



Management

Métiers émergents, métiers de demain, nouvelles compétences, expertises inédites, etc. Depuis cinq ans, pas une semaine ne passe sans qu'une étude ne commente la transformation des métiers, dans tous les secteurs d'activité ou presque. Analyses projectives, enquêtes déclaratives et monographies sectorielles, plus ou moins rigoureuses, plus ou moins fiables. Il suffit de revenir sur un grand nombre d'analyses publiées il y a cinq, quatre ou trois ans, pour constater le caractère très aléatoire de la plupart d'entre elles à l'aune de la réalité qu'elles étaient censées décrire.

Selon Randstad, un métier est considéré comme émergent s'il répond à deux critères. Un critère de nouveauté d'abord, qui correspond à l'apparition d'une nouvelle appellation métier qui ne peut pas être rattachée à une catégorie existante. Est ensuite pris en compte un critère de récurrence et de croissance : la nou-

Les métiers au cœur de toutes les conjectures

Comme tous les secteurs d'activité portés par des mutations profondes, la supply chain s'interroge sur ses besoins futurs. Entre projections parfois hasardeuses et pragmatisme, les transformations sont déjà à l'œuvre.

velle appellation doit au moins être mentionnée dans 50 offres d'emploi et afficher 30 % de croissance pour qu'une nouvelle catégorie de métier soit créée.

De nouveaux intitulés de postes essaient

La prodigalité des analystes en matière d'anticipation autour des métiers en transformation traduit l'inquiétude des employeurs face aux mutations de leurs marchés. Une préoccupation qui vaut d'autant plus pour le secteur de la supply chain que le tempo global de ses activités ne cesse de s'accélérer sous la pression conjointe de la numérisation et des usages de consommation.

La supply chain s'est imposée au fil des années comme un ciment de

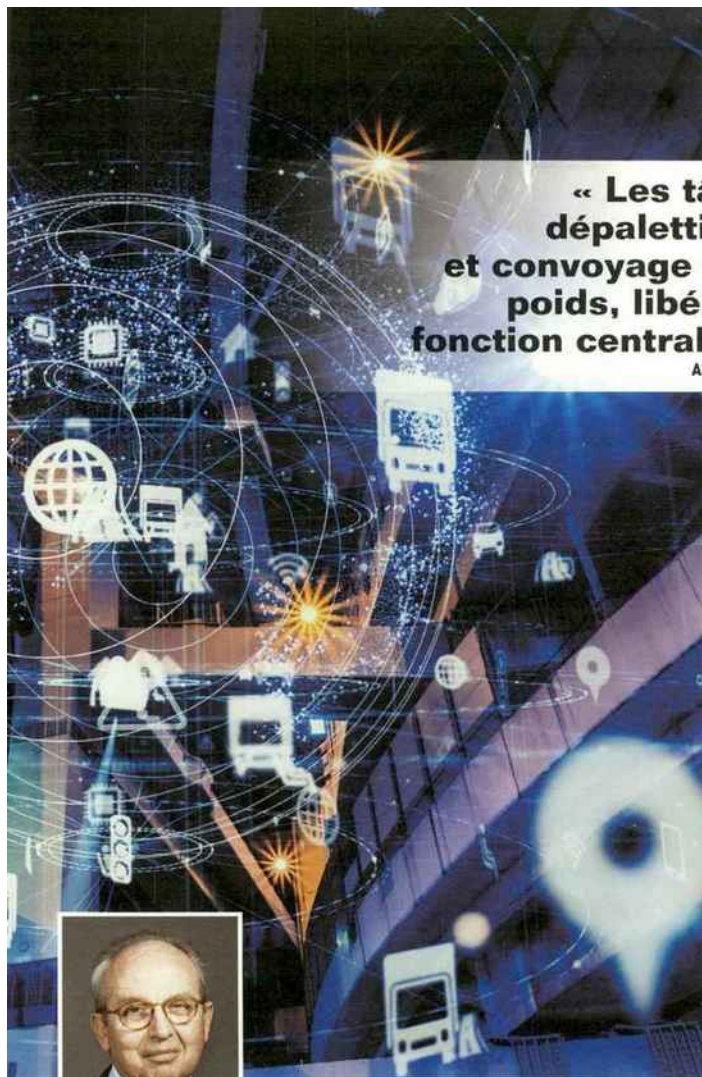
l'économie française et une fonction centrale de la stratégie des entreprises. Chaque année, le secteur recrute davantage, autour de métiers de plus en plus techniques et de plus en plus variés : achats, approvisionnement, planification, production, prévisions, entreposage, préparation de commandes, transports ou livraisons etc. Au fil des annonces, de nouveaux intitulés de poste essaient : pilote de flux logistiques, coordinateur logistique, supply data manager. Le développement de la logistique urbaine pourrait également bientôt déboucher sur des fonctions liées à la « client delivery experience ». « La gestion des périodes de pics va générer dans les entrepôts des besoins du côté de l'accueil des étu-

diants en temps partiel », avance pour sa part Xavier Derycke, directeur supply chain Europe du groupe Rexel et membre du conseil d'administration et du comex de France Supply Chain.

Forte demande sur les métiers d'exécution

Les métiers en tension, voire pénuriques, demeurent : responsable et déclarant en douane, chef de projet en bureau d'études, responsable d'exploitation logistique. Sans oublier les chauffeurs. Selon France Stratégie, 223 000 postes de chauffeurs seront à pourvoir d'ici 2022. « La concurrence internationale a contribué à la paupérisation du métier et à sa perte d'attractivité. Si les entreprises veulent recruter, elles n'auront pas d'autre choix que de réviser les salaires à la hausse »,





« Les tâches de réception, dépalettisation, préparation et convoyage vont perdre de leur poids, libérant le métier de sa fonction centrale d'encadrement. »

Alain-Bernard Duvic, directeur associé chez Kepler.



D.R.

La digitalisation, moteur de la transformation

S'il est un fil rouge qui sous-tend toutes les évolutions et transformations des métiers de la logistique et de la supply chain, c'est bien la digitalisation des outils et des processus sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

« Les expertises autour des systèmes d'information se sont nettement développées ces dernières années.

Nos collaborateurs doivent maîtriser les solutions de traçabilité, d'optimisation des délais de production », confirme ainsi Julie Schira, directrice logistique de Biocoop.

Le numérique crée de nouveaux besoins : les profils de data analysts, déjà existants chez les grands industriels et distributeurs, commencent à être recherchés un peu partout. Faute de vivier, les employeurs peuvent chercher dans trois directions : soit vers des profils supply, soit vers des compétences financières avec une appétence pour l'opérationnel supply chain, soit vers des profils ayant déjà travaillé sur une distribution supply chain.

« Comment assurer la maintenance des automatismes et des interfaces digitales ? C'est sans doute l'un des grands défis de la supply chain pour les années à venir », note par ailleurs Xavier Derycke. À l'heure où l'entrepôt se dote de capteurs, les bâtiments eux-mêmes deviennent intelligents, ouvrant là aussi une brèche vers de nouveaux métiers.

Au-delà de l'incertitude qui tempère nécessairement toute anticipation sur les métiers de demain, la montée en compétences des métiers de la supply chain a au moins un effet bénéfique très tangible : des rémunérations à la hausse. « Le salaire d'un directeur supply chain de grand groupe peut aujourd'hui fluctuer entre 150 000 et 250 000 € », affirme Philippe Bornert, Pdg d'Agilea.

MURIEL JAOUËN



D.R.

« Comment assurer la maintenance des automatismes et des interfaces digitales ? C'est sans doute l'un des grands défis de la supply chain pour les années à venir. »

Xavier Derycke, directeur Supply Chain Europe du groupe Rexel et membre du conseil d'administration et du comex de France Supply Chain.

affirme Alain-Bernard Duvic, nouveau directeur associé du cabinet Kepler et ex-directeur associé d'Eurogroup Consulting.

La demande sur les fonctions d'exécution (opérateur, préparateur de commandes) est à la hausse. C'est une très bonne nouvelle sur le plan social, dans la mesure où il s'agit sans doute des derniers métiers peu ou non-qualifiés. Or, l'automatisation croissante devrait tirer les postes d'ouvriers vers davantage de compétences techniques, ouvrant la voie à une nou-

velle génération de techniciens de maintenance et de production, d'opérateurs logistiques, de surveillance et de pilotage d'automates.

Quant à la fonction de responsable d'exploitation, jusqu'alors très colorée management, elle est en train de migrer vers une forte dimension client. « Les tâches de réception, dépalettisation, préparation et convoyage vont perdre de leur poids, libérant le métier de sa fonction centrale d'encadrement », confirme Alain-Bernard Duvic.



D.R.

Philippe Bornert,
Pdg d'Agilea.



Annie Dumoulin, DRH de C-Logistics (Cdiscount)

« L'innovation impacte nécessairement nos métiers »

En 2019, Cdiscount, leader français de l'e-commerce, décide de filialiser sa logistique. Toutes les activités d'entreposage et de distribution sont basculées au sein d'une nouvelle entité, C-Logistics, qui emploie 600 salariés sur 540 000 m² d'entrepôts. La filialisation répond d'abord à un objectif d'agilité. L'entreprise bordelaise entend ainsi non seulement répondre aux transformations des marchés, mais aussi anticiper les tendances futures, avec un parti pris clairement affiché : innovation à tous les étages.

La filiale, qui dispose de son propre incubateur, teste et industrialise des technologies pionnières : emballage

3D, Skypod (picking robotisé sur étagères verticales), bras articulés à ventouse pour la préparation des colis, etc.

Maintenance augmentée

« L'investissement dans l'innovation impacte nécessairement les métiers, que ce soit au niveau des entrepôts, dans la supply chain proprement dite ou dans les activités de transport », explique Annie Dumoulin, DRH de C-Logistics. Côté entrepôts (plus des deux tiers des effectifs de la filiale), le déploiement de solutions agiles et de nouvelles technologies se traduit par des besoins accrus de compétences techniques, une maintenance augmentée, une plus grande auto-

nomie des opérateurs, des fonctions de responsable d'exploitation de plus en plus axées vers le pilotage des flux physiques et la maîtrise des coûts de production.

Les fonctions de la supply chain voient pour leur part leurs contours transformés par la place stratégique de la donnée et de l'intelligence artificielle : chefs de projet et responsables des approvisionnements doivent conjuguer expertise métier et dispositions pointues pour l'analyse de la data. « Quand on traite 23 millions de colis par an et que l'on gère 200 000 références, les métiers de la prévision deviennent particulièrement stratégiques », note Annie Dumoulin.

Sébastien Perdereau, practice manager chez Michael Page

Emploi cadre : la prime aux métiers d'exploitation

Les chiffres de recruteurs le montrent : la crise sanitaire a accentué les besoins en main-d'œuvre logistique de beaucoup d'entreprises, notamment sous l'effet de l'explosion de l'e-commerce depuis mars 2020. « D'un point de vue volumétrique, les postes les plus recherchés sur les fonctions cadres concernent les métiers historiques du secteur, c'est-à-dire les métiers de l'entrepôt, de l'exploitation logistique et de la distribution. Les demandes portant sur des responsables ou des directeurs d'exploitation, directeurs de site logistique et respon-

ché. « Les entreprises commencent d'ailleurs à en être conscientes et n'hésitent plus à faire appel à des candidats venus de l'industrie, qui peuvent au moins leur apporter une culture du lean management », ajoute le consultant.

Demain, des facilitateurs d'innovation ?

Si les recruteurs intègrent de manière structurante la numérisation des outils et des processus dans leur définition de postes, la crise sanitaire est venue accélérer la digitalisation à tous les niveaux

secteur doit composer avec des écosystèmes technologiques de plus en plus denses et pointus. Il n'est pas impossible que les entreprises, pour optimiser leur gestion de projets, envisagent de créer des fonctions, a minima de former des compétences, dédiées à la facilitation de l'innovation, à l'identification et au référencement des start-up. »

« D'un point de vue volumétrique, les postes les plus recherchés sur les fonctions cadres concernent les métiers historiques du secteur. »

sables transport représentent plus de 35 % des missions que nous traitons », commente Sébastien Perdereau, practice manager chez Michael Page.

Émerge une tendance à la fois plus nouvelle et plus critique : une demande accrue des employeurs pour des responsables d'exploitation de niveau bac + 5 et dotés d'un niveau d'expérience qui les rende immédiatement opérationnels. Des profils encore très rares sur le mar-

de la supply chain. Pour autant, tempère Sébastien Perdereau, il ne faut pas se raconter d'histoires. La fonction de data analyst n'est pas encore très répandue, même s'il ne fait pas de doute qu'elle prendra de l'importance dans les organisations. Encore faudrait-il que les formations hybrides data-logistique se développent vite.

Et les fameux nouveaux métiers de la supply chain ? Là aussi, prudence. « Le

