

FICHES

MÉTIER CRITIQUES, COMPÉTENCES ET LEVIERS ASSOCIÉS

JUIN 2026



RESSOURCE PUBLIQUE



EN PARTENARIAT AVEC

Argon&Co*

À PROPOS DE FRANCE SUPPLY CHAIN

MISSIONS

1

Permettre aux Supply Chains de **contribuer à un monde durable** pour les personnes, la planète et la performance.

2

Renforcer l'impact de la Supply Chain dans **la compétitivité** des entreprises

3

Promouvoir les métiers de la Supply Chain pour **développer attractivité et reconnaissance**

CRÉE EN 1972 SOUS L'ÉGIDE DU MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE

L'association fédère en France et à l'International, 450 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs d'activité, des Grandes Écoles et des organismes de formation. Ce réseau de 6 000 membres, professionnels, enseignants-chercheurs et étudiants met en commun idées et expériences afin d'apporter des solutions concrètes aux acteurs de la Supply Chain.

À compter de janvier 2025, les activités d'intérêt général de l'association France SUPPLY CHAIN by Aslog sont portées par le fonds de dotation SUPPLY CHAIN 4 GOOD, à commencer par les chantiers en faveur de la décarbonation et de la soutenabilité de nos Supply Chains.

RÉSEAU ET COMMUNAUTÉS : DES LIEUX DE PARTAGE, D'ACTION ET D'ENTRAIDE

L'association s'appuie sur ses groupes de travail afin de mettre à disposition de ses membres de nombreuses productions telles que ce livre blanc.

“

**L'association
fédère un réseau
de 450 structures**

”



100
projets



280
ressources



+6 000
membres
professionnels, enseignants,
chercheurs et étudiants



SERVICES



DE LA PME AU CAC40



INDUSTRIE



**INSTITUTIONS
& HÔPITAUX**



**ÉCOLES &
RECHERCHE**



RETAIL

À PROPOS D'ARGON & CO

Argon & Co est un cabinet de conseil en **management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale**. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, de la Logistique, du Manufacturing des Achats, de la Finance et des Fonctions Support, nous accompagnons nos clients dans leurs transformations pour **atteindre des résultats tangibles et pérennes**. Nos consultants s'engagent auprès de nos clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis. **Nous sommes présents dans 18 bureaux en Europe, en Australasie, en Amérique, en Asie et au Moyen-Orient.**

argonandco.com

18
BUREAUX À TRAVERS
LE MONDE

Argon&Co*

2001
ANNÉE DE CRÉATION

1 000 +
CONSULTANTS
DANS LE MONDE,
DONT 280 EN FRANCE



Gartner

FT
FINANCIAL
TIMES

Forbes

Capital
Magazine

RECONNU PAR

Great
Place
To
Work®

SOMMAIRE

À propos de France Supply Chain.....	2
À propos d'Argon & Co.....	3

INTRODUCTION.....5

MÉTHODOLOGIE DE CLASSIFICATION DES MÉTIERS.....6

Un document construit en deux temps.....	6
Structure du document.....	7
Vingt-deux fiches métiers détaillées.....	11

LES FICHES MÉTIER.....12

Famille 1	
Anticiper & arbitrer.....	12
Famille 2	
Sécuriser les flux amont.....	15
Famille 3	
Exécuter & manager le terrain.....	18
Famille 4	
Décider par la donnée.....	22
Famille 5	
Transformer & pérenniser.....	25
Famille 6	
Piloter l'interface client & la conformité.....	30

INTRODUCTION

Ce document a été élaboré à l'occasion **des journées RISC de France Supply Chain**, dans le cadre des travaux **du Lab Richesses Humaines**.

Il est né d'un constat partagé par de nombreuses organisations : certains métiers de la Supply Chain deviennent difficiles à pourvoir, à développer ou à fidéliser — non pas pour une raison unique, mais pour des raisons très différentes selon les rôles. Un problème de rareté des profils n'appelle pas les mêmes réponses qu'un problème d'attractivité ou de fidélisation. Et un métier à fort impact opérationnel ne se traite pas comme un métier émergent dont les contours restent encore à définir.

L'ambition de ce document est donc double : **poser une grille de lecture commune** sur ce qui rend un métier critique, et **proposer pour chaque métier une photographie structurée** — ce qu'il fait, pourquoi il est critique, quelles compétences il requiert, quels sont les blocages réels et quels leviers d'action pourraient faire la différence.



Madeleine DEBY
Human Ressources Manager France



Aurélié DELEMARLE
Principal



Loïc LASSAGNE
HR General manager - Supply Chain



Safia MATOUK
Associate Partner



CE LIVRE BLANC VOIT LE JOUR
GRÂCE À L'ENGAGEMENT DE NOS MEMBRES

MÉTHODOLOGIE DE CLASSIFICATION DES MÉTIERS

UN DOCUMENT CONSTRUIT EN DEUX TEMPS

Une première version des fiches a été préparée en amont des journées RISC, à partir d'une analyse documentaire et d'observations de terrain sur les métiers Supply Chain en tension.

Ces fiches ont ensuite été soumises à la discussion lors d'un **atelier collectif réunissant des membres de France Supply Chain**, professionnels de la Supply Chain issus d'horizons variés — secteurs, tailles d'entreprises, périmètres de responsabilité. L'atelier avait pour objectif de valider, amender et enrichir les propositions initiales à partir de l'expérience concrète des participants.

À l'issue de cet atelier, **six fiches ont été significativement complétées** grâce aux contributions des membres :

- **Responsable S&OP / IBP** : enrichissement sur les blocages liés au positionnement dans l'organisation et à la légitimité de la fonction, et leviers pour obtenir l'adhésion des directions générales ;
- **Supplier Relationship Manager / Responsable performance fournisseurs** : ajout des compétences comportementales clés, des contraintes liées aux déplacements, et de leviers opérationnels originaux ;
- **Responsable entrepôt** : approfondissement sur la dimension managériale, les relations sociales, les perspectives d'évolution et l'implication amont dans la visibilité de la charge ;
- **Responsable amélioration continue / Excellence opérationnelle SC** : structuration des leviers par blocage, avec un accent particulier sur la culture de l'amélioration continue ;
- **Responsable risques et résilience Supply Chain** : enrichissement sur la guerre économique, la culture de l'exercice et du RETEX, et les capacités de prospective ;
- **Responsable Master Data Supply Chain** : repositionnement du sujet comme projet stratégique à porter au niveau du Comex.

Par ailleurs, **sept métiers supplémentaires** ont été identifiés par les participants comme critiques pour la filière, et ont été intégrés à ce document :

- Trade Customer / Customer Supply Chain Manager ;
- Responsable douanes ;
- Customer Relationship Manager / Care Customer ;
- Chauffeur / Conducteur livreur ;
- Responsable Supply Chain site de production ;
- Responsable reverse logistique ;
- Responsable RSE Supply Chain.

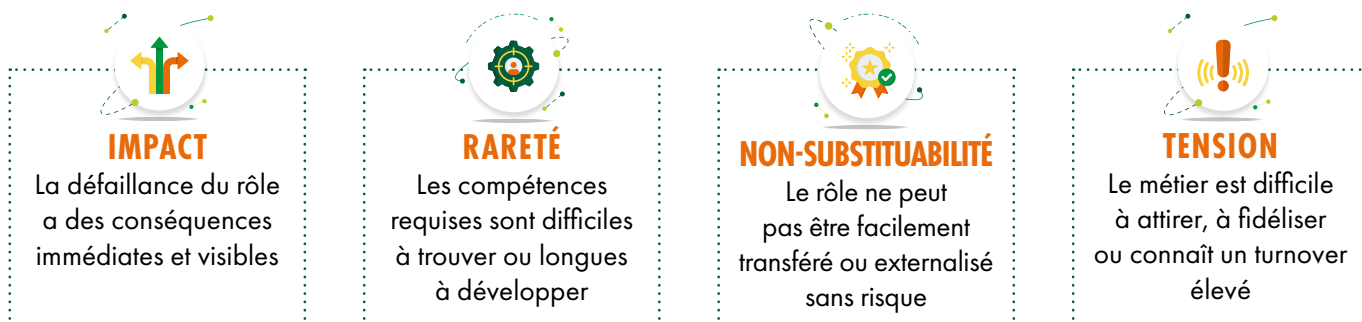


STRUCTURE DU DOCUMENT

Le document est organisé autour de trois éléments complémentaires.

UNE DÉFINITION COMMUNE DE LA CRITICITÉ

Un métier critique est un métier dont la vacance ou l'insuffisance de compétences met en danger la performance opérationnelle, la continuité des flux ou la capacité d'adaptation de l'organisation. Cette criticité peut tenir à quatre dimensions distinctes :



DEUX TABLEAUX DE SYNTHÈSE

Le premier tableau recense les 22 métiers critiques identifiés, avec pour chacun une description de ses activités principales et la ou les dimensions de criticité qui le caractérisent.

TABLEAU 1 • LES 22 MÉTIERS CRITIQUES •		
MÉTIER CRITIQUE	ACTIVITÉS	CRITICITÉ
Demand Planner	Élabore des prévisions fiables en intégrant signaux commerciaux et marchés, et produit des scénarios pour anticiper.	Impact : sans prévisions fiables, toutes les décisions sont fragiles. Rareté : profil hybride data, supply, business et influence.
Supply Planner	Convertit la demande en plan d'approvisionnement équilibrant ressources et contraintes.	Impact : traduit la prévision en engagements opérationnels. Non-substituabilité : connaissance interne complexe à remplacer.
Responsable S&OP / IBP	Coordonne ventes, opérations, finance et direction via revues et arbitrages.	Impact : sans ce rôle, décisions incohérentes et silos. Rareté : combine vision business et facilitation transverse.
Approvisionneur	Gère commandes fournisseurs, délais et alertes ruptures, assure disponibilité produit.	Impact : dernier rempart avant la rupture. Tension : forte pression opérationnelle, turnover élevé.
Supplier Relationship Manager / Responsable performance fournisseurs	Gère les relations stratégiques fournisseurs : performance, qualité, risques, collaboration.	Rareté : compétences techniques, relationnelles et stratégiques rares. Non-substituabilité : relation et confiance difficilement transférables.

TABLEAU 1 • LES 22 MÉTIERS CRITIQUES (SUITE)

MÉTIER CRITIQUE	ACTIVITÉS	CRITICITÉ
Demand Planner	Élabore des prévisions fiables en intégrant signaux commerciaux et marchés, et produit des scénarios pour anticiper.	Impact : sans prévisions fiables, toutes les décisions sont fragiles. Rareté : profil hybride data, supply, business et influence.
Acheteur Supply / Acheteur industriel orienté supply	Négocie et contractualise volumes, prix et délais, sécurise approvisionnements à moyen et long terme.	Impact : établit le cadre contractuel essentiel au fonctionnement. Rareté : profils alliant achats, supply et gestion des risques peu courants.
Responsable transport	Organise et pilote les flux transport : prestataires, coûts, délais, conformité, performance.	Impact : levier clé de coût et de service client. Tension : forte pression réglementaire et environnementale, profil très concurrentiel.
Responsable entrepôt	Gère les opérations d'un entrepôt : réception, stockage, préparation, expédition, sécurité, performance.	Impact : toute défaillance affecte le service client et les coûts. Tension : difficulté structurelle à attirer et fidéliser sur les sites logistiques.
Manager de proximité logistique	Encadre quotidiennement les équipes terrain : organisation, performance, sécurité, gestion des aléas, développement.	Impact : rôle clé sur la performance et l'engagement des équipes. Tension : fort turnover, forte pression opérationnelle, faible attractivité.
Supply Chain Analyst	Analyse les données supply chain, produit des tableaux de bord, éclaire les décisions opérationnelles et stratégiques.	Impact : sans pilotage par la donnée, les décisions reposent sur l'intuition. Rareté : profil combinant supply chain et maîtrise data peu commune.
Supply Chain Data / AI Product Owner	Pilote le développement et le déploiement d'outils digitaux et de solutions IA pour la supply chain.	Rareté : profil croisé supply chain, data et technologie extrêmement rare. Non-substituabilité : seul lien entre besoins opérationnels et solutions technologiques.
Responsable Master Data Supply Chain	Assure la qualité et la gouvernance des données de référence : articles, fournisseurs, délais, paramètres de planification.	Impact : base invisible de tous les processus digitaux et opérationnels.
Responsable amélioration continue / Excellence opérationnelle SC	Diagnostic des dysfonctionnements, déploie des améliorations et accompagne la transformation des pratiques.	Impact : son absence maintient les inefficacités et la hausse des coûts. Rareté : combine méthode, crédibilité terrain et conduite du changement.
Responsable risques et résilience Supply Chain	Cartographie les risques, construit les plans de continuité, anticipe les disruptions et pilote les réponses en crise.	Rareté : vision systémique et culture du risque encore rares. Non-substituabilité : connaissance des vulnérabilités difficile à transférer en urgence.

TABLEAU 1 • LES 22 MÉTIERS CRITIQUES (SUITE)

MÉTIER CRITIQUE	ACTIVITÉS	CRITICITÉ
Responsable documentation technique	Crée, maintient et diffuse procédures, modes opératoires et référentiels opérationnels.	Non-substituabilité : garant de la mémoire opérationnelle et de la traçabilité. Impact : sans documentation fiable, la continuité est freinée en cas de turnover, d'audit ou de crise.
Trade Customer / Customer Supply Chain Manager	Pilote l'interface entre la supply chain et les clients grands comptes ; garant du niveau de service contractualisé.	Impact : tout dysfonctionnement affecte directement la relation commerciale. Rareté : profil hybride supply chain, relation client et négociation peu répandu.
Responsable douanes	Gère la conformité réglementaire douanière des flux import/export et sécurise la fluidité des échanges internationaux.	Impact : toute non-conformité peut bloquer des flux entiers et générer des pénalités. Non-substituabilité : expertise réglementaire spécialisée impossible à improviser en urgence.
Customer Relationship Manager / Care Customer	Gère la relation client opérationnelle : réclamations, litiges, suivi des commandes et des livraisons.	Impact : interface directe avec la satisfaction et la fidélisation client. Tension : forte pression, charge émotionnelle élevée, turnover important.
Chauffeur / Conducteur livreur	Assure la livraison finale des marchandises et représente la supply chain au contact direct du client.	Impact : maillon final et visible de la supply chain, conditionne l'expérience client. Tension : pénurie structurelle, conditions difficiles, vieillissement de la profession.
Responsable SC site de production	Coordonne les flux de matières et composants au sein du site industriel ; interface entre production et supply.	Impact : toute défaillance dans les flux bloque la ligne de production. Non-substituabilité : connaissance fine du site et des contraintes industrielles longues à acquérir.
Responsable reverse logistique	Pilote les flux retours : tri, valorisation, recyclage, conformité réglementaire et performance économique.	Impact : enjeu croissant de satisfaction client, de valeur économique et de durabilité. Rareté : métier émergent, peu de profils formés à la croisée logistique, durabilité et service client.
Responsable RSE Supply Chain	Pilote la transformation durable de la supply chain : décarbonation, traçabilité, circularité, conformité réglementaire.	Rareté : expertise technique (CO₂, réglementation) + compréhension opérationnelle SC + conduite du changement. Non-substituabilité : vision systémique des impacts environnementaux et sociaux difficile à improviser.

Le second tableau positionne ces 22 métiers dans une matrice croisant la nature des compétences dominantes (expertise technique vs. compétences business et d'influence) et le mode d'exercice du métier (autonome et spécialisé vs. fortement transverse et en réseau). Cette lecture permet de montrer que les leviers d'attractivité, de développement et de fidélisation ne sont pas les mêmes selon les profils de métiers.

AXE 1 • COMPÉTENCES CLÉS : COMPÉTENCES ESSENTIELLES À LA RÉUSSITE DU MÉTIER

- **Expertise technique dominante** : la performance repose sur la maîtrise approfondie d'outils, méthodes, processus, données, réglementations ou systèmes. La qualité de l'expertise fait la différence.
- **Compétences business, relationnelles et d'influence dominantes** : la performance dépend de la capacité à comprendre les enjeux business, fédérer les parties prenantes, arbitrer et faire coopérer malgré des objectifs divergents. Le jugement et l'influence sont clés.

AXE 2 • MODE D'EXERCICE : MODE DE PRATIQUE ET DU DEGRÉ D'INTERDÉPENDANCE AVEC D'AUTRES FONCTIONS

- **Métier autonome / spécialisé** : activité centrée sur un périmètre défini, responsabilisée sur une expertise ou un domaine. Valeur basée sur rigueur, maîtrise et fiabilité individuelle.
- **Métier transverse / en réseau** : activité en interaction constante avec plusieurs fonctions. Valeur créée par l'alignement, coordination et convergence des acteurs, le réseau étant clé.

TABLEAU 2 • MATRICE DE POSITIONNEMENT DES MÉTIERS CRITIQUES

Axe vertical : Nature des compétences dominantes

Axe horizontal : Mode d'exercice du métier

	MÉTIER PLUTÔT AUTONOME / SPÉCIALISÉ	MÉTIER FORTEMENT TRANSVERSE / EN RÉSEAU
EXPERTISE TECHNIQUE DOMINANTE	• Responsable Master Data SC • Supply Chain Analyst • Approvisionneur • Responsable transport • Supply Planner • Responsable documentation technique • Responsable douanes • Chauffeur • Conducteur livreur • Responsable SC site de production	• Supply Chain Data / AI Product Owner • Responsable risques et résilience SC • Responsable amélioration continue / Excellence opérationnelle SC • Responsable reverse logistique • Responsable RSE Supply Chain
COMPÉTENCES BUSINESS, RELATIONNELLES ET D'INFLUENCE DOMINANTES	• Manager de proximité logistique • Responsable entrepôt • Customer Relationship Manager / Care Customer	• Demand Planner • Responsable S&OP / IBP • Supplier Relationship Manager • Acheteur Supply • Trade Customer / Customer Supply Chain Manager

VINGT-DEUX FICHES MÉTIER DÉTAILLÉES

Chaque fiche présente de façon structurée : la famille du métier, la criticité selon les quatre dimensions, les hard skills et soft skills clés (avec mise en évidence des compétences les plus critiques), les principaux blocages, les leviers d'action et une idée principale synthétique.

UN DOCUMENT VIVANT

Ce document constitue une première base de travail, enrichie par les échanges des journées RISC. Il a vocation à être complété et mis à jour au fil des travaux du Lab Richesses Humaines, en lien avec les ressources existantes de France Supply Chain : fiches métiers, guide formation, actions d'attractivité et de valorisation des parcours.

Les membres qui souhaitent contribuer à son enrichissement sont invités à prendre contact avec Françoise Lieuré.

francoise.lieure@francesupplychain.org

SYNTHÈSE • REGROUPEMENT DES FAMILLES ET DES MÉTIERS •

MÉTIER CRITIQUE	ACTIVITÉS
1. Anticiper et arbitrer	Demand Planner / Supply Planner / Responsable S&OP - IBP
2. Sécuriser les flux amont	Approvisionneur / Supplier Relationship Manager / Acheteur Supply
3. Exécuter et manager le terrain	Responsable transport / Responsable entrepôt / Manager de proximité logistique / Chauffeur / Responsable SC site de production
4. Décider par la donnée	Supply Chain Analyst / SC Data / AI Product Owner / Responsable Master Data SC
5. Transformer et pérenniser	Responsable amélioration continue / Responsable risques et résilience SC / Responsable documentation technique / Responsable reverse logistique / Responsable RSE Supply Chain
6. Piloter l'interface client et la conformité	Trade Customer / Responsable douanes / CRM / Care Customer



LES FICHES MÉTIER

FAMILLE 1

ANTICIPER & ARBITRER

DEMAND PLANNER

Faire du Demand Planner **un acteur d'anticipation et d'arbitrage business**, pas seulement un producteur de prévisions.

CRITICITÉ



Impact : sans prévision fiable, toutes les décisions stock, production, approvisionnement et service client sont fragilisées.

Rareté : profil hybride data + supply + business + influence difficile à trouver et longue à développer.

HARD SKILLS CLÉS



Prévision statistique, **data analysis**, APS / ERP / BI, scénarisation, gestion cycle de vie produit, analyse des écarts de prévision.

SOFT SKILLS CLÉS



Influence transverse, esprit critique, compréhension end-to-end SC, communication, collaboration, **gestion de l'incertitude**, pédagogie.

BLOCAGES



1. Métier encore trop perçu comme technique ou administratif.
2. Légitimité transverse difficile face au commerce, marketing, finance et supply.
3. Profils hybrides rares : data, supply, business, influence.
4. Parcours d'évolution peu visibles.
5. Données et outils pas toujours suffisamment fiables ou matures.

LEVIERS D'ACTION



- Valoriser le rôle business
- Créer des parcours visibles
- Former à la data et aux outils
- Développer l'influence
- Favoriser les passerelles métier.

SUPPLY PLANNER

Faire du Supply Planner **le garant de la promesse opérationnelle**, pas seulement un gestionnaire de stocks et de contraintes.

CRITICITÉ



Impact : il transforme la prévision en engagements opérationnels concrets : stocks, capacités, disponibilité.

Non-substituabilité : la connaissance fine des contraintes internes et des paramètres de planification est longue à acquérir et difficile à transférer rapidement.

HARD SKILLS CLÉS



Planification des capacités, **APS / ERP**, MRP / DRP, gestion des stocks, ordonnancement, analyse des écarts, gestion des contraintes industrielles.

SOFT SKILLS CLÉS



Rigueur, gestion des priorités, esprit d'analyse, réactivité, communication, coopération avec production et approvisionnement.

BLOCAGES



1. Métier souvent confondu avec le Demand Planner, rôle mal défini dans certaines organisations
2. Forte dépendance à la qualité des données et à la maturité des outils
3. Rôle peu valorisé en dehors des opérations
4. Forte pression opérationnelle en situation de tension supply
5. Parcours d'évolution peu formalisés

LEVIERS D'ACTION



- Clarifier le positionnement du rôle
- Former aux outils avancés
- Créer des passerelles vers le S&OP ou la gestion de production
- Valoriser l'impact direct sur le service client

RESPONSABLE S&OP / IBP

Faire du S&OP / IBP un vrai processus de décision business, pas un exercice de réconciliation de chiffres entre fonctions.



CRITICITÉ

Impact : sans ce rôle, les fonctions travaillent en silos et les décisions business manquent de cohérence opérationnelle.



HARD SKILLS CLÉS

Processus S&OP / IBP, planification intégrée, **modélisation financière**, outils de pilotage et de scénarisation, analyse de performance, gestion des plans de demande et supply.



SOFT SKILLS CLÉS

Facilitation transverse, leadership d'influence, communication exécutive, vision systémique, gestion des conflits d'intérêts, pédagogie, écoute.

BLOCAGES

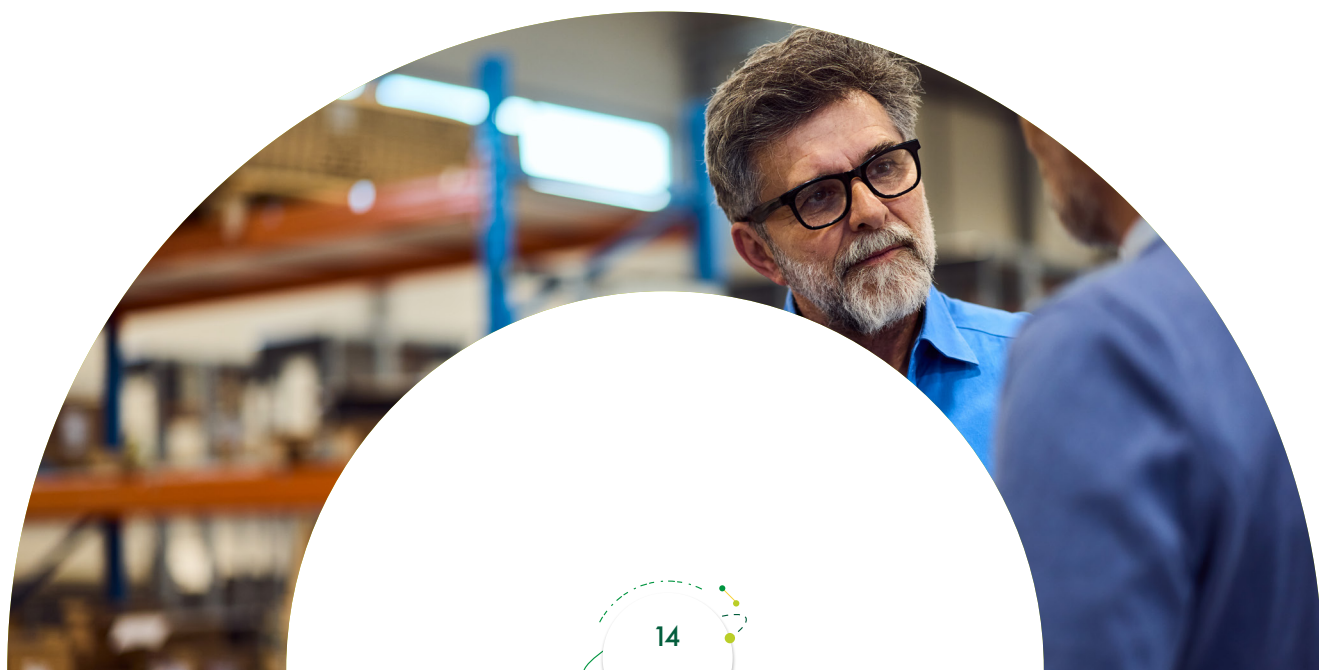
1. Rôle peu connu ou mal compris hors des grandes entreprises
2. Difficulté à obtenir un sponsoring de direction suffisant
3. Résistance des fonctions à partager leurs plans et à arbitrer collectivement
4. Profils combinant méthode S&OP et maturité business rares
5. Enjeu de la position dans l'organigramme : selon son rattachement (supply chain, direction générale, finance), le Responsable S&OP n'a pas la même légitimité ni le même périmètre d'influence sur les autres fonctions

6. Fonction souvent cumulative : le rôle est fréquemment porté en plus d'autres responsabilités opérationnelles, ce qui nuit à sa disponibilité, sa visibilité et son efficacité
7. Problème de légitimité de la fonction supply : dans les organisations où la supply chain est perçue comme une fonction d'exécution, le Responsable S&OP peine à être reconnu comme un acteur légitime des décisions business

LEVIERS D'ACTION

- Créer des communautés de praticiens S&OP.
- Sensibiliser les Directions Générales pour les faire adhérer au processus S&OP / IBP et en devenir les sponsors actifs et visibles. Définir clairement la ligne de reporting du Responsable S&OP : son rattachement doit garantir sa neutralité entre les fonctions (commerce, opérations, finance) sans compromettre sa légitimité à piloter le processus d'arbitrage.

- Obtenir un sponsoring direction explicite.
- Former au processus IBP et à la facilitation.
- Valoriser les gains business du processus.
- En faire une fonction dédiée : ne pas cumuler le rôle S&OP avec d'autres responsabilités opérationnelles, afin de lui donner la disponibilité et la crédibilité nécessaires à l'animation d'un processus transverse exigeant.



LES FICHES MÉTIER

FAMILLE 2

SÉCURISER LES FLUX AMONT

APPROVISIONNEUR

Faire de l'approvisionneur **un gestionnaire de risques opérationnels**, pas seulement un passeur de commandes.

CRITICITÉ

Impact : dernière ligne de défense avant la rupture, il conditionne directement la continuité des flux et la disponibilité produit.

Tension : forte pression opérationnelle, image peu valorisante, turnover élevé sur les postes juniors.

HARD SKILLS CLÉS

Gestion des commandes et délais, **ERP module approvisionnement**, calcul des besoins MRP, gestion des stocks, suivi des indicateurs de disponibilité, gestion des litiges fournisseurs.

SOFT SKILLS CLÉS

Rigueur, réactivité, gestion du stress, sens des priorités, communication fournisseurs, persévérance.

BLOCAGES

1. Image administrative peu valorisante, rôle perçu comme un exécutant
2. Forte pression opérationnelle avec peu de reconnaissance
3. Turnover élevé, notamment sur les profils juniors
4. Forte dépendance à la qualité des données et des outils
5. Évolutions de carrière peu visibles et peu formalisées

LEVIERS D'ACTION

- Repositionner le rôle sur la gestion des risques et la continuité
- Créer des passerelles vers le SRM ou les achats
- Améliorer les outils pour réduire la charge répétitive
- Renforcer la reconnaissance.

ACHETEUR SUPPLY ACHETEUR INDUSTRIEL ORIENTÉ SUPPLY

Réconcilier les logiques achats et supply chain pour **construire une fonction d'approvisionnement à la fois économique et résiliente.**

CRITICITÉ

Impact : il construit le cadre contractuel et capacitaire qui permet à la supply chain de fonctionner.

Rareté : profil combinant compétences achats, supply chain et gestion des risques encore peu répandus.

HARD SKILLS CLÉS

Négociation et contractualisation, **analyse total cost of ownership**, gestion des capacités fournisseurs, appels d'offres, analyse des marchés fournisseurs, gestion des risques supply.

SOFT SKILLS CLÉS

Négociation, vision supply chain, analyse stratégique, communication, gestion des relations, anticipation, rigueur.

BLOCAGES

1. Tension entre objectifs achats (coûts) et objectifs supply (disponibilité et résilience)
2. Profil hybride achats + supply chain peu répandu
3. Manque de coopération structurelle entre directions achats et supply chain
4. Formation initiale rarement orientée supply chain pour les acheteurs
5. Pression sur les coûts qui prend souvent le dessus sur la résilience.

LEVIERS D'ACTION

- Développer des parcours hybrides achats + supply chain
- Réconcilier les objectifs des deux fonctions, former à la gestion des risques fournisseurs
- Valoriser les indicateurs de résilience aux côtés des indicateurs coût

SUPPLIER RELATIONSHIP MANAGER RESPONSABLE PERFORMANCE FOURNISSEURS

Faire du SRM **un investissement stratégique de résilience**, pas une fonction support aux achats.

CRITICITÉ

Rareté : combinaison rare de compétences techniques, relationnelles et stratégiques.

Non-substituabilité : la relation de confiance construite avec les fournisseurs stratégiques ne se transfère pas facilement.

HARD SKILLS CLÉS

Évaluation et scoring fournisseurs, **gestion des contrats**, analyse de risques fournisseurs, outils SRM, KPIs fournisseurs, audit et qualification fournisseurs. **Amélioration continue** : animation de démarches collaboratives de progrès avec les fournisseurs, plans de progrès structurés.

SOFT SKILLS CLÉS

Négociation, **influence**, **gestion des relations à long terme**, **vision stratégique**, diplomatie, résolution de conflits, **écoute active**. **Capacité à challenger le statu quo**, **esprit critique**, **sensibilité multiculturelle** (gestion de fournisseurs internationaux aux codes culturels différents), **capacité à identifier et anticiper les risques fournisseurs**.

BLOCAGES

1. Métier encore émergent, peu formalisé dans beaucoup d'organisations
2. Positionnement entre achats et supply chain souvent flou
3. Profil combinant technique, relationnel et stratégique très rare

4. Manque de formations spécifiques sur le marché
5. Valeur créée souvent invisible à court terme
6. **Déplacements fréquents chez les fournisseurs** qui constituent un frein à l'attractivité et à la fidélisation du poste, notamment pour les profils avec des contraintes familiales ou personnelles fortes

LEVIERS D'ACTION

- Clarifier le positionnement du rôle.
- Développer des formations spécifiques SRM.
- Valoriser la résilience comme indicateur de performance.
- Créer des parcours depuis les achats ou la supply chain.
- **Localiser les personnes au plus près des fournisseurs** pour réduire les déplacements contraints et améliorer l'efficacité des relations.
- **Mettre en place un planning type** permettant d'anticiper les déplacements et de concilier présence fournisseurs et organisation de vie personnelle.
- **Créer des binômes expérimenté / jeune profil** : l'expérimenté apporte la connaissance fournisseur et la profondeur relationnelle, le jeune apporte un regard neuf et une agilité digitale.
- **Développer des expériences « vis ma vie » achats / supply chain** pour renforcer la compréhension mutuelle et fluidifier la coopération entre fonctions.
- **Repositionner le SRM comme fonction d'anticipation des risques** plutôt que comme fonction support, pour redonner du poids stratégique à la supply chain face aux achats.

- **Mettre en place des rituels de feedback structurés** entre le SRM, ses fournisseurs et ses parties prenantes internes (supply, achats, qualité), pour accélérer la montée en compétences et renforcer la reconnaissance du travail réalisé.
- **Pré-identifier des profils issus de la qualité** comme viviers naturels pour le poste : leur culture du plan de progrès, de l'audit et de l'amélioration continue est un atout majeur pour le SRM.
- **Doser l'exposition des SRM au top management** pour les valoriser sans les fragiliser : construire une reconnaissance progressive et structurée plutôt qu'une sur-exposition qui peut générer une pression contre-productive.



LES FICHES MÉTIER

FAMILLE 3

**EXÉCUTER & MANAGER
LE TERRAIN**

RESPONSABLE TRANSPORT

Faire du responsable transport **un acteur de la performance ET de la durabilité des flux**, pas seulement un optimiseur de coûts logistiques.

CRITICITÉ

Impact : le transport est un poste de coût majeur et un levier direct du service client.

Tension : pression réglementaire et environnementale croissante, concurrence accrue sur les profils, tension sur les capacités.

HARD SKILLS CLÉS

TMS, optimisation des flux et des coûts, réglementation transport, gestion des prestataires, appels d'offres transport, pilotage des KPIs, décarbonation du transport.

SOFT SKILLS CLÉS

Négociation, pilotage de la performance, réactivité, gestion des relations prestataires, anticipation réglementaire, communication client et interne.

BLOCAGES

1. Pression croissante et simultanée sur les coûts, le service et l'environnement.
2. Réglementation environnementale en forte et rapide évolution
3. Tension sur les capacités transport sur certains marchés
4. Difficulté à trouver des profils maîtrisant opérations et enjeux de durabilité
5. Image du métier peu attractive pour les jeunes générations

LEVIERS D'ACTION

- Former aux enjeux de décarbonation
- Valoriser le rôle dans la stratégie RSE
- Développer les compétences digitales (TMS avancés, data transport)
- Créer des parcours vers la supply chain globale

MANAGER DE PROXIMITÉ LOGISTIQUE

Faire du management de proximité **un levier stratégique de fidélisation et de performance**, pas seulement un rôle de supervision opérationnelle.

CRITICITÉ

Impact : rôle clé de la performance terrain et de l'engagement des équipes opérationnelles au quotidien.

Tension : fort turnover, pression opérationnelle élevée, faible attractivité du poste, sous-équipement managérial fréquent.

HARD SKILLS CLÉS

Organisation du travail, gestion des plannings, suivi des indicateurs terrain, Lean opérationnel, gestion de la sécurité, utilisation des outils WMS / TMS de base.

SOFT SKILLS CLÉS

Leadership de proximité, écoute active, gestion des conflits, capacité à motiver, communication terrain, adaptabilité, pédagogie.

BLOCAGES

1. Métier sous forte pression avec peu de marge de manœuvre
2. Managers souvent peu formés au management avant la prise de poste
3. Turnover élevé des équipes qui épuise les managers
4. Parcours d'évolution peu formalisés depuis le terrain
5. Manque de reconnaissance de la valeur managériale créée

LEVIERS D'ACTION

- Former au leadership avant la prise de poste
- Valoriser les parcours terrain vers l'encadrement supérieur
- Soutenir par des rituels RH réguliers
- Améliorer la reconnaissance et les conditions d'exercice

RESPONSABLE ENTREPÔT

Faire du SRM *un investissement stratégique de résilience, pas une fonction support aux achats.*

CRITICITÉ

Impact : toute défaillance opérationnelle a un effet immédiat sur le service client et les coûts.

Tension : difficultés croissantes d'attraction et de fidélisation sur les sites logistiques: la gestion d'équipes larges, souvent multiculturelles et multigénérationnelles, dans un contexte de turnover persistant, rend le poste durablement critique et exigeant

HARD SKILLS CLÉS

WMS, gestion des flux entrepôt, Lean warehouse, indicateurs de productivité, gestion des inventaires, sécurité et réglementation, automatisation et robotisation.

SOFT SKILLS CLÉS

Leadership terrain, gestion des équipes, résolution de problèmes, réactivité, organisation, gestion du stress, communication opérationnelle.

Sensibilité multiculturelle : capacité à manager des équipes de nationalités et cultures différentes, en adaptant les modes de communication et de management.

Intelligence générationnelle : capacité à fédérer des collaborateurs aux attentes, codes et modes de fonctionnement très différents selon les générations.

BLOCAGES

1. Métier très exposé à la pression opérationnelle quotidienne
2. Conditions de travail difficiles : horaires décalés, contraintes physiques, stress
3. Difficulté à attirer des managers capables de gérer à la fois la technique et l'humain
4. Automatisation qui transforme le métier plus vite que les formations ne s'adaptent
5. **Faible attractivité auprès des jeunes diplômés et en interne :** image peu valorisante du métier et des conditions d'exercice, qui freinent les candidatures spontanées

6. **Perspectives d'évolution réduites :** les parcours depuis le poste de responsable entrepôt sont peu formalisés et peu visibles, ce qui limite l'attractivité et la fidélisation des profils ambitieux
7. **Manque de visibilité business :** le responsable entrepôt subit souvent les événements (pics d'activité non anticipés, changements de plans commerciaux) sans avoir été impliqué en amont dans les décisions qui le concernent
8. **Gestion du dialogue social et des relations avec les IRP (délégués du personnel, CSE) :** une dimension exigeante, souvent découverte sur le tas, dans un contexte parfois conflictuel et peu couverte par les formations

LEVIERS D'ACTION

- Valoriser le rôle de manager d'une unité à fort impact
- Former aux nouvelles technologies (robotisation, WMS avancés). Créer des parcours vers la direction logistique
- Améliorer les conditions d'exercice
- Anticipation et implication amont : donner au responsable entrepôt une meilleure visibilité de la charge à venir (via le S&OP ou des réunions de planification partagée) pour lui permettre d'anticiper et d'organiser plutôt que de subir
- **Renforcer l'équipe de management intermédiaire :** s'appuyer sur des team leaders, référents et key users solides pour démultiplier le management de proximité, réduire la pression sur le responsable et développer les futurs managers

- **Préparer les futurs responsables entrepôt :** identifier et former les managers de demain en interne, valoriser explicitement les parcours terrain comme vecteur d'évolution professionnelle crédible

RESPONSABLE SC SITE DE PRODUCTION

Faire du Responsable SC site de production le **chef d'orchestre des flux industriels**, garant de la disponibilité matières et de la fluidité de la production.

CRITICITÉ

Impact : coordination des flux de matières, de composants et de produits finis au cœur de l'outil de production ; toute défaillance bloque la ligne.

Non-substituabilité : connaissance fine du site, des contraintes industrielles et des interfaces internes longue à acquérir.

HARD SKILLS CLÉS

Gestion des approvisionnements site, **ordonnancement et lancement de production**, gestion des stocks de matières et d'encours, ERP (modules production et supply), gestion des flux intrasite, indicateurs de performance industrielle.

SOFT SKILLS CLÉS

Réactivité, coordination transverse avec production, maintenance, qualité et logistique, gestion des priorités, rigueur, communication terrain, résolution rapide de problèmes.

BLOCAGES

1. Rôle à l'interface de nombreuses fonctions avec des objectifs parfois contradictoires.
2. Forte exposition aux aléas industriels (pannes, non-conformités, retards fournisseurs)
3. Profil combinant supply chain et culture industrielle encore peu répandu dans certains secteurs
4. Manque de visibilité et de reconnaissance par rapport aux fonctions production ou qualité
5. Parcours d'évolution peu lisibles depuis ce poste

LEVIERS D'ACTION

- Clarifier le périmètre et les responsabilités du rôle
- Former aux enjeux industriels pour les profils supply chain
- Créer des passerelles vers le supply planning global ou la direction des opérations
- Valoriser l'impact sur la performance industrielle

CHAUFFEUR / CONDUCTEUR LIVREUR

Faire du chauffeur un professionnel valorisé et reconnu comme **l'ambassadeur terrain de la supply chain**, pas seulement un exécutant de tournées.

CRITICITÉ

Impact : maillon final et visible de la supply chain, il conditionne directement l'expérience de livraison et la satisfaction client

Tension : pénurie structurelle et croissante, conditions de travail difficiles, vieillissement de la profession, concurrence des plateformes.

HARD SKILLS CLÉS

Conduite et sécurité routière, **réglementation transport (temps de conduite, ADR, chronotachygraphe)**, gestion des tournées, outils de navigation et de reporting, gestion des livraisons complexes.

SOFT SKILLS CLÉS

Sens du service client, autonomie, gestion du stress et de l'imprévu, rigueur, ponctualité, communication en situation de livraison difficile.

BLOCAGES

1. Pénurie structurelle et aggravée sur certains segments (frigorifique, matières dangereuses, longue distance)
2. Conditions de travail difficiles : horaires décalés, isolement, pression sur les délais, port de charges
3. Vieillesse de la profession et manque d'attractivité auprès des jeunes
4. Coûts de formation élevés (permis, FIMO, ADR) qui freinent l'accès au métier
5. Pression des plateformes de livraison qui précarisent le statut et tirent les conditions vers le bas

LEVIERS D'ACTION

- Prendre en charge les coûts de formation (permis, FIMO)
- Valoriser le métier comme un métier de service et de responsabilité
- Améliorer les conditions de travail et la reconnaissance
- Développer des filières de formation en partenariat avec les CFA
- Construire des parcours vers la logistique et le transport

LES FICHES MÉTIER

FAMILLE 4

DÉCIDER PAR LA DONNÉE

SUPPLY CHAIN ANALYST

Faire du Supply Chain Analyst un **partenaire de la décision opérationnelle et stratégique**, pas un producteur de tableaux de bord.

CRITICITÉ

Impact : sans pilotage par la donnée, les décisions opérationnelles et stratégiques reposent sur l'intuition plutôt que sur les faits.

Rareté : profil combinant compréhension supply chain et maîtrise des outils data encore peu commun.

HARD SKILLS CLÉS

Data analysis, Excel avancé/Power BI/Tableau, SQL, ERP reporting, KPIs supply chain, modélisation et visualisation de données.

SOFT SKILLS CLÉS

Esprit critique, vulgarisation et pédagogie, curiosité analytique, rigueur, communication, orientation business.

BLOCAGES

1. Rôle souvent perçu comme un « reporteur » plutôt qu'un analyste et conseiller.
2. Difficulté à concilier compréhension métier et maîtrise des outils data
3. Données supply chain souvent dispersées, incomplètes ou peu fiables
4. Manque de visibilité sur l'impact concret des analyses produites
5. Concurrence avec d'autres fonctions data plus attractives : finance, marketing, tech.

LEVIERS D'ACTION

- Positionner le rôle comme aide à la décision stratégique
- Améliorer la qualité et l'accessibilité des données
- Former les profils supply chain à la data
- Créer des passerelles vers les rôles data/IA supply chain

SUPPLY CHAIN DATA / AI PRODUCT OWNER

Faire du SC Data/AI Product Owner le **catalyseur de la transformation digitale de la supply chain**, à l'interface du métier et de la technologie.

CRITICITÉ

Rareté : profil à la croisée du métier supply chain, de la data et de la technologie, extrêmement difficile à trouver.

Non-substituabilité : seul capable de faire le lien entre les besoins opérationnels et les solutions technologiques.

HARD SKILLS CLÉS

Product management, méthodes agiles, **IA et machine learning appliqués à la SC**, outils de planification avancée, data architecture, APS nouvelle génération, gestion de projets digitaux.

SOFT SKILLS CLÉS

Vision systémique, influence sur les équipes IT et métier, pédagogie, gestion du changement, curiosité technologique, priorisation, orientation valeur.

BLOCAGES

1. Profil extrêmement rare sur le marché
2. Rôle mal compris : ni purement IT, ni purement métier
3. Difficulté à faire coexister culture tech et culture supply chain
4. Projets sous-estimés en termes de complexité, de durée et d'accompagnement humain
5. Manque de formations initiales combinant supply chain et product management digital

LEVIERS D'ACTION

- Former des profils supply chain à l'IA et au product management
- Créer des binômes métier + tech
- Valoriser le rôle comme accélérateur de transformation
- Développer des communautés de pratiques

RESPONSABLE MASTER DATA SUPPLY CHAIN

En faire un projet stratégique porté au niveau du Comex : la Master Data n'est pas un sujet IT ou administratif. C'est un actif stratégique dont la fiabilité conditionne la performance de tous les processus digitaux et opérationnels de l'entreprise. Sans sponsoring au plus haut niveau, la gouvernance des données restera un sujet de second rang.

CRITICITÉ

Non-substituabilité : socle invisible de tous les processus digitaux et opérationnels.

Impact : une erreur de donnée de référence se propage dans tous les systèmes et génère des dysfonctionnements en cascade.

HARD SKILLS CLÉS

Gouvernance des données, **ERP module master data**, data quality, MDM (Master Data Management), référentiels articles/ fournisseurs/ clients, paramétrage des délais et des règles de gestion.

SOFT SKILLS CLÉS

Rigueur, sens du détail, capacité à évangéliser sur la donnée, pédagogie, méthode, persévérance, communication transverse.

BLOCAGES

1. Rôle totalement invisible tant que tout fonctionne, mais très exposé en cas de problème
2. Perçu comme administratif ou technique sans valeur stratégique.
3. Difficile à valoriser auprès du management et de la direction

4. Gouvernance des données rarement bien définie dans les organisations
5. **Forte dépendance aux processus d'alimentation des autres fonctions**

LEVIERS D'ACTION

- Valoriser le rôle comme garant de la fiabilité de tous les processus digitaux
- Mettre en place une gouvernance données claire
- Former les équipes à l'importance de la qualité des données
- Créer des passerelles vers les rôles data et transformation digitale

- Mettre en place un projet sponsorisé de gouvernance Master Data : piloté comme un projet stratégique à part entière, il doit assurer l'intégration des projets SI concernés, la fiabilité et la mise à jour continue des données, la communication transverse entre fonctions, et l'évolution claire des rôles et responsabilités de chacun dans l'alimentation et la maintenance des référentiels.



LES FICHES MÉTIER

FAMILLE 5

TRANSFORMER & PÉRENNISER

RESPONSABLE AMÉLIORATION CONTINUE EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE SC

Faire de l'amélioration continue **une culture partagée par tous**, pas une mission réservée à des experts isolés.

CRITICITÉ



Impact : sans amélioration continue structurée, les inefficacités s'accumulent, les coûts se dégradent et la performance stagne.

Rareté : profil combinant rigueur méthodologique, crédibilité terrain et capacité à conduire le changement.

HARD SKILLS CLÉS



Lean, Six Sigma, VSM, Kaizen, résolution de problèmes (A3, PDCA, 8D), gestion de projets d'amélioration, mesure de la performance opérationnelle.

SOFT SKILLS CLÉS



Conduite du changement, pédagogie terrain, influence sans autorité, écoute, persévérance, curiosité opérationnelle, capacité à challenger sans braquer.

BLOCAGES



1. Rôle parfois perçu comme « optimiseur » détaché des réalités quotidiennes des équipes
2. Résistance au changement des équipes opérationnelles
3. Manque de sponsoring management sur les projets d'amélioration

4. Difficulté à mesurer et valoriser concrètement les gains obtenus
5. Profil combinant méthode et crédibilité terrain difficile à trouver et à former

LEVIERS D'ACTION



- **Ancrer le rôle dans les équipes opérationnelles :** valoriser les gains concrets. Former au leadership du changement. Créer des parcours vers la direction des opérations.
- **Résistance au changement :** privilégier les profils avec une forte expérience terrain pour crédibiliser la démarche auprès des équipes opérationnelles.
- **Manque de sponsoring :** mettre en place une gouvernance de pilotage des projets d'amélioration, avec des méthodes partagées et des rituels de suivi rendus visibles par le management; reconnaître et valoriser explicitement les projets et les gains obtenus.

- **Difficulté à mesurer :** formaliser des KPIs de mesure des gains, outiller les équipes avec des méthodologies de mesure simples, standardisées et partagées.
- **Profil rare :** ne pas faire reposer la démarche sur un seul expert; développer une culture de l'amélioration continue dans toute l'organisation pour en faire un réflexe collectif

RESPONSABLE RISQUES & RÉSILIENCE SUPPLY CHAIN

Faire de la résilience supply chain **un actif stratégique**, pas une assurance que l'on active seulement en cas de crise.

CRITICITÉ



Rareté : vision systémique de la supply chain combinée à une culture du risque encore peu répandue dans la filière.

Non-substituabilité : la connaissance des vulnérabilités et des plans de contingence est difficilement transférable en situation d'urgence.

HARD SKILLS CLÉS



Cartographie des risques, **plans de continuité d'activité (PCA/ BCP)**, analyse de vulnérabilité, gestion de crise, indicateurs de résilience, sourcing de substitution, réglementation et conformité.

Veille en matière de guerre économique : risques géopolitiques, déstabilisation des chaînes d'approvisionnement, dépendances stratégiques, espionnage industriel.

SOFT SKILLS CLÉS



Vision systémique, anticipation, communication de crise, leadership en situation d'urgence, pédagogie, rigueur, coopération transverse.

BLOCAGES



1. Rôle encore émergent, absent de nombreuses organisations
2. Investissement difficile à justifier en l'absence de crise visible
3. Compétences de gestion des risques supply chain peu enseignées en formation initiale
4. Difficulté à maintenir la vigilance en période de stabilité apparente
5. Positionnement souvent flou entre risk management global, achats et supply chain

6. Pas de formation spécifique au management des risques supply chain dans les cursus initiaux, qu'ils soient techniques, commerciaux ou en école de management
7. Pas de culture orientée résilience dans la plupart des organisations : les approches restent souvent réactives (on gère la crise quand elle arrive) plutôt qu'anticipatrices

LEVIERS D'ACTION



- Valoriser la résilience comme avantage compétitif
- Intégrer la gestion des risques dans le processus S&OP
- Former les équipes supply chain à la culture du risque. Clarifier le positionnement et le mandat du rôle
- **Mettre en place des RETEX crise** : s'appuyer sur un système documentaire structuré et partagé, piloté par la fonction disposant de la légitimité pour le faire vivre (direction qualité, direction des risques ou supply chain selon les organisations), afin de capitaliser sur les expériences de crise passées et de ne pas reconstruire à chaque fois
- **Maintenir un savoir collectif à jour** : ne pas laisser la connaissance des risques et des plans de continuité reposer sur une seule personne — documenter, partager, faire vivre

- **Organiser des exercices de prospective et de scénarios de crise** pour mobiliser les capacités créatives, d'innovation et d'anticipation de l'organisation face à des risques non conventionnels ou émergents
- **Développer une capacité de veille intégrant la SC end to end** : fournisseurs, sous-traitants, flux logistiques, réglementation, contexte géopolitique et guerres économiques
- **Valoriser les risques réputationnels comme argument pour obtenir le sponsoring de la direction** : une crise supply chain bien gérée protège l'image ; mal gérée, elle l'abîme durablement. Élaborer des stress-tests et développer une culture de l'exercice régulier, à l'image du secteur hospitalier : simulations, exercices de crise planifiés, plans de continuité testés et mis à jour régulièrement.



RESPONSABLE DOCUMENTATION TECHNIQUE

Faire de la documentation technique **le socle de la mémoire opérationnelle et de la résilience organisationnelle**, pas un simple exercice de conformité.

CRITICITÉ

Non-substituabilité : garant de la mémoire opérationnelle, de la traçabilité et de la conformité de l'organisation.

Impact : en cas de turnover, d'audit ou de crise, l'absence de documentation fiable bloque la continuité et expose l'entreprise à des risques majeurs.

HARD SKILLS CLÉS

Rédaction technique, **gestion documentaire (GED/DMS)**, normes et référentiels (ISO, etc.), structuration des procédures et modes opératoires, outils de gestion de la connaissance.

SOFT SKILLS CLÉS

Rigueur, sens de la synthèse, pédagogie, écoute des opérationnels, organisation, persévérance, souci du détail.

BLOCAGES

1. Métier très peu connu et peu valorisé malgré son rôle critique
2. Documentation souvent négligée au profit des urgences opérationnelles
3. Difficulté à obtenir la coopération des équipes pour produire et maintenir les documents
4. Rôle perçu comme administratif et non stratégique
5. Fort risque de perte de savoir en cas de turnover si le rôle est absent ou sous-dimensionné

LEVIERS D'ACTION

- Valoriser le rôle comme garant de la continuité et de la conformité
- Intégrer la documentation dans les processus d'amélioration continue
- Former les équipes à l'importance des savoirs documentés
- Créer des passerelles vers les rôles qualité et excellence opérationnelle

RESPONSABLE REVERSE LOGISTIQUE

Faire de la reverse logistique **un levier de valeur et de durabilité**, pas un simple traitement des retours clients.

CRITICITÉ

Impact : enjeu croissant de satisfaction client (retours), de performance économique (valorisation des retours) et de durabilité (circularité, réduction des déchets).

Rareté : métier émergent, peu de profils formés spécifiquement, compétences à la croisée de la logistique, de la durabilité et du service client.

HARD SKILLS CLÉS

Gestion des flux retours, **processus de tri et de valorisation**, réglementations sur les déchets et la circularité, outils de traçabilité des retours, indicateurs de performance (taux de retour, taux de valorisation, coût du retour).

SOFT SKILLS CLÉS

Vision systémique, orientation durabilité, créativité pour valoriser les flux retours, collaboration transverse avec commercial, qualité et supply chain, pédagogie pour sensibiliser en interne.

BLOCAGES

1. Métier encore émergent, peu structuré dans la plupart des organisations
2. Logistique inverse souvent vue comme un centre de coût, pas comme une source de valeur
3. Réglementation sur la circularité et les déchets en forte évolution
4. Peu de formations spécifiques disponibles sur le marché
5. Difficulté à mesurer et valoriser la performance de la reverse logistique

LEVIERS D'ACTION

- Structurer le rôle et lui donner un mandat clair
- Former aux enjeux de circularité et d'économie de la fonctionnalité
- Valoriser la reverse logistique comme levier économique et RSE
- Créer des parcours depuis la logistique ou la durabilité

RESPONSABLE RSE SUPPLY CHAIN

Faire du Responsable RSE Supply Chain le **catalyseur de la transformation durable de la filière**, à l'interface des enjeux réglementaires, opérationnels et stratégiques.

CRITICITÉ

Rareté : profil combinant expertise technique (CO₂, réglementation, circularité), compréhension opérationnelle de la supply chain et capacité à conduire la transformation.

Non-substituabilité : vision systémique des impacts environnementaux et sociaux de la supply chain difficile à improviser, surtout dans un contexte réglementaire en forte accélération (CSRD, loi Agéc, devoir de vigilance).

HARD SKILLS CLÉS

Bilan carbone et décarbonation des flux, **réglementation RSE (CSRD, loi Agéc, devoir de vigilance)**, analyse du cycle de vie (ACV), traçabilité des chaînes d'approvisionnement, indicateurs ESG, reporting extra-financier.

SOFT SKILLS CLÉS

Conduite du changement, influence transverse, pédagogie, vision systémique, engagement, capacité à convaincre sans autorité hiérarchique, collaboration avec achats, logistique, production et direction.

BLOCAGES

1. Responsabilités souvent floues entre RSE corporate, direction supply chain et achats
2. Difficulté à passer des ambitions RSE aux pratiques opérationnelles concrètes
3. Compétences techniques (CO₂, réglementation, ACV) combinées à des compétences de transformation très rares
4. Pression réglementaire croissante, mais ressources allouées souvent insuffisantes
5. Difficulté à mesurer le retour sur investissement des actions RSE à court terme

LEVIERS D'ACTION

- Clarifier le mandat et les responsabilités du rôle
- Intégrer les compétences RSE dans les formations supply chain
- Valoriser la conformité réglementaire comme avantage compétitif
- Créer des passerelles depuis la supply chain vers la durabilité
- Développer des communautés de praticiens RSE supply chain



LES FICHES MÉTIER

FAMILLE 6

**PILOTER L'INTERFACE CLIENT
& LA CONFORMITÉ**

TRADE CUSTOMER CUSTOMER SUPPLY CHAIN MANAGER

Faire du Trade Customer le garant de la promesse client dans toute sa dimension Supply Chain, à l'interface entre performance opérationnelle et satisfaction commerciale.

CRITICITÉ

Impact : interface directe entre la supply chain et les clients grands comptes; tout dysfonctionnement affecte immédiatement la relation commerciale et le niveau de service.

Rareté : profil hybride combinant supply chain, relation client, négociation et compréhension business, encore peu répandu sur le marché.

HARD SKILLS CLÉS

Gestion des commandes clients, **pilotage du taux de service client**, gestion des contraintes d'approvisionnement, EDI et outils de collaboration client, analyse des écarts de performance, prévisions collaboratives (CPFR).

SOFT SKILLS CLÉS

Influence et négociation, orientation client, communication transverse, esprit de synthèse, gestion des priorités, **capacité à arbitrer entre contraintes supply et attentes client**, résistance à la pression.

BLOCAGES

1. Métier souvent mal positionné : entre Supply Chain et commercial, sans appartenir vraiment à l'un ni à l'autre
2. Profil hybride difficile à trouver : compétence supply + culture client + capacité de négociation
3. Forte exposition aux tensions entre objectifs commerciaux et contraintes opérationnelles
4. Manque de formations spécifiques combinant supply chain et gestion de la relation client
5. Rôle peu valorisé dans les organisations qui ne reconnaissent pas la supply chain comme levier de satisfaction client

LEVIER D'ACTION

- Clarifier le positionnement du rôle entre supply et commerce
- Développer des formations combinant supply chain et gestion de la relation client
- Valoriser l'impact sur le taux de service et la fidélisation client
- Créer des passerelles depuis les métiers de planification ou de service client.

RESPONSABLE DOUANES

Faire du responsable douanes un garant stratégique de la conformité et de la fluidité des flux internationaux, pas seulement un gestionnaire de formalités administratives.

CRITICITÉ

Impact : toute non-conformité réglementaire peut bloquer des flux entiers, générer des pénalités ou retarder des livraisons.

Non-substituabilité : expertise réglementaire complexe, évolutive et hautement spécialisée, impossible à improviser en situation d'urgence.

HARD SKILLS CLÉS

Réglementation douanière nationale et internationale, **classification tarifaire** (codes SH), procédures d'import/export, régimes douaniers spéciaux, outils de dédouanement, veille réglementaire, gestion des audits douaniers.

SOFT SKILLS CLÉS

Rigueur réglementaire, veille proactive, esprit d'analyse, **gestion des risques de non-conformité**, communication avec les autorités, pédagogie interne, capacité à travailler sous pression réglementaire.

BLOCAGES

1. Métier très spécialisé, peu enseigné dans les cursus supply chain généralistes
2. Réglementation en constante évolution (accords commerciaux, sanctions, règles d'origine)
3. Rôle souvent externalisé, ce qui crée une perte de compétence interne
4. Faible attractivité du métier auprès des jeunes diplômés
5. Sous-estimation du risque douanier par les directions supply chain et finance

LEVIER D'ACTION

- Réinternaliser les compétences douanières clés
- Former les équipes supply chain aux enjeux douaniers de base
- Valoriser l'expertise réglementaire
- Créer des parcours vers la compliance supply chain et la gestion des risques

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGER

CARE CUSTOMER

Faire du Care Customer **un ambassadeur de la supply chain auprès du client**, capable de transformer un aléa opérationnel en expérience de service positive.

CRITICITÉ



Impact : interface directe avec la satisfaction client ; chaque interaction conditionne la fidélisation et la réputation de l'entreprise.

Tension : forte pression opérationnelle, exposition directe aux insatisfactions, turnover élevé sur ces postes.

HARD SKILLS CLÉS



Gestion des réclamations et litiges clients, outils CRM, suivi des commandes et des livraisons, gestion des anomalies (retards, erreurs, ruptures), indicateurs de satisfaction client (NPS, taux de résolution).

SOFT SKILLS CLÉS



Écoute active, gestion des situations de tension, communication claire et empathique, résilience, orientation solution, patience, diplomatie, capacité à expliquer des contraintes opérationnelles à des interlocuteurs non techniques.

BLOCAGES



1. Métier très exposé à la pression et aux insatisfactions, avec peu de marge de manœuvre sur les causes réelles
2. Turnover élevé lié à la charge émotionnelle du poste
3. Compétences supply chain insuffisantes pour comprendre et expliquer les causes des problèmes

4. Outils souvent inadaptés pour donner une visibilité en temps réel sur les commandes et les flux
5. Rôle perçu comme un centre de coût plutôt que comme un levier de fidélisation

LEVIERS D'ACTION



- Former aux bases de la supply chain pour mieux comprendre et expliquer les aléas, améliorer les outils de visibilité et de traçabilité
- Renforcer la reconnaissance du rôle comme levier de fidélisation

- Améliorer les conditions d'exercice et le soutien managérial

ILS RENDENT NOS AMBITIONS POSSIBLES

Argon&Co*

Citwell

EOL.
A Dils company


GEODIS



POUR RESTER CONNECTÉ



@FRANCE SUPPLY CHAIN
by Aslog

Contact

contact@francesupplychain.org
www.francesupplychain.org

Argon&Co*

Aurelie DELEMARLE
Principal
aurelie.delemarle@argonandco.com



Françoise LIEURÉ
Directrice de projets
francoise-lieure@francesupplychain.org