourd'hui et de demain. En 2007 déjà, le manager logistique avait fait l'objet d'un premier exercice d'anticipation des compétences à l'horizon 2010<sup>1</sup>. S'il a à nouveau été sélectionné parmi une trentaine d'autres métiers pour figurer dans le plan de recherche prospective des métiers et compétences, c'est parce qu'il apparaît comme un métier fortement dépendant des contextes politique, économique, sociétal, technologique, environnemental et légal. Il est donc amené à évoluer constamment, requérant toujours plus de polyvalence.

Anticiper les évolutions, l'émergence de métiers ou la transformation de métiers actuels constitue un axe majeur de la mission d'analyse et d'information sur le marché du travail du Forem. Après une première étude exploratoire réalisée en 2013, qui avait permis de dégager les grandes tendances d'évolution des secteurs, le Forem poursuit sa démarche prospective au niveau des métiers et des compétences qu'ils requièrent. L'analyse de l'évolution d'une première série de métiers identifiés comme d'avenir pour la Wallonie, a été réalisée sur base de la méthode de prospective métier *Abilitic2Perform*.

Depuis 2015, une deuxième vague portant sur une trentaine de métiers a débuté. Les rapports d'analyse feront l'objet d'une publication via le site Internet du Forem.

**Abilitic2Perform** est une méthode d'anticipation des compétences basée sur l'animation de groupes d'experts lors d'ateliers successifs et éprouvée sur une quinzaine de métiers lors de son développement dans le cadre de projets européens « Interreg IV »<sup>2</sup>. Cette méthode est inspirée des études relatives à la prospective stratégique, dont certains outils sont mobilisés comme l'analyse structurelle ou morphologique<sup>3</sup>.

Le présent document comprend deux parties. La première présente une synthèse des résultats reprenant l'ensemble du profil d'évolution et les activités clés pour l'avenir. La seconde reprend dans le détail l'ensemble du processus d'analyse dans l'ordre chronologique du déroulement. Le lecteur y retrouvera notamment le plan d'actions visant à préparer ou susciter les scénarios construits avec les experts ainsi que la liste (non exhaustive) des compétences pointées comme importantes par les experts pour la réalisation des activités clés.

## AU SOMMAIRE

<b>Partie 1 : Synthèse des résultats</b>	<b>3</b>
<b>Partie 2 : La démarche et les résultats pas à pas</b>	<b>5</b>
0. <u>Le périmètre du métier</u>	6
1. <u>Le recensement des facteurs de changement les plus importants</u>	7
2. <u>La sélection des facteurs les plus influents</u>	8
3. <u>Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement</u>	9
4. <u>Les évolutions probables et souhaitables</u>	9
5. <u>Le profil d'évolution</u>	9
6. <u>Tâches impactées et nouvelles compétences</u>	14

1- M. FOURNY, J.-P. DOR et I. MATERNE, Acclivity, Projet d'anticipation des compétences métier du Manager Logistique en Wallonie, Projet ABILITIC, 2007.

2- Voir [www.abilitic2perform.eu](http://www.abilitic2perform.eu).

3- Voir notamment, Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 1 : Une indiscipline intellectuelle*, Paris, Dunod, 2007 et Godet, M., *Manuel de Prospective stratégique - Tome 2 : L'art et la méthode*, Paris, Dunod, 2007.

Le manager logistique conçoit ou participe à la définition des stratégies des flux logistiques dans l'entreprise, dans une perspective d'efficacité technique, commerciale et financière<sup>4</sup>. Il participe également à la gestion des flux internes et externes à l'entreprise ainsi qu'au contrôle et à la mise en place des indicateurs de performances, afin de maîtriser les flux dans l'espace et le temps. Le métier est transversal et multisectoriel, il peut s'exercer tant chez un opérateur logistique que dans d'autres secteurs industriels ou de services.

Le manager logistique – aussi appelé responsable logistique ou « supply chain manager » – occupe une position centrale dans l'entreprise avec pour objectif principal l'amélioration continue de la performance et l'optimisation de la chaîne logistique (« supply chain ») dont les activités dépassent, par nature, la gestion de production (approvisionnement, transformation, reconditionnement, distribution et gestion des relations avec les fournisseurs et les clients). De par la nature de ses activités, aussi bien stratégiques, tactiques qu'opérationnelles, le métier exige une grande polyvalence dans les compétences (savoir, savoir-faire, savoir-être, savoir technologique).

La fonction est fortement soumise à son environnement et est amenée à évoluer constamment. Alors que des tendances se précisent sur le marché (globalisation des économies, essor de l'e-commerce, multiplication des objets communicants, prise en compte de l'écologie et de la durabilité, etc.), de nouvelles manières de penser la logistique émergent et se développent : logistique verte, logistique de valeur ajoutée, logistique des retours, logistique urbaine, etc.

Le manager logistique doit pouvoir s'adapter à ces changements qu'ils soient d'ordre politique, économique, sociétal, technologique, environnemental ou légal. Dès lors, les « soft skills » (autonomie, gestion d'équipe, etc.) se révèlent d'une importance cruciale pour l'entreprise.

Le manager logistique doit pouvoir faire preuve de réactivité, d'adaptabilité et de flexibilité, non seulement envers lui-même mais aussi vis-à-vis des ressources mobilisées. Il doit aussi disposer d'une vision globale du marché, pouvoir jongler avec plusieurs langues (anglais, néerlandais, etc.) et démontrer une ouverture culturelle pour pouvoir évoluer dans un contexte de plus en plus orienté vers l'international.

Son rôle peut varier suivant le « core business » de l'entreprise, si l'activité logistique est externalisée ou non, mais aussi suivant la vision de l'entreprise, son mode d'organisation et sa dimension.

Sur la base du référentiel d'activités établi lors du précédent exercice, du ROMEV3<sup>5</sup> et des échanges entre les experts lors des premier et dernier ateliers, treize activités – pouvant être classées en 3 grands groupes (stratégiques/tactiques/opérationnelles) – ont été retenues :

#### Activités d'ordre stratégique :

1. Contribuer à la définition des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale de l'entreprise.
2. Anticiper et évaluer les besoins futurs de la chaîne logistique.

#### Activités d'ordre tactique :

3. Décliner une organisation, une structure et des flux en fonction des objectifs de la chaîne logistique.
4. Définir et suivre les indicateurs de performances selon les objectifs de la direction logistique.
5. Veiller à la qualité de la prestation et de la relation avec les partenaires internes et externes.
6. Identifier, analyser et anticiper les risques liés à des dysfonctionnements de la chaîne logistique.
7. Mettre en place et suivre les actions correctives.
8. Collaborer à la planification de la chaîne logistique.

#### Activités d'ordre opérationnel :

9. Déterminer et paramétrer un système d'information adapté en vue de recueillir et exploiter les données nécessaires.
10. Définir ses besoins en RH et instaurer des règles organisationnelles, des procédures et des méthodes de travail.
11. Gérer les coûts et l'efficacité.
12. Garantir la gestion des différents stocks, des entrepôts et des équipements de stockage et de manutention.
13. Organiser et optimiser les expéditions et le transport.

Ces activités ont été confrontées au profil d'évolution du manager logistique à l'horizon 2018-2020, à savoir aux dix scénarii d'évolution associés aux dix facteurs clés de changement (voir tableau p. 10-11), ce qui a permis de mettre en évidence quatre facteurs de changement et quatre activités (voir tableau p. 15-16).

Ainsi, les experts ont identifié les facteurs suivants comme ceux qui auront le plus d'impact sur le profil de manager logistique dans un horizon de 3 à 5 ans :

1. Evolution des autres secteurs impactant la logistique.
2. Evolution vers un contexte multiculturel.
3. Evolution des moyens de transport.
4. Développement de l'e-commerce.

La logistique est intrinsèquement liée au secteur du transport et de l'entreposage, mais – en tant que partie intégrante de la chaîne de valeur – elle est aussi largement dépendante d'autres secteurs, industriels ou de services. Dès lors, l'**évolution des autres secteurs impactant la logistique** est d'un intérêt crucial pour les entreprises. Pensons notamment aux sciences du vivant et aux biotechnologies dans les secteurs des soins de santé et de l'agroalimentaire où les contraintes en termes de traçabilité sont très fortes. Les autres secteurs s'ouvriront à de nouveaux marchés, se spécialiseront et se positionneront sur des produits de niche. Ils attendront plus de flexibilité et d'adaptabilité de la part du secteur de la logistique.

4- Fiche REM 6131101 de la nomenclature métier utilisée par le Forem.

5- Fiches H1401 et N1301 de la nomenclature métier utilisée par Pôle Emploi (ROME3).

Par ailleurs, dans un environnement globalisé, les TIC dynamiseront les échanges entre les parties du monde et permettront de remporter de nouveaux marchés. Mais au-delà de l'usage des TIC et de la pratique des langues, **l'évolution vers un contexte multiculturel** requerra la bonne connaissance des codes culturels propres à chaque partenaire.

Une autre tendance pointée est **l'évolution des moyens de transport** vers des alternatives plus légères et plus écologiques en milieu urbain. Les évolutions technologiques permettront le développement de nouvelles solutions de transport adaptées aux besoins spécifiques : dématérialisation du transport via imprimante 3D, plages horaires et localisations géographiques ajustées, développement d'un moyen de transport aérien non traditionnel (drone...), etc. Ces évolutions sont évidemment sources d'opportunités pour les entreprises qui prendraient le parti de se spécialiser et de se positionner sur un nouveau mode de livraison.

On comprend aisément l'intérêt que représente le **développement de l'e-commerce** pour le secteur. L'amélioration des systèmes de gestion, de communication et de traçabilité et des infrastructures logistiques permettront la généralisation à tous types de produits, aussi bien en B2B, qu'en B2C au bénéfice du marché local. L'essor de cette activité soulève de nouveaux enjeux, tant économiques qu'écologiques, pour le secteur : logistique du dernier kilomètre, logistique des retours, « s-commerce » (via les réseaux sociaux), etc.

En outre, parmi les treize activités du métier, les experts ont identifié les quatre activités suivantes comme les plus impactées dans un horizon de 3 à 5 ans (2019-2021) :

1. Anticiper et évaluer les besoins futurs de la chaîne logistique.
2. Gérer les coûts et l'efficacité.
3. Veiller à la qualité de la prestation et de la relation avec les partenaires internes et externes.
4. Identifier, analyser et anticiper les risques liés à des dysfonctionnements de la chaîne logistique.

Enfin, la liste de compétences – pouvant être classées en quatre grands groupes (savoir-être/savoir-faire/savoir/savoir technologique) – établie lors du précédent exercice a été hiérarchisée (voir tableau p. 17). Six compétences supplémentaires ont été formulées par les experts :

#### **Savoir-être :**

1. Recul et capacité à interpréter et mettre en perspective les indicateurs de performance (KPI).
2. Notion du temps par rapport aux priorités.

#### **Savoir-faire :**

3. Mettre en place une culture et des outils collaboratifs et des synergies entre les différents intervenants.
4. Assurer la gestion opérationnelle des stocks et des entrepôts.

#### **Savoir :**

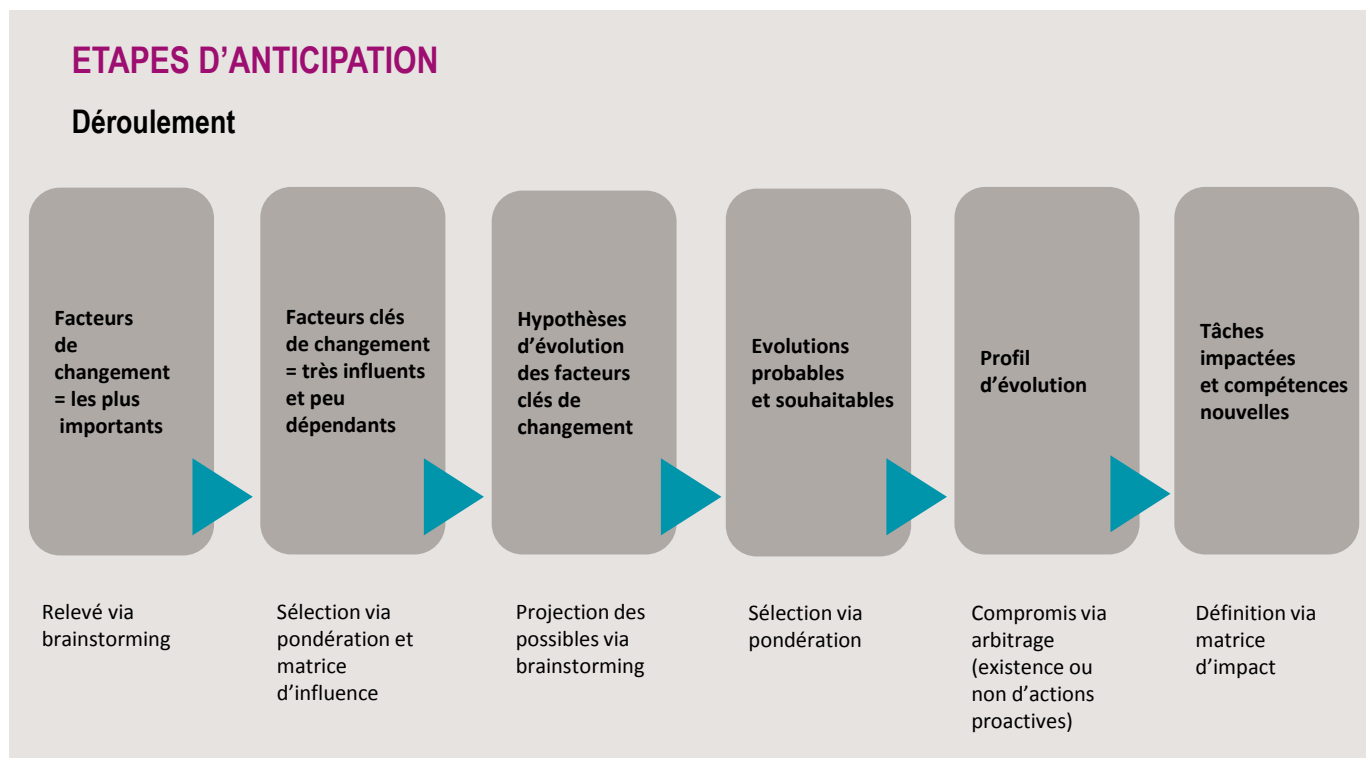
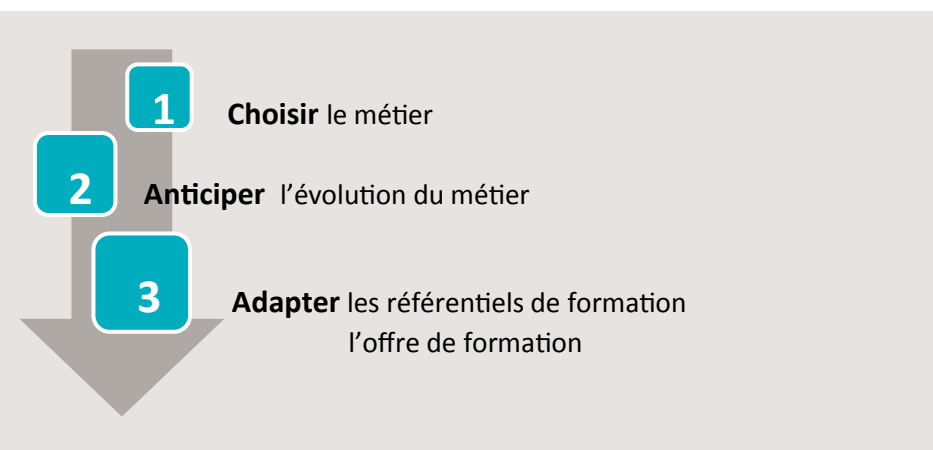
5. Moyens de transports et leurs spécificités.
6. Conditionnements.

Cette partie du document décrit l'ensemble du processus suivi dans le cadre du déploiement de la méthode *Abiliti-c2Perform* appliquée au métier de manager logistique.

La démarche se base sur la participation d'un panel d'experts à une série d'ateliers encadrés par un animateur qui conduit les réunions et un back-officer qui prend note des éléments cités en séance. La méthode alterne, d'une part, des phases de réflexion créative et collective de type brainstorming et, d'autre part, des phases individuelles destinées à coter la pertinence ou l'impact des idées précédemment émises. Le traitement de ces cotes, par le back-officer et l'animateur, permet d'objectiver les éléments récoltés. Les résultats obtenus au terme de chaque phase servent de matière première à la phase suivante.

Trois grandes étapes doivent être parcourues : choisir un métier, anticiper les évolutions et leur impact sur le métier, puis adapter les prestations. Le présent rapport se focalise essentiellement sur la deuxième phase consacrée à l'anticipation.

Les ateliers se sont déroulés du 17 septembre au 3 décembre 2015 dans les centres de compétences Forem Logistique à Hoedeng Goegnies et Grâce-Hollogne. Ils ont rassemblé une petite dizaine de personnes issues de différents milieux : entreprises, pôle de compétitivité, centre de compétence, opérateurs de formation, et le Forem lui-



même (voir remerciements en fin de rapport). Des phases de consultation des experts à distance ont également eu lieu entre les ateliers.

Le métier de manager logistique a été sélectionné pour faire l'objet d'un exercice détaillé d'anticipation, sur base de l'analyse de grandes tendances d'évolution des secteurs et les suggestions émises par les Centres de compétence wallons.

La suite du document reprend étape par étape, le déroulé de la procédure d'analyse :

0. Le périmètre du métier
1. Le recensement des facteurs de changement les plus importants
2. La sélection des facteurs les plus influents
3. Les hypothèses d'évolution des facteurs clés de changement
4. Les évolutions probables et souhaitables
5. Le profil d'évolution
6. Les tâches impactées et nouvelles compétences

# O. LE PÉRIMÈTRE DU MÉTIER

Le premier atelier fut l'occasion de revenir sur le secteur de la logistique et le métier de manager logistique, au travers de définitions et de chiffres.

## Le secteur de la logistique

La logistique – avec pour pôle de compétitivité « Logistics in Wallonia » – est un secteur clé pour le développement économique de la Wallonie. Il s'agit par ailleurs du premier secteur en matière de création d'emplois directs dans les dossiers d'investissements étrangers gérés par l'AWEX. Ainsi 4.852 emplois ont été créés entre 2000 et 2014<sup>6</sup>.

Au total, le secteur du transport et de l'entreposage compte 2.152 entreprises, dont près de 200 de plus de 50 travailleurs (9 %), et 49.000 emplois salariés en Wallonie<sup>7</sup>. Mais bien plus qu'un secteur, l'activité logistique fait partie intégrante de la chaîne de valeur. Ainsi la logistique est aussi présente dans les secteurs industriels et de services. Selon Logistics in Wallonia, « 7 à 15 % des ressources d'une entreprise industrielle sont consacrées à sa fonction logistique : achat et acheminement des matières premières, logistique interne, planning de production et distribution des produits finis ». Compte tenu de sa transversalité, il est difficile de chiffrer avec plus de précision l'ampleur de l'activité logistique en termes d'emplois.

## Le métier de Manager Logistique

L'Association française de la Supply chain et de la LOGistique (ASLOG)<sup>8</sup> définit le **Supply Chain Management (SCM)** comme « la prévision et le management de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement, de la transformation et toutes les activités du management logistique. De façon essentielle, il inclut la coordination et la coopération avec les partenaires de la

chaîne qui peuvent être les fournisseurs, les intermédiaires, les prestataires de services et les clients. Par essence, le SCM intègre le management de l'offre et la demande dans et entre les entreprises. ASLOG poursuit en désignant le **Management logistique** comme « cette composante du management de la Supply Chain qui prévoit, met en place et maîtrise de façon efficiente et efficace les flux aller et retour de marchandises, leur entreposage et des services grâce à des informations associées, de manière à satisfaire les exigences du client. »

Sur le terrain, les missions confiées au manager logistique peuvent différer en fonction de la vision de l'entreprise, de son mode d'organisation et de sa dimension. De nature stratégique, la fonction de manager logistique est habituellement remplie dans les grandes entreprises par une personne à part entière. Dans les plus petites structures, la fonction peut en partie ou intégralement être exercée par le directeur – parmi un ensemble de casquettes – ou d'autres collaborateurs. Par ailleurs, le rôle du manager logistique dépend aussi largement du core business de l'entreprise, si la fonction logistique est externalisée ou non.

Le **professionnel du management et de l'ingénierie de gestion industrielle et logistique**<sup>9</sup> « organise et supervise l'ordonnancement, la planification et la gestion de production, dans un objectif d'optimisation et de coordination de flux de produits et d'information, selon les besoins et les impératifs de coûts, délais et qualité. Il peut diriger une équipe ou un service et en gérer le budget. »

Se limiter à cette définition pour qualifier le manager logistique serait réducteur dans le sens où celle-ci se focalise avant tout sur la gestion de production. Compte tenu de la

diversité des activités de la chaîne logistique, il convient aussi de considérer les aspects d'approvisionnement, de transformation, de reconditionnement, de distribution et de gestion des relations avec les fournisseurs et les clients tels qu'envisagés par le modèle Supply Chain Operations Reference (SCOR) développé par le APICS Supply Chain Council (APICS SCC)<sup>10</sup>.

Le **professionnel de la conception et de l'organisation de la chaîne logistique**<sup>11</sup> « définit et met en place des schémas d'organisation de tout ou partie d'une chaîne logistique de flux physiques de marchandises, de l'achat de matières premières jusqu'à la distribution des produits finis ; conçoit des outils de pilotage et de gestion (procédures de suivi des commandes, circuits et système d'information...) permettant de tracer l'acheminement des produits entre les différents acteurs de la chaîne logistique (producteurs, fournisseurs, transporteurs, distributeurs...) dans un objectif de rationalisation et d'optimisation (qualité, rentabilité, délais, sécurité). Il peut être spécialisé dans une phase : approvisionnements (logistique amont), distribution (logistique aval), ... ou organiser des opérations dans un domaine (humanitaire, défense nationale...). Il peut diriger une équipe ou un service logistique. »

Les experts s'entendent pour dire que le profil de manager logistique correspond au niveau Senior de la certification European Logistic Association (ELA)<sup>12</sup>.

En 2014, 502 opportunités d'emploi ont été gérées par le Forem pour le métier de responsable logistique (fiche REM 6131101<sup>13</sup>), tous secteurs confondus. 38 % des offres proviennent de l'industrie manufacturière – principalement la fabrication de matériel de transport, l'industrie chimique et la fabrication de machines et équipements – 24 % du

6- Logistics in Wallonia, L'emploi dans le secteur Transport et Logistique en Belgique francophone, décembre 2014.

7- ONSS, statistiques décentralisées, au 30 juin 2014.

8- Plus d'informations : <http://www.aslog.org>

9- Fiche H1401 de la nomenclature métier utilisée par Pôle Emploi (ROME V3).

10- Plus d'informations : <http://www.apics.org/sites/apics-supply-chain-council>

11- Fiche N1301 de la même nomenclature de Pôle Emploi.

12- Plus d'informations : <http://www.elalog.eu>

13- Nomenclature métier utilisée par le Forem.

secteur du transport et de l'entreposage et 12 % du commerce de gros et de détail. Selon les experts, les chiffres du Forem seraient surévalués. En effet, il n'est pas rare que sous ce libellé se cachent des offres pour des profils moins pointus. Ainsi seules 29 % des opportunités d'emploi gérées par le Forem requièrent un diplôme de l'enseignement supérieur. Entre janvier 2012 et juin 2014, Logistics in Wallonia<sup>14</sup> a recensé de manière non exhaustive, 153 offres de manager/coordonateur logistique et 65 offres

de manager/coordonateur de la supply chain parmi l'ensemble des offres d'emploi publiées sur des sites internet spécialisés.

Le responsable logistique apparaît comme un métier relativement porteur<sup>15</sup> sur le marché de l'emploi. Il a d'ailleurs à plusieurs reprises été cité dans la liste de fonctions critiques en Wallonie. Les difficultés de recrutement pour cette fonction sont principalement liées au niveau de qua-

lification, à l'expérience et aux compétences sous-jacentes. Peu de demandeurs d'emploi positionnés sur le métier ont vraisemblablement le profil attendu, à savoir un master et une solide expérience déjà acquise dans la logistique. A fin juin 2015, 729 demandeurs d'emploi inoccupés étaient inscrits sur le métier de responsable logistique, dont 96 – soit 12 % seulement – possédaient d'un master. 24 % disposaient d'une expérience récente dans le métier.

## 1. LE RECENSEMENT DES FACTEURS DE CHANGEMENT LES PLUS IMPORTANTS

L'anticipation des facteurs de changement, c'est-à-dire la détermination des facteurs clés de l'évolution du métier du manager logistique s'effectue, selon la méthodologie *Abilitic2Perform*, en deux étapes : d'une part, le recensement des facteurs de changement et, d'autre part, l'identification des facteurs de changement les plus importants.

Ces deux étapes ont été réalisées lors du premier atelier.

L'objectif de la première étape est d'établir, via brainstorming, une liste la plus exhaustive possible de facteurs de changement. Après réflexion individuelle, partage et réactions, 37 facteurs de changement ont été recensés par les experts pour le métier de manager logistique.

La seconde étape, c'est-à-dire l'identification des facteurs de changement les plus importants, s'est faite sur la base d'un vote. Les 3 critères suivants ont été pris en compte pour la sélection des facteurs de changement les plus importants :

1. La mobilisation (le nombre d'experts ayant voté pour le facteur),
2. La somme des notes,
3. L'étendue (note max. – note min.)

1.	Logistique de valeur ajoutée (F1)
2.	Logistique des retours « reverse logistic » (F2)
3.	Développement des soft skills (F3)
4.	Externalisation pour des raisons d'efficacité et d'efficience (F4)
5.	Développement de l'e-commerce (F5)
6.	Prise en compte de l'écologie, de la durabilité (F6)
7.	Evolution vers un contexte multiculturel (F7)
8.	Multiplication des objets communicants (F8)
9.	Accent sur l'innovation et la créativité (F9)
10.	Evolution des moyens de transport (F10)
11.	Automatisation de la chaîne logistique (F11)
12.	Développement des prestataires de type 4 PL (F12)
13.	Instantanéité de la communication et de la traçabilité (F13)
14.	Spécialisation des prestations logistiques pour s'adapter aux spécificités du client (F14)
15.	Disponibilité et prix de l'énergie (F15)
16.	Contexte économique fluctuant en permanence (F16)
17.	Customisation des produits livrés (F17)
18.	Evolutions des autres secteurs impactant la logistique (F18)

14- Logistics in Wallonia, L'emploi dans le secteur Transport et Logistique en Belgique francophone, décembre 2014.

15- Le Forem, Métiers Porteurs : Au-delà des listes, décembre 2014.

## 2. LA SÉLECTION DES FACTEURS LES PLUS INFLUENTS

Il a ensuite été demandé aux experts de se prononcer sur l'influence des 20 facteurs de changement les uns sur les autres. Après compilation des matrices influence/dépendance des experts, chaque facteur s'est vu attribuer une cote de dépendance et d'influence relatives.

La sélection des dix facteurs les plus influents et les moins dépendants sur la base des 3 critères suivants (voir graphique ci-dessous) :

1. les facteurs simultanément très influents sur les autres et peu dépendants des autres (quadrant supérieur gauche)
2. les facteurs les moins dépendants et pour lesquels le ratio influence/dépendance > 1 (quadrant inférieur gauche, au-dessus de la diagonale)
3. les facteurs les plus influents et pour lesquels le ratio influence/dépendance > 1 (quadrant supérieur droit, au-dessus de la diagonale)

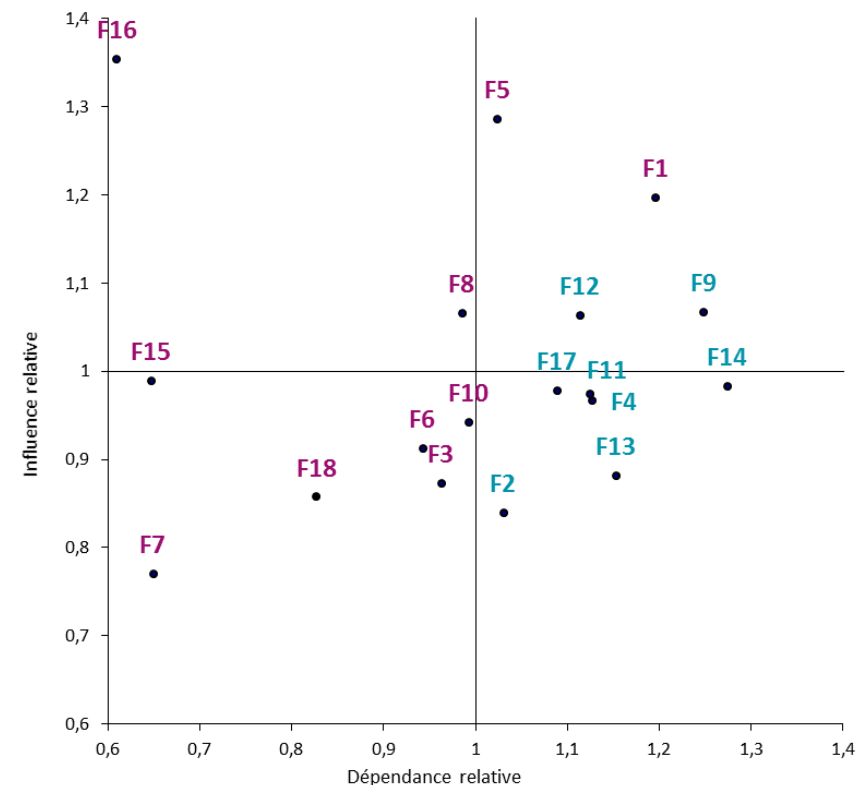
3. les facteurs les plus influents et pour lesquels le ratio influence/dépendance > 1 (quadrant supérieur droit, au-dessus de la diagonale)

Avec l'accord des experts, les facteurs « Développement des soft skills » (F3), « Prise en compte de l'écologie, de la durabilité » (F6) et « Evolution des moyens de transport » (F10), bien que situés en-dessous de la diagonale dans le quadrant inférieur gauche ont été sélectionnés compte tenu de leur forte influence sur le métier de manager logistique.

Le vote d'influence a ainsi permis d'identifier les facteurs considérés comme les plus influents et les moins dépendants (tableau ci-contre) :

1.	Contexte économique fluctuant en permanence
2.	Disponibilité et prix de l'énergie
3.	Evolution vers un contexte multiculturel
4.	Evolutions des autres secteurs impactant la logistique
5.	Multiplication des objets communicants
6.	Développement des soft skills
7.	Prise en compte de l'écologie (durabilité)
8.	Evolution des moyens de transport
9.	Développement de l'e-commerce
10.	Logistique de valeur ajoutée

ID	FACTEURS
F1	Logistique de valeur ajoutée
F2	Logistique des retours « reverse logistic »
F3	Développement des soft skills
F4	Externalisation pour des raisons d'efficacité et d'efficience
F5	Développement de l'e-commerce
F6	Prise en compte de l'écologie, de la durabilité
F7	Evolution vers un contexte multiculturel
A8	Multiplication des objets communicants
F9	Accent sur l'innovation et la créativité
F10	Evolution des moyens de transport
F11	Automatisation de la chaîne logistique
F12	Développement des prestataires de type 4 PL
F13	Instantanéité de la communication et de la traçabilité
F14	Spécialisation des prestations logistiques pour s'adapter aux spécificités du client
F15	Disponibilité et prix de l'énergie
F16	Contexte économique fluctuant en permanence
F17	Customisation des produits livrés
F18	Evolution des autres secteurs impactant la logistique





### 3. LES HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DES FACTEURS CLÉS DE CHANGEMENT

Une fois les dix facteurs les plus influents et les moins dépendants sélectionnés, il s'agissait de préciser leurs évolutions possibles. Pour ce faire, il a été demandé aux experts, lors du second atelier, de décrire les situations actuelles et futures (dans un horizon de 3 à 5 ans) de chaque facteur de changement.

Sur la base des éléments recueillis, l'équipe d'animation a rédigé 3 à 4 scénarii d'évolution par facteur. Lors du troisième atelier, les experts ont eu la possibilité de réagir sur ces scénarii qui ont été retravaillés en conséquence (voir tableau I).

### 4. LES ÉVOLUTIONS PROBABLES ET SOUHAITABLES

Ces scénarii ont ensuite été soumis au vote des experts lors du troisième atelier. Pour chacun des facteurs de changement, l'analyse des votes a permis de dégager (voir tableau I) :

1. Le scénario le plus probable (score le plus élevé sur le critère de probabilité)

2. Le scénario le plus souhaitable (score le plus élevé sur le critère de « souhaitabilité »).

### 5. LE PROFIL D'ÉVOLUTION

Le scénario le plus probable a ensuite été confronté au scénario le plus souhaitable. Lorsque le scénario le plus probable était différent du scénario le plus souhaitable, un arbitrage a dû être réalisé entre les deux scénarii. Si le groupe d'experts estimait qu'il était possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre le scénario le plus souhaitable, c'est le scénario le plus souhaitable qui a été retenu. Dans le cas inverse, c'est le scénario probable qui a été choisi.

Pour cinq facteurs de changement, il s'est avéré que le scénario le plus probable était aussi le plus souhaitable. Pour quatre autres facteurs, le scénario le plus souhaitable a été retenu par consensus.

Enfin, pour le dernier facteur, le groupe d'expert a par contre estimé qu'il n'était pas possible de mettre en œuvre des actions permettant d'atteindre le scénario le plus souhaitable dans un horizon de 3 à 5 ans, c'est donc le scénario le plus probable qui a été retenu (voir tableau p. 10-11).

Facteurs de changement	SCENARII D'EVOLUTION A L'HORIZON 2018-2020			
	Scénario A	Scénario B	Scénario C	Scénario D
<b>Contexte économique fluctuant en permanence</b>	En 2018-2020, il y aura une diminution des incertitudes de par l'augmentation de la régulation, ce qui freinera l'économie et aura une conséquence négative sur la rentabilité	En 2018-2020, la régulation évolue lentement; les risques restent limités.	En 2018-2020, il y aura une diminution de la régulation en réponse au besoin de flexibilité pour faire face à la concurrence, ce qui aura pour impact d'augmenter les incertitudes.	En 2018-2020, le libre marché l'emporte et conduit à la dérégulation
<b>Disponibilité et prix de l'énergie</b>	En 2018-2020, les énergies fossiles seront disponibles à un prix abordable, ce qui n'encouragera pas le recours à des énergies alternatives jugées encore trop chères.	En 2018-2020, les énergies fossiles seront disponibles à un prix abordable mais la recherche se développe vers des énergies alternatives en vue de répondre à des réglementations nouvelles et l'augmentation de la demande.	En 2018-2020, la maîtrise des coûts et des technologies des énergies alternatives permettent de suppléer à la rarefaction des énergies fossiles et à leurs coûts.	En 2018-2020, les énergies fossiles seront disponibles à un prix élevé mais aucune énergie alternative ne permet de les concurrencer.
<b>Evolution vers un contexte multiculturel</b>	En 2018-2020, la globalisation s'accélère et l'avantage technologique des pays occidentaux s'amenuise.	En 2018-2020, les échanges restent essentiellement en Europe. La globalisation stagne au niveau de 2015.	En 2018-2020, les TIC dynamisent les échanges entre les parties du monde et permettent de remporter de nouveaux marchés.	En 2018-2020, le principe de libre circulation de marchandises est remis en cause au sein même de l'Europe. Les échanges entre pays européens seront restreints.
<b>Evolution des autres secteurs impactant la logistique</b>	En 2018-2020, les autres secteurs n'évoluent pas. On stagne: mêmes technologies, mêmes produits et mêmes services sollicités auprès de la logistique.	En 2018-2020, les autres secteurs s'ouvrent à de nouveaux marchés, se spécialisent et se positionnent sur des produits de niche. Ils attendent plus de flexibilité et d'adaptabilité de la part du secteur de la logistique.	En 2018-2020, les autres secteurs se spécialisent fortement avec de nouveaux produits et services à haute valeur ajoutée. La logistique est sollicitée pour leur diffusion mondiale.	
<b>Multiplication des objets communicants</b>	En 2018-2020, en raison de problèmes de complexité et de sécurité, la méfiance envers les objets communicants se généralise. Leur usage en sera sélectif et limité.	En 2018-2020, la généralisation des objets communicants continuera en se systématisant et en se banalisant.	En 2018-2020, l'intégration, la standardisation et l'automatisation des objets communicants permettront leur rentabilité et leur contribution au succès des entreprises utilisatrices.	

*Note de lecture : Les scénarii ayant été identifiés comme les plus probables sont ici sur fond bleu ; ceux identifiés comme les plus souhaitables sur fond rose. Lorsque le scénario le plus souhaitable est identique au plus probable, les scénarii sont ici sur fond orange. Les scénarios retenus après arbitrage entre le scénario le plus probable et le scénario le plus souhaitable sont en plus foncé.*

Facteurs de changement	SCENARII D'EVOLUTION A L'HORIZON 2018-2020			
	Scénario A	Scénario B	Scénario C	Scénario D
<b>Développement des soft skills</b>	En 2018-2020, la pression concurrentielle ne permet pas aux entreprises de libérer du temps ni de consacrer des investissements au développement des soft skills au sein de son personnel.	En 2018-2020, la nécessité de développer les soft skills est reconnue et les acteurs capables de la soutenir sont présents, mais le ROI est à trop long terme pour que les entreprises s'y engagent.	En 2018-2020, la mise en œuvre du développement des soft skills n'est plus contraignante de sorte que le ROI peut être atteint dans un délai plus acceptable pour les entreprises.	
<b>Prise en compte de l'écologie (durabilité)</b>	En 2018-2020, l'écologie n'est pas une priorité au niveau politique. Les réglementations sont affaiblies et les labels s'essoufflent.	En 2018-2020, le ROI au niveau de la prise en compte de l'écologie n'est pas tangible. La prise de conscience ne décolle pas, tant au niveau politique, que de la société. Les réglementations difficiles à respecter ne crée pas d'émulation.	En 2018-2020, le ROI est maintenant clair pour tous les acteurs. Cela devient un critère important pour l'image de l'entreprise. Les labels s'imposent internationalement et la recherche fait émerger de nouveaux procédés.	
<b>Evolution des moyens de transport</b>	En 2018-2020, face à l'augmentation des besoins, l'immobilisme politique et technique entraîne un manque de souplesse des modes de transport, la congestion des réseaux et la dépendance aux énergies fossiles.	En 2018-2020, les besoins sont inchangés, on utilise les moyens actuels et dans les mêmes proportions.	En 2018-2020, les évolutions technologiques permettent le développement de nouvelles solutions de transport adaptées aux besoins spécifiques : dématérialisation du transport via imprimante 3D, plages horaires et localisations géographiques ajustées, développement d'un moyen de transport aérien non traditionnel (drone...), etc.	En 2018-2020, les besoins en transport diminuent. La congestion des réseaux n'est plus un problème.
<b>Développement de l'e-commerce</b>	En 2018-2020, l'e-commerce est confronté à des contraintes périphériques trop importantes que pour se développer: coûts salariaux, lourdeurs réglementaires, manque de flexibilité des livraisons physiques, etc.	En 2018-2020, on observe une perte progressive de compétitivité des entreprises wallonnes actives dans le secteur de l'e-commerce qui se développe au bénéfice des acteurs extérieurs.	En 2018-2020, l'amélioration des systèmes de gestion, de communication et de traçabilité et des infrastructures logistiques permet la généralisation à tous types de produits, aussi bien en B2B, qu'en B2C au bénéfice du marché local.	
<b>Logistique de valeur ajoutée</b>	En 2018-2020, les entreprises se focalisent sur leur activité principale, qui est maîtrisée et génératrice de chiffre d'affaires. Les activités logistiques sont périphériques et sans rapport de valeur ajoutée au produit fini; elles sont donc un maillon générateur de coûts dans le processus global de production et de distribution	En 2018-2020, les entreprises se focalisent sur leur activité, source d'environ 90% du chiffre d'affaires généré par le produit fini. La logistique est collaborative et contribue à 10% du chiffre d'affaires, en permettant une différenciation ciblée du produit fini et du service qui lui est associé.	En 2018-2020, vu leur hyper spécialisation et leur faculté d'anticipation des besoins de leurs clients, les prestataires logistiques wallons renforcent la capacité de réactivité et d'innovation des industriels wallons. La logistique devient le facteur de différenciation et de compétitivité des entreprises wallonnes.	

Note de lecture : Les scénarii ayant été identifiés comme les plus probables sont ici sur fond bleu ; ceux identifiés comme les plus souhaitables sur fond rose. Lorsque le scénario le plus souhaitable est identique au plus probable, les scénarii sont ici sur fond orange. Les scénarios retenus après arbitrage entre le scénario le plus probable et le scénario le plus souhaitable sont en plus foncé.

Les 10 scénarii retenus constituent le profil d'évolution à l'horizon 2018-2020. Sur la base de ce profil, les experts ont été invités à proposer des pistes d'actions/recommandations à mener afin de se préparer au changement (si le scénario le plus probable a été retenu) et/ou de faciliter son émergence (si le scénario le plus souhaitable a été retenu). Le recensement des pistes d'actions/recommandations s'est fait directement, en passant en revue les facteurs de changement et les scénarii associés, en session plénière.

La liste des actions à mener afin de préparer ou provoquer le changement est reprise ci-dessous en vis-à-vis de chacun des scénarii choisis.

## Facteur 1 : Contexte économique fluctuant en permanence

### Scénario 2018-2020 (à la fois probable et souhaitable) :

En 2018-2020, la régulation évolue lentement; les risques restent limités.

#### ACTIONS DE PREPARATION :

- Développer une capacité de veille en matière de réglementation afin d'anticiper toute action de régulation et s'y préparer.
- Sensibiliser le personnel aux changements de réglementation potentiels au travers de la formation continue.
- Favoriser la flexibilité et la polyvalence en vue de faire face aux changements de réglementation.

## Facteur 2 : Disponibilité et prix de l'énergie

### Scénario 2018-2020 (probable) :

En 2018-2020, les énergies fossiles seront disponibles à un prix abordables mais la recherche se développe vers des énergies alternatives en vue de répondre à des réglementations nouvelles et l'augmentation de la demande.

#### ACTIONS DE PROACTIVITE :

- Développer une capacité de veille sur les évolutions du prix afin d'anticiper tout impact sur la production.
- Favoriser la réactivité et la flexibilité en vue de faire face aux fluctuations des prix de l'énergie.

- Mener une réflexion sur des énergies moins énergivores.
- Favoriser le recours aux énergies renouvelables.
- Développer les compétences des ingénieurs en poste chez les fabricants de moyens de transport (avions, camions, bateaux...) au travers de la formation continue.

## Facteur 3 : Evolution vers un contexte multiculturel

### Scénario 2018-2020 (souhaitable) :

En 2018-2020, les TIC dynamisent les échanges entre les parties du monde et permettent de remporter de nouveaux marchés.

#### ACTIONS DE PROACTIVITE :

- Sensibiliser les entreprises wallonnes – en particulier les PME – à l'usage des TIC en démontrant leur plus-value dans un environnement globalisé.
- Favoriser l'intégration des TIC afin de rendre les services accessibles et disponibles en continu, partout dans le monde.
- Former à l'usage de TIC de manière à maintenir l'avantage technologique des entreprises wallonnes.
- Sensibiliser le personnel aux différences culturelles, à l'importance de faire preuve d'humilité dans les relations avec les partenaires extérieurs.
- Former aux codes de reconnaissance et de valorisation propres à chaque pays de manière à entretenir des contacts privilégiés avec les partenaires extérieurs.

## Facteur 4 : Evolution des autres secteurs impactant la logistique

### Scénario 2018-2020 (à la fois probable et souhaitable) :

En 2018-2020, les autres secteurs s'ouvrent à de nouveaux marchés, se spécialisent et se positionnent sur des produits de niche. Ils attendent plus de flexibilité et d'adaptabilité de la part du secteur de la logistique.

#### ACTIONS DE PREPARATION :

- Développer une capacité de veille sur les évolutions dans les autres secteurs et les marchés de niche afin d'anticiper toute opportunité (benchmarking).

- Sensibiliser les entreprises wallonnes – en particulier les PME – à l'intérêt de se faire connaître et de faire reconnaître leur spécificité et leur valeur commerciale.

## Facteur 5 : Multiplication des objets communicants

### Scénario 2018-2020 (souhaitable) :

En 2018-2020, l'intégration, la standardisation et l'automatisation des objets communicants permettront leur rentabilité et leur contribution au succès des entreprises utilisatrices.

#### ACTIONS DE PROACTIVITE :

- Sensibiliser les entreprises wallonnes – en particulier les PME – à l'usage des objets communicants en démontrant leur plus-value.
- Favoriser l'intégration des objets communicants afin de rendre l'information accessible à tout moment, partout dans le monde.
- Former le personnel à l'utilisation des objets communicants.
- Exploiter les objets communicants à leur plein potentiel de manière à maximiser leur retour sur investissement.

## Facteur 6 : Développement des soft skills

### Scénario 2018-2020 (probable) :

En 2018-2020, la nécessité de développer les soft skills est reconnue et les acteurs capables de la soutenir sont présents, mais le ROI est à trop long terme pour que les entreprises s'y engagent.

#### ACTIONS DE PREPARATION :

- Sensibiliser les entreprises wallonnes – en particulier les PME – au développement des soft skills en démontrant leur plus-value.
- Développer des outils de manière à aider les entreprises à évaluer leurs besoins en soft skills et à les prioriser.
- Soutenir les entreprises dans leurs besoins en soft skills.

- Rendre la formation plus accessible en termes de coûts et de temps.
  - Sensibiliser le personnel à l'auto-formation.
- Reconnaître et valoriser l'auto-formation du personnel au sein des entreprises.

## Facteur 7 : Prise en compte de l'écologie (durabilité)

### Scénario 2018-2020 (à la fois probable et souhaitable) :

En 2018-2020, le ROI est maintenant clair pour tous les acteurs. Cela devient un critère important pour l'image de l'entreprise. Les labels s'imposent internationalement et la recherche fait émerger de nouveaux procédés.

#### ACTIONS DE PREPARATION :

- Développer une capacité de veille en matière de contraintes législatives relatives à l'environnement.
- Encourager le développement de micro-initiatives, notamment au travers du label Lean & Green.
- Mettre en avant les exemples et les bonnes pratiques.
- Sensibiliser à l'écologie en démontrant la plus-value de sa prise en compte.

## Facteur 8 : Evolution des moyens de transport

### Scénario 2018-2020 (à la fois probable et souhaitable) :

En 2018-2020, les évolutions technologiques permettent le développement de nouvelles solutions de transport adaptées aux besoins spécifiques : dématérialisation du transport via imprimante 3D, plages horaires et localisations géographiques ajustées, développement d'un moyen de transport aérien non traditionnel (drone...), etc.

#### ACTIONS DE PREPARATION :

- Améliorer la mobilité dans les centres urbains.
- Développer une réflexion sur les modes de transport urbain alternatifs (légers et écologiquement justifiés).
- Sensibiliser les entreprises wallonnes à l'intérêt de se spécialiser et de se positionner sur un nouveau mode de livraison.
- Développer une capacité de veille sur les évolutions technologiques afin d'anticiper les opportunités et de se spécialiser au travers des nouvelles technologies.

## Facteur 9 : Développement de l'e-commerce

### Scénario 2018-2020 (à la fois probable et souhaitable) :

En 2018-2020, l'amélioration des systèmes de gestion, de communication et de traçabilité et des infrastructures logistiques permet la généralisation à tous types de produits, aussi bien en B2B, qu'en B2C au bénéfice du marché local.

#### ACTIONS DE PREPARATION :

- Sensibiliser les entreprises wallonnes – en particulier les PME – aux spécificités de l'e-commerce, c'est-à-dire à une autre manière de penser la logistique : marketing, système de paiement, logistique du dernier kilomètre logistique des retours, s-commerce (via les réseaux sociaux), C2M (consommateurs aux fabricants), etc.
- Former le personnel aux spécificités de l'e-commerce.

## Facteur 10 : Logistique de valeur ajoutée

### Scénario 2018-2020 (probable) :

En 2018-2020, les entreprises se focalisent sur leur activité principale, qui est maîtrisée et génératrice de chiffre d'affaires. Les activités logistiques sont périphériques et sans rapport de valeur ajoutée au produit fini; elles sont donc un maillon générateur de coûts dans le processus global de production et de distribution.

#### ACTIONS DE PREPARATION :

- Sensibiliser les entreprises wallonnes – en particulier les PME – à l'importance de la logistique dans l'optimisation de leur processus de production, comme facteur de compétitivité et de différenciation.
- Constituer un réseau d'entreprises de manière à développer leur capacité de veille et d'anticipation.
- Développer une logistique collaborative entre entreprises.

## 6. TÂCHES IMPACTÉES ET NOUVELLES COMPÉTENCES

Lors du dernier atelier, le travail sur les tâches impactées et les compétences nouvelles s'est déroulé en 3 temps.

Tout d'abord, les experts ont été invités à construire un référentiel d'activités sur la base du référentiel construit lors du précédent exercice et des discussions entamées lors de l'atelier 1. Au total, 13 activités – pouvant être classées en 3 grands groupes (stratégiques/tactiques/opérationnelles) – sont ressorties de cette réflexion :

### Activités d'ordre stratégique :

1. Contribuer à la définition des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale de l'entreprise
2. Anticiper et évaluer les besoins futurs de la chaîne logistique

### Activités d'ordre tactique :

3. Décliner une organisation, une structure et des flux en fonction des objectifs de la chaîne logistique
4. Définir et suivre les indicateurs de performances selon les objectifs de la direction logistique
5. Veiller à la qualité de la prestation et de la relation avec les partenaires internes et externes
6. Identifier, analyser et anticiper les risques liés à des dysfonctionnements de la chaîne logistique
7. Mettre en place et suivre les actions correctives
8. Collaborer à la planification de la chaîne logistique

### Activités d'ordre opérationnel :

9. Déterminer et paramétrer un système d'information adapté en vue de recueillir et exploiter les données nécessaires
10. Définir ses besoins en RH et instaurer des règles organisationnelles, des procédures et des méthodes de travail
11. Gérer les coûts et l'efficacité
12. Garantir la gestion des différents stocks, des entrepôts et des équipements de stockage et de maintenance
13. Organiser et optimiser les expéditions et le transport

Ensuite, les experts ont été amenés à évaluer l'impact du profil d'évolution (soit les dix scénarii d'évolution – associés aux dix facteurs de changement – à l'horizon 2018-2020) sur le référentiel d'activités (soit chacune des treize activités du manager logistique), en attribuant une note allant de 0 à 4 (0 : aucun impact; 1 : impact très faible ; 2 : impact faible ; 3 : impact fort ; 4 : impact très fort). Le tableau II offre une vue synthétique des résultats des votes. Il en ressort que :

Les scénarii d'évolution ayant le plus d'impact sur les activités sont ceux associés aux facteurs de changement suivants :

1. Evolution des autres secteurs impactant la logistique
2. Evolution vers un contexte multiculturel
3. Evolution des moyens de transport
4. Développement de l'e-commerce

Les activités les plus impactées par les scénarii d'évolution, et donc particulièrement importantes pour l'avenir, sont :

1. Anticiper et évaluer les besoins futurs de la chaîne logistique
2. Gérer les coûts et l'efficacité
3. Veiller à la qualité de la prestation et de la relation avec les partenaires internes et externes
4. Identifier, analyser et anticiper les risques liés à des dysfonctionnements de la chaîne logistique

## IMPACT DES SCÉNARIIS D'ÉVOLUTION SUR LE RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS (1/2)

<p><i>Note de lecture: Les icônes indiquent le degré d'impact des scénarii d'évolution attendus d'ici 3 à 5 ans sur les activités du manager logistique tel que ressenti par les experts. Les scores agrégés sont ventilés en 4 groupes :</i></p>		ACTIVITES					
		1. Contribuer à la définition des objectifs pour son service logistique, en cohérence avec la politique globale de l'entreprise	2. Anticiper et évaluer les besoins futurs de la chaîne logistique	3. Décliner une organisation, une structure et des flux en fonction des objectifs de la chaîne logistique	4. Définir et suivre les indicateurs de performances selon les objectifs de la direction logistique	5. Veiller à la qualité de la prestation et de la relation avec les partenaires internes et externes	6. Identifier, analyser et anticiper les risques liés à des dysfonctionnements de la chaîne logistique
	Impact très faible						
	Impact faible						
	Impact fort						
	Impact très fort						
SCÉNARIIS D'ÉVOLUTION À L'HORIZON 2018-2020	En 2018-2020, la régulation évolue lentement; les risques restent limités.						
	En 2018-2020, les énergies fossiles seront disponibles à un prix abordables mais la recherche se développe vers des énergies alternatives en vue de répondre à des réglementations nouvelles et l'augmentation de la demande.						
	En 2018-2020, les TIC dynamisent les échanges entre les parties du monde et permettent de remporter de nouveaux marchés.						
	En 2018-2020, les autres secteurs s'ouvrent à de nouveaux marchés, se spécialisent et se positionnent sur des produits de niche. Ils attendent plus de flexibilité et d'adaptabilité de la part du secteur de la logistique.						
	En 2018-2020, l'intégration, la standardisation et l'automatisation des objets communicants permettront leur rentabilité et leur contribution au succès des entreprises utilisatrices.						
	En 2018-2020, la nécessité de développer les soft skills est reconnue et les acteurs capables de la soutenir sont présents, mais le ROI est à trop long terme pour que les entreprises s'y engagent.						
	En 2018-2020, le ROI est maintenant clair pour tous les acteurs. Cela devient un critère important pour l'image de l'entreprise. Les labels s'imposent internationalement et la recherche fait émerger de nouveaux procédés.						
	En 2018-2020, les évolutions technologiques permettent le développement de nouvelles solutions de transport adaptées aux besoins spécifiques : dématérialisation du transport via imprimante 3D, plages horaires et localisations géographiques ajustées, développement d'un moyen de transport aérien non traditionnel.						
	En 2018-2020, l'amélioration des systèmes de gestion, de communication et de traçabilité et des infrastructures logistiques permet la généralisation à tous types de produits, aussi bien en B2B, qu'en B2C au bénéfice du marché local.						
	En 2018-2020, les entreprises se focalisent sur leur activité, source d'environ 90% du chiffre d'affaires généré par le produit fini. La logistique est collaborative et contribue à 10% du chiffre d'affaires, en permettant une différenciation ciblée du produit fini et du service qui lui est associé.						

## IMPACT DES SCÉNARIIS D'ÉVOLUTION SUR LE RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉS (2/2)

<i>Note de lecture: Les icônes indiquent le degré d'impact des scénarii d'évolution attendus d'ici 3 à 5 ans sur les activités du manager logistique tel que ressenti par les experts. Les scores agrégés sont ventilés en 4 groupes :</i>		ACTIVITES						
		7. Mettre en place et suivre les actions correctives	8. Collaborer à la planification de la chaîne logistique	9. Déterminer et paramétrer un système d'information adapté en vue de recueillir et exploiter les données nécessaires	10. Définir ses besoins en RH et instaurer des règles organisationnelles, des procédures et des méthodes de travail	11. Gérer les coûts et l'efficacité	12. Garantir la gestion des différents stocks, des entrepôts et des équipements de stockage et de manutention	13. Organiser et optimiser les expéditions et le transport
	Impact très faible							
	Impact faible							
	Impact fort							
	Impact très fort							
SCÉNARIIS D'ÉVOLUTION À L'HORIZON 2018-2020	En 2018-2020, la régulation évolue lentement; les risques restent limités.							
	En 2018-2020, les énergies fossiles seront disponibles à un prix abordables mais la recherche se développe vers des énergies alternatives en vue de répondre à des réglementations nouvelles et l'augmentation de la demande.							
	En 2018-2020, les TIC dynamisent les échanges entre les parties du monde et permettent de remporter de nouveaux marchés.							
	En 2018-2020, les autres secteurs s'ouvrent à de nouveaux marchés, se spécialisent et se positionnent sur des produits de niche. Ils attendent plus de flexibilité et d'adaptabilité de la part du secteur de la logistique.							
	En 2018-2020, l'intégration, la standardisation et l'automatisation des objets communicants permettront leur rentabilité et leur contribution au succès des entreprises utilisatrices.							
	En 2018-2020, la nécessité de développer les soft skills est reconnue et les acteurs capables de la soutenir sont présents, mais le ROI est à trop long terme pour que les entreprises s'y engagent.							
	En 2018-2020, le ROI est maintenant clair pour tous les acteurs. Cela devient un critère important pour l'image de l'entreprise. Les labels s'imposent internationalement et la recherche fait émerger de nouveaux procédés.							
	En 2018-2020, les évolutions technologiques permettent le développement de nouvelles solutions de transport adaptées aux besoins spécifiques : dématérialisation du transport via imprimante 3D, plages horaires et localisations géographiques ajustées, développement d'un moyen de transport aérien non traditionnel.							
	En 2018-2020, l'amélioration des systèmes de gestion, de communication et de traçabilité et des infrastructures logistiques permet la généralisation à tous types de produits, aussi bien en B2B, qu'en B2C au bénéfice du marché local.							
	En 2018-2020, les entreprises se focalisent sur leur activité, source d'environ 90% du chiffre d'affaires généré par le produit fini. La logistique est collaborative et contribue à 10% du chiffre d'affaires, en permettant une différenciation ciblée du produit fini et du service qui lui est associé.							



Enfin, les experts ont été sollicités pour établir une liste des compétences/aptitudes (savoirs, savoir-faire, savoir-être ou savoirs technologiques) existantes et nouvelles qu'un manager logistique devra maîtriser d'ici 2018-2020. Les experts se sont appuyés sur le profil d'évolution, le référentiel d'activités et la liste des compétences établie lors du précédent exercice. Ils ont été répartis en 2

groupes ; chacun des groupes a travaillé sur un sous-ensemble de 6 à 7 tâches. Sur la base d'un vote pondéré, les compétences ont été hiérarchisées suivant leur importance. Le tableau III rend compte de cette hiérarchisation selon la nature des compétences, aptitudes ou attitudes (savoir, savoir-être, savoir-faire et savoir technologique).

Les nouvelles compétences formulées lors de l'exercice en atelier sont en rose. Ce tableau vise à outiller les opérateurs de formation mais aussi les autres opérateurs sur le marché de l'emploi dans l'adaptation de leur offre de prestations (formation, orientation, accompagnement...).

LISTE HIÉRARCHISÉE DES COMPÉTENCES : SAVOIR-ÊTRE ET SAVOIR-FAIRE (1/2)		LISTE HIÉRARCHISÉE DES COMPÉTENCES : SAVOIR ET SAVOIR TECHNOLOGIQUE (2/2)	
SAVOIR-ÊTRE	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR	SAVOIR TECHNOLOGIQUE
1. Esprit d'équipe afin de concilier les objectifs individuels de chacun de ses pairs et de manager au mieux son équipe	1. Définir les indicateurs de performance, de mesure et d'évaluation de la productivité, de satisfaction client au-delà de la réception du produit.	1. Stratégie d'entreprise	1. Outil de planification
2. Pragmatique afin de rester proche de la réalité et des exigences du terrain	2. Coordonner les différentes contraintes des métiers impliqués dans la chaîne logistique.	2. Gestion et conduites de projets	2. Progiciel de gestion de tout type (ERP)
3. Analyste pour être en mesure d'appréhender d'une manière la plus efficace possible les problèmes posés et de proposer des solutions adéquates	3. <b>Mettre en place une culture et des outils collaboratifs et des synergies entre les différents intervenants.</b>	3. Organisation des entreprises (structures organisationnelles)	3. Outils de traçabilité et d'identification (code-barres /RFID)
4. Leadership pour manager son équipe et réussir à atteindre les objectifs définis par sa fonction	4. Contribuer à l'élaboration de la planification des processus logistiques à partir de prévisions des ventes.	4. Normes, méthodes, outils de la TQM et référentiels qualité (ISO)	4. Outils de prévision
5. Endurant pour assumer l'ensemble des situations auxquelles il est confronté	5. Décrire la globalité de la chaîne logistique de l'entreprise tant au niveau de l'approvisionnement, de la production et de la distribution (modéliser des processus).	5. Gestion du changement	5. Principaux systèmes d'exploitation informatiques (Unix, Windows, Mac, Linux)
6. Disponible afin de pouvoir recueillir les informations nécessaires à son activité et de répondre aux sollicitations de ses collaborateurs	6. Mettre en place des réunions, des groupes de travail, des groupes projet.	6. Outils et méthode d'analyse des coûts	6. Outils de modélisation des flux logistiques
7. Innovant afin de pouvoir proposer des améliorations organisationnelles ou autre face à tout type d'évolution ayant un impact sur la chaîne logistique	7. Contrôler en temps réel et gérer le niveau de stock.	7. Gestion des compétences	7. Architecture fonctionnelle des systèmes d'information
8. Médiateur pour faciliter la compréhension et l'appropriation des décisions prises	8. Suivre les évolutions juridiques, réglementaires et techniques de son domaine.	8. Processus business	8. Outils de diagnostic
9. Flexible pour être en mesure de pouvoir s'adapter aux évolutions du marché et contexte organisationnel présent	9. Faciliter l'appropriation des stratégies et des actions mises en place.	9. Techniques d'entretien	9. Outils d'optimisation des flux logistiques
10. Aisance relationnelle pour l'ensemble des actions nécessitant une communication orale en public, en groupe	10. Négocier des contrats de sous-traitance.	10. Concepts et pratiques de formation	10. Outils de simulation
11. Persuasif pour convaincre le ou les interlocuteurs de la nécessité d'aboutir à un résultat ou à une finalité donnée	11. Réaliser des supports de communication, des programmes de test, un plan d'optimisation des processus.	11. <b>Moyens de transports et leurs spécificités</b>	
12. <b>Recul et capacité à interpréter et mettre en perspective les indicateurs de performance (KPI)</b>	12. <b>Assurer la gestion opérationnelle des stocks et des entrepôts.</b>	12. Théorie des contraintes	
13. Rigoureux afin de s'assurer de la bonne application des décisions prises	13. Etudier les contraintes liées au produit, à l'acheminement qui déterminent le choix du mode de transport.	13. Environnement de l'entreprise	
14. <b>Notion du temps par rapport aux priorités</b>	14. Choisir le mode d'acheminement des produits.	14. Concepts et pratiques d'évaluation	
	15. Contrôler l'état des commandes et la plan de production à moyen terme en tenant compte du cycle de vie du ou des produits.	15. Outils et méthodes de marketing	
	16. Définir des tournées avec prise en compte de différents paramètres (délais et impératifs de livraison, délais d'acheminement). Méthode de management d'équipe	16. Méthodes de préparations de commandes	
		17. Règles fiscales et juridiques du transport à l'international (procédures douanières, règles de transport)	
		18. Gestion des risques et sécurité au travail (OHSAS)	
		19. Concepts et pratiques d'évaluation appliqués à la GRH	
		20. Politique, méthode et système d'informations (d'information et d'intégration)	
		21. <b>Conditionnements</b>	



## SONT REMERCIÉS POUR LEUR PARTICIPATION AU PROCESSUS EN QUALITÉ D'EXPERTS

**Jean-Claude AMIGHETTI**, Coachémoi  
**Katty CANON**, Centre de compétence Forem Logistique  
**Patrick COETS**, Epicure  
**Serge DEBACKER**, Haute Ecole Louvain en Hainaut (HELHa)  
**Vincent DERNIER**, Centre de compétence Forem Logistique  
**Marc FOURNY**, Logistics in Wallonia  
**Michel GOSSENS**, Pulsar Consulting  
**Bernard PIETTE**, Logistics in Wallonia  
**Charles VANGROOTLOON**, Le Forem

## ENCADREMENT MÉTHODOLOGIQUE DE LA DÉMARCHÉ ET RÉDACTION DU RAPPORT FINAL

**Jean-Claude CHALON**  
Coordination générale  
Analyse du marché de l'emploi et de la formation, Le Forem

**Ida DEKEYSER**  
Animation  
Coordination du réseau des Centres de compétence, Le Forem

**Adeline DUSSART**  
Back-office et rédaction  
Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation, Le Forem

**Damien VASTERHAEGER**  
Back-office  
Centre de compétence Forem Logistique, Le Forem

## MISE EN PAGE ET CONCEPTION GRAPHIQUE

**Sabrina LA MATTINA**  
Assistante d'équipe  
Analyse du Marché de l'Emploi et de la Formation, Le Forem

## EDITEUR RESPONSABLE

**Marie-Kristine VANBOCKESTAL**  
Administratrice générale, Le Forem