



Élisabeth Auzanneau

Associée Diagma
e.auzanneau@diagma.com



Jean-Philippe Mouton de Villaret

Directeur du pôle
RH-Recrutement Diagma
jpvillaret@diagma.com

Supply chain managers de demain, entre architectes et chefs d'orchestre

Définir les bons profils de supply chain managers suppose à l'avenir de considérer les évolutions du secteur ainsi que les compétences et aptitudes nécessaires pour s'y adapter. Dans ce contexte incertain, pouvoir jouer le rôle d'architecte ou de chef d'orchestre, en étant doué d'intelligence émotionnelle et de leadership, devrait être un réel atout.

Projecter les bons profils de compétences et d'aptitude pour gouverner la supply chain du futur implique d'éclairer d'abord ce qu'elle pourra recouvrir. L'exercice tient en partie de la boule de cristal, compte tenu des observations faites sur des éléments résilients de la supply chain et sur les tendances.

Prenons comme base de réflexion une entreprise industrielle qui sert un marché mondial multiségments (B to B et B to C) et qui opère à l'échelle mondiale avec de multiples usines à vocation régionale/mondiale, plusieurs entrepôts internes ou prestés (grand groupe ou ETI internationale). Sans surprise, la contribution de la supply chain de cette entreprise demeure a priori de délivrer la promesse produit/service au moindre coût (élément résilient), là où se trouvent les clients.

Mais une première série de tendances contribue à rendre l'organisation supply chain plus complexe :

- l'éloignement des lieux de production et des lieux de consommation, lié à la délocalisation dans des zones à plus faible coût de main-d'œuvre ;
- la fragmentation de la supply chain liée aux frontières organisationnelles classiques entre industrie, vente/distribution, marketing, achats et finance ;
- une demande de plus en plus diversifiée et foisonnante ;
- l'augmentation de l'exigence client pour des délais courts, y compris en B to B, sous l'influence d'Amazon ;

Le supply chain manager du futur devra faire preuve de résilience, voire de résistance, pour œuvrer dans un univers multifonctions à objectifs parfois antinomiques.

- la difficulté à réconcilier engagement de performance (OTIF, coûts, stocks) et missions de la supply chain compte tenu des enjeux de pouvoir entre les fonctions de l'entreprise ;
- la nécessité de gérer de multiples canaux d'accès au client et d'identifier les modèles supply chain à juxtaposer pour répondre à la diversité des attentes.

Savoir gérer la complexité

À l'inverse, une autre série de tendances, avérées ou concrétisées par des expérimentations en cours, pourrait en partie réduire cette complexité :

- le développement de la mécanisation en entrepôt, qui pourrait faire gagner en efficacité opérationnelle tout en répondant au problème d'attractivité des métiers de logistique physique liée à la pénibilité de ces opérations ;
- l'influence des politiques RSE et la volonté de réduire l'empreinte environnementale pourraient réduire la tension sur les délais ;



Le choix d'un bon supply chain manager repose autant sur des critères classiques liés à la personnalité et aux compétences techniques que sur des critères faisant appel aux neurosciences.

- le développement des nouvelles technologies (IoT, IA, blockchain, etc.), dont l'impression 3D qui pourrait rapprocher les lieux de fabrication de ceux de consommation.

Des qualités immuables

Si une inversion de tendance est toujours possible, plusieurs certitudes demeurent concernant les bons profils de supply chain managers pour demain.

La première est que le supply chain manager du futur devra être adaptable, créatif et capable de combiner beaucoup de soft skills. Il devra aussi savoir analyser, avoir des compétences techniques dans les divers métiers couverts par la supply chain, mais aussi pouvoir détecter/évaluer l'impact des nouvelles technologies sur la performance de la chaîne d'approvisionnement. Souvent perçu par les décideurs comme comptable de la performance supply chain et responsable des moyens trans-

verses, sans en avoir toujours la responsabilité hiérarchique de bout en bout, il devra faire preuve de résilience, voire de résistance, pour œuvrer dans un univers multifonctions à objectifs parfois antinomiques.

Capable d'animer des prises de décisions transverses (via le S&OP), il adaptera à court et moyen terme la supply chain aux ambitions de CA, de marge et de limitation du BFR. Il saura aussi interagir avec des profils variés : sous-traitants, décideurs/opérateurs, data scientists, etc. Plus que jamais connecté au marketing, il anticipera les évolutions de portefeuille produit et sensibilisera aux facteurs d'efficacité de la supply chain dans le design produit (écoconception, packaging, etc.).

Savoir développer une vision personnelle

Les aptitudes du supply chain manager du futur tiendront ainsi de l'architecte ou du chef d'orchestre. Ces trois métiers ont en commun une vocation à développer une vision personnelle de leur œuvre, à la transmettre aux acteurs qui contribuent au résultat final (ouvrage d'art, concert réussi) et à animer la concrétisation de leur vision. Il aura de fait toute sa place au comité de direction pour être au cœur des orientations et décisions clés.

Le choix d'un bon supply chain manager repose donc autant sur des critères classiques liés à la personnalité et aux compétences techniques que sur des critères faisant appel aux neurosciences. Une formation d'ingénieur ou de commercial, suivie d'une carrière qui aura permis d'exercer plusieurs métiers de l'exécution et du pilotage de flux, devra se compléter par une bonne intelligence émotionnelle. Des savoir-faire en coaching et une appétence pour les humanités pourront aider à la développer afin de renforcer l'indispensable leadership. Le supply chain manager du futur restera aussi un bon animateur des leaders et des équipes d'exploitation sous sa responsabilité, directe ou non (entrepôt, transport, commandes clients, approvisionnement, etc.).

Des perles rares qui veulent trouver un équilibre

Faut-il craindre que trouver ces perles rares ne soit mission impossible ?

Diagma reste optimiste en considérant une dernière tendance appréhendée au travers de ses missions de conseil en recrutement : l'appétence croissante pour une approche plus philosophique de la vie professionnelle et la recherche d'un équilibre entre l'épanouissement personnel et la performance.