

## Décembre 2025





## Avant-propos

Dans un environnement mondial profondément transformé — crise sanitaire de la COVID-19, tensions géopolitiques persistantes, raréfaction ou instabilité d'accès à certaines matières premières, multiplication des chocs climatiques — les entreprises évoluent désormais dans un monde qualifié de BANI (Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible).

Dans ce contexte instable, la maîtrise et l'évolution des compétences constituent un levier essentiel de compétitivité pour les organisations. Comprendre précisément les compétences mobilisées aujourd'hui et nécessaires demain dans les métiers de la Supply Chain devient un enjeu stratégique majeur.

Pour répondre à cet impératif, les partenaires de la Chaire — Decathlon, Louis Vuitton, Michelin, Renault et Argon&Co — se sont réunis afin de créer un Observatoire des métiers et des compétences de la Supply Chain, outil inédit permettant d'offrir une visibilité globale, dynamique et objective sur les évolutions du marché de l'emploi et des compétences dans ce domaine.

Les résultats sont volontairement partagés largement pour favoriser une montée en compétences collective du secteur. Cette première publication couvre la période de mars à octobre 2025 et établit le point de référence méthodologique de l'Observatoire c'est-à-dire les périmètres de collecte, les méthodes d'extraction et le traitement des données ainsi que les notions de filières, de familles et de catégories de compétences.

Celle-ci constitue le point de référence : une première visualisation et analyse des données à l'échelle internationale sur un périmètre qui s'enrichira dans le temps avec d'autres sources. Il s'agit d'une première étape, nécessaire. Les données seront enrichies tous les mois ainsi que le périmètre des jobboards pour produire une image en temps réel de l'évolution des compétences en SC. Les premières analyses illustrent néanmoins des promesses de l'outil pour mieux comprendre les métiers et identifier les tendances et les signaux faibles de la Supply Chain.



## LE MOT DE...



### FABRICE BONNEAU

**Président de la Chaire Supply Chain du Futur**

Avec l'arrivée fracassante de l'IA, les métiers sont en train de changer plus profondément et plus rapidement que jamais. Les métiers de la Supply Chain n'y échappent évidemment pas. Il a donc semblé à l'ensemble des partenaires de la Chaire des Ponts que nous avons le devoir d'apporter notre contribution à la compréhension de ces mutations qui s'annoncent radicales.

Cet Observatoire des métiers et des compétences vise ainsi à éclairer dans la durée cette transformation des métiers de la Supply Chain, à anticiper les compétences de demain mais aussi à renforcer l'attractivité d'une fonction devenue centrale pour la compétitivité et la résilience des entreprises.



### ANTHONY BRIANT

**Directeur de l'École nationale des ponts et chaussées**

Les transitions environnementales, numériques et géopolitiques recomposent en profondeur les métiers et placent les compétences au cœur des stratégies des organisations. Elles font émerger de nouvelles attentes au service de transformations durables : compréhension des systèmes complexes, capacité d'arbitrage, gestion de l'incertitude et coopération...

L'École nationale des ponts et chaussées, dans son positionnement d'école de la transition, articule sciences de l'ingénieur, de la donnée et sciences humaines et sociales. Elle conçoit la formation comme un processus continu et agile, reliant étroitement formation initiale ou continue et production des savoirs, au plus près des besoins des entreprises et des territoires. L'Observatoire des compétences de la Chaire Supply Chain du Futur s'inscrit dans cette ambition : en analysant finement une filière emblématique, il éclaire les compétences techniques, analytiques, managériales et comportementales à développer pour accompagner des trajectoires professionnelles au service de la transition.



# Sommaire



<b>1</b>	<b>Raison d’être de l’Observatoire .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>Éléments méthodologiques : filières et compétences .....</b>	<b>10</b>
	▸ Construction de la base initiale .....	11
	▸ Diverses possibilités d’exploitation de la base de données des offres .....	12
	▸ Comparaison entre filières .....	12
	▸ Entrée par la compétence .....	15
	▸ Entrée par un métier .....	17
	▸ Comparaison entre secteurs .....	20
	▸ Comparaison entre zones géographiques .....	21
	▸ Comparaison par le diplôme ou l’ancienneté .....	22

<b>3</b>	<b>Premiers résultats .....</b>	<b>24</b>
	▸ Combinaisons de compétences en SC .....	26
	▸ Tronc commun des métiers de la Supply Chain .....	28
	▸ Spécificités de certaines filières .....	29
	▸ Buy, Make et Demand .....	29
	▸ Develop, Plan et Deliver .....	30
	▸ Support et Enable .....	31
	▸ Compétences développées pertinentes pour des postes de DG .....	33
	▸ Diplôme et ancienneté .....	34

<b>4</b>	<b>Conclusions .....</b>	<b>38</b>
----------	--------------------------	-----------



# 1

## Raison d'être de l'Observatoire

### Pourquoi l'Observatoire des métiers et des compétences en Supply Chain ?

L'Observatoire dresse **un état des lieux des compétences des métiers de la Supply Chain** en analysant les compétences recherchées dans ses métiers.

En effet, il n'existe pas de référentiel commun et partagé sur ces métiers pourtant centraux dans la compétitivité des entreprises.

Il vise à identifier les compétences clés voire critiques des métiers de la fonction Supply Chain pour accompagner les entreprises à :

- ▶ recruter plus efficacement les **bons profils** ;
- ▶ concevoir des **parcours professionnels structurés et aspirationnels** ;
- ▶ valoriser **l'attractivité des métiers** souvent perçue de manière trop opérationnelle ;
- ▶ faire évoluer les recrutements pour **soutenir les transformations**.

Il réunit des opérationnels et des spécialistes de la fonction ressources humaines de la Chaire Supply Chain du Futur portée au sein de l'École nationale des ponts et chaussées.

**Avec le lancement de cet Observatoire, l'année 2025 constitue ainsi le point de référence.**

L'Observatoire a pour vocation de **comparer dans la durée l'évolution des métiers** de la fonction Supply Chain et leur vitesse de transformation.

**L'étude s'appuie sur deux sources principales :**

- 1 Les référentiels de compétences fournis par les directions des ressources humaines des partenaires ;
- 2 Des extractions de jobboards (LinkedIn et Job Transport<sup>1</sup>) des offres d'emplois en Supply Chain (couvrant la période de mai à octobre 2025).

Chaque année, les données seront enrichies par d'autres sources d'offres d'emploi postées sur des jobboards pour couvrir la variété des métiers en termes de niveau d'études, de géographie et de secteurs industriels.



1 - Job Transport est une plateforme française créée en 1999, spécialisée dans l'emploi dans le secteur du transport, de la logistique et de la Supply Chain. Elle regroupe des milliers d'offres provenant d'entreprises et d'agences de recrutement partenaires (comme Fed Supply), couvrant des postes variés allant des chauffeurs aux cadres dirigeants.  
Source : <https://www.jobtransport.com/qui-sommes-nous>

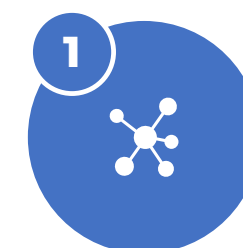


# 2

## Eléments méthodologiques : filières et compétences

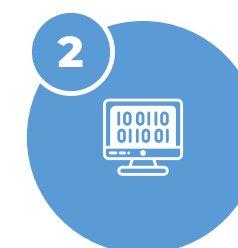


La construction de la base de référence s'appuie sur une démarche structurée en trois étapes



### Collecte des données

- ▶ **Référentiels de compétences**  
Renault, Michelin, Louis Vuitton et Decathlon
- ▶ **Liste de jobboards et plateformes** avec des offres en Supply Chain



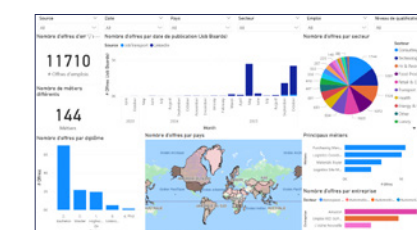
### Traitement des données

- ▶ **Base emplois / compétences** des référentiels
- ▶ **Base de données de 11 000+ offres** d'emplois en Supply Chain issues de LinkedIn et de Job Transport entre mai 2025 et octobre 2025<sup>2</sup>



### Visualisation des données

- ▶ **Table métiers / compétences :**  
Emploi | Compétences | Entreprise | Secteur | Pays | Date de parution

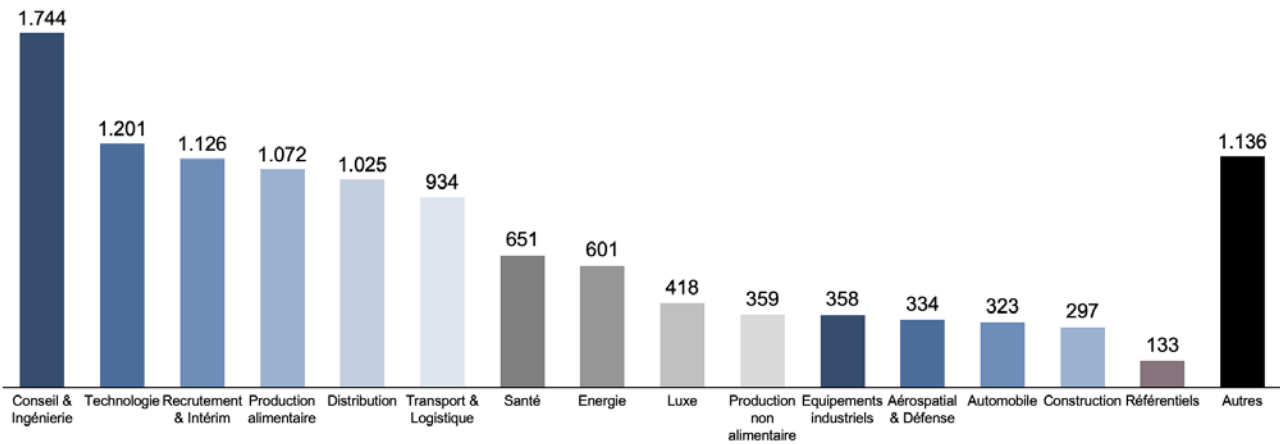


2 - Extractions au 01/06/2025 (LinkedIn) puis du 29/09/2025 au 10/10/2025 (LinkedIn & Job Transport).

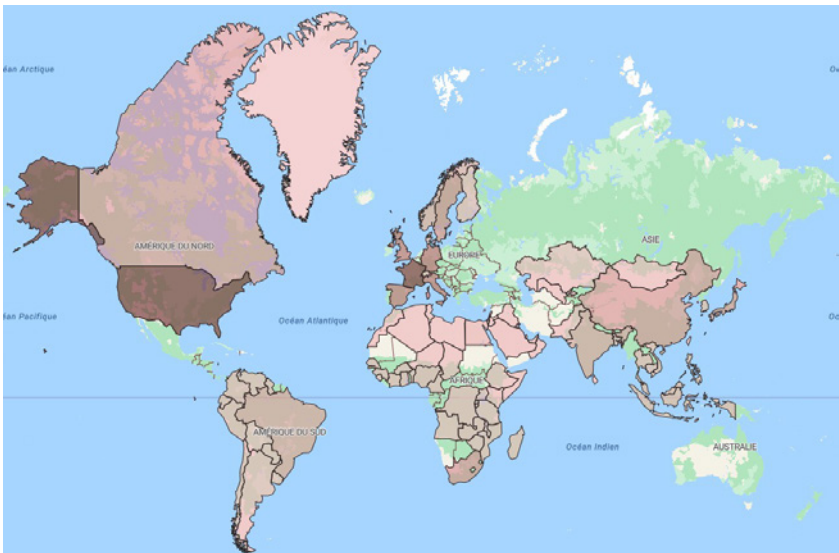


# Plus de 11 000 offres d'emplois ont été extraites de jobboards à travers le monde couvrant l'ensemble des secteurs d'activités

Répartition des offres par secteur



Répartition des offres par pays



Les pays colorés sont ceux pour lesquels la base contient au moins une offre d'emploi. Plus la couleur est foncée, plus il y a d'offres publiées.

NB : Ces premiers constats doivent être interprétés avec précaution, dans la mesure où ils reposent principalement sur les offres d'emploi diffusées sur LinkedIn durant une période de six mois en 2025. Une telle fenêtre temporelle, relativement restreinte, peut refléter des variations conjoncturelles, notamment un éventuel ralentissement du recrutement de profils hautement diplômés et expérimentés dans certains pays. Par ailleurs, certains secteurs apparaissent davantage représentés en raison de dynamiques de recrutement plus soutenues et du fait qu'ils publient l'intégralité de leurs offres sur LinkedIn, contrairement à d'autres domaines qui recourent à des canaux de diffusion différents.

- ▶ Sur les 11 712 offres extraites, plus de 11 200 proviennent de LinkedIn, qui constitue le cœur de la base de données d'offres.
- ▶ Les offres LinkedIn couvrent le monde entier : environ 2 500 aux États-Unis, 2 300 en France, 3 800 dans le reste de l'Europe et 1 300 en Asie. Les autres se situent en Amérique hors États-Unis et en Afrique. Les offres de Job Transport sont exclusivement situées en France.
- ▶ Les offres d'emplois de LinkedIn analysées concernent tous les secteurs d'activités avec les sociétés de conseil, de technologie et de recrutement qui affichent le plus de recrutements en 2025.
- ▶ Les offres de Job Transport sont exclusivement liées au recrutement car cette plateforme héberge les annonces d'agences d'intérim ou d'emploi.

# Les huit filières métiers ont été définies sur la base de l'outil SC Prime®

SC Prime® est un outil de diagnostic de maturité et de performance des processus Supply Chain conçu par Argon&Co. Il offre une vision end-to-end des processus couvrant l'ensemble de la chaîne de valeur Supply Chain depuis la gestion de la demande, le développement de produits et services, les approvisionnements et achats, la conception, la planification, la distribution et le stockage, jusqu'aux fonctions support et transverses.



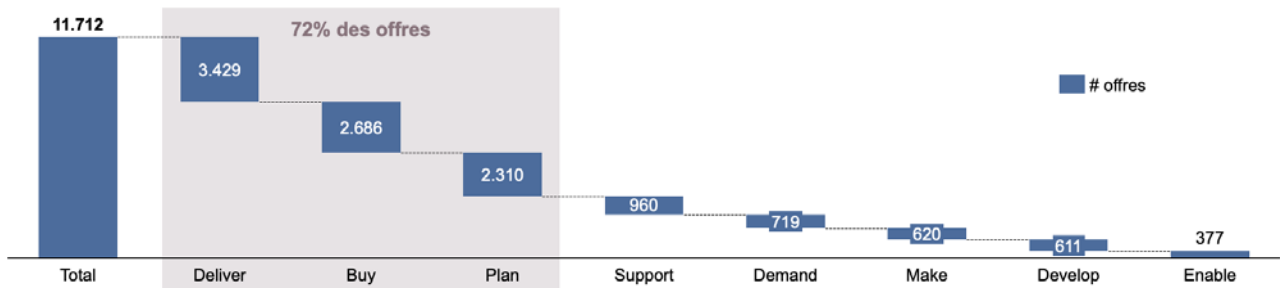
Affectation de chacune des offres à une filière métier à partir de son descriptif vs descriptif des activités SC Prime®

Develop	Buy	Make	Plan	Deliver	Demand	Support	Enable
Product governance	Procurement direction and policy	Manufacturing strategy	SSCP	Network design and management	Demand forecasting	Fixed Asset Maintenance	Integrated working
Product development	Procurement business management	Operational excellence	Strategic supply planning	Warehouse Operations	Demand Management	Spares parts management	External collaboration
Product Launch	Category management	Operational performance	Mid-term supply planning and ICCP	Warehouse performance management	Promotion planning	Field Service	People and skill development
Portfolio management	Strategic sourcing	Detailed scheduling	Master production planning	Transport operations	Customer relationship management	Fleet Maintenance	Data management, security and quality
Sustainability in development	Supplier relationship management	Asset maintenance	Supply-constrained planning	Transport performance management	Customer channel argument	Digital Maintenance	Performance Management
	Negotiations and contract management	High Performing Team	Finished goods requirements planning	Connector management	Sales order processing and billing	Customer intimacy	Quality assurance
	Operational partnering	Sustainability in manufacturing	Finished goods deployment planning	Reverse logistics	Sustainability in demand	Maintenance & Repair Ops	Contingency management
	Performance management		Material replenishment planning	Logistics information flow		Sustainability in support	Sustainability strategy
	Sustainability in procurement		Materials inventory management	Sustainability in delivery			Digital strategy
	Digital procurement & tools		Control tower				Data strategy
			Scenario planning				Data engineering and analytics
							Generative AI
							Sustainability in planning

- Cet outil a pour finalité de déterminer le niveau de compétences attendu pour chaque processus. Il décrit les activités à mettre en œuvre dans chacun d'eux et établit plusieurs degrés de maîtrise : du niveau élémentaire au niveau expert (basic, en maîtrise, expert)
- Définition synthétique des filières :
- ▶ **Develop** : métiers du développement produit et de l'industrialisation des nouveaux produits ;
  - ▶ **Buy** : métiers des achats ;
  - ▶ **Make** : métiers de la production ;
  - ▶ **Plan** : métiers du planning, stratégique, tactique et opérationnel ;
  - ▶ **Deliver** : métiers de la logistique (transports, entrepôts) et de la distribution ;
  - ▶ **Demand** : métiers de la gestion de la demande ;
  - ▶ **Support** : métiers de maintenance et réparation des actifs ;
  - ▶ **Enable** : métiers permettant à la Supply Chain de fonctionner (finance, data, RH, qualité...).

Les 11 000+ offres d'emplois sont réparties dans les 8 filières métiers avec un poids plus marqué sur les dimensions amont de la Supply Chain

Répartition des offres par filière



Exemples de métiers pour chacune des filières :

- 1 **Deliver** : directeur d'entrepôt, opérateur en entrepôt, coordinateur logistique ;

2 **Buy** : acheteur, Manager ou directeur achats ;

3 **Plan** : planificateur, analyste Supply Chain, Manager ou directeur Supply Chain ;

4 **Support** (8% des offres) : directeur général, assistant administratif ;

5 **Demand** (6% des offres) : Manager ou directeur des ventes, prévision de la demande ;
- 6 **Make** (5% des offres) : Manager ou directeur de production ;

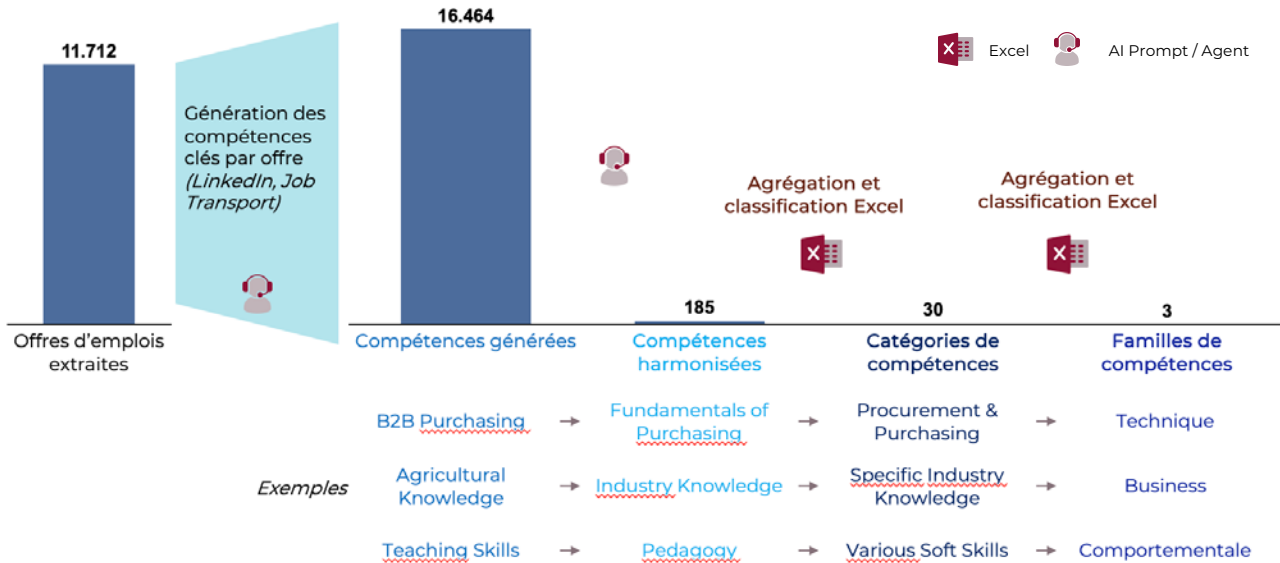
7 **Develop** (5% des offres) : Manager produit, ingénieur industriel, responsable d'industrialisation ;

8 **Enable** (3% des offres) : data analyst, analyste financier, Manager qualité, RH.

Les métiers des filières Deliver (29%), Buy (23%) et Plan (20%) représentent près des trois quarts des offres d'emplois

16 000+ compétences issues des offres d'emplois ont été regroupées en ~200 compétences puis réparties dans 30 catégories et 3 familles

Génération et harmonisation des compétences



L'ensemble des offres d'emploi requièrent des compétences dans chacune des trois familles : technique, comportementale et business

Les 30 catégories de compétences peuvent être réparties dans l'une des trois familles de compétences : technique, comportementale et business.

Technique	Comportementale	Business
<div><div>▶ Data</div><div>▶ AI</div><div>▶ Analytical</div><div>▶ IT Systems &amp; Digital</div><div>▶ Supply Chain Management</div><div>▶ Procurement &amp; Purchasing</div><div>▶ Logistics &amp; Supply Chain Basics</div><div>▶ Production</div><div>▶ Transport &amp; Logistics Management</div><div>▶ Warehousing</div><div>▶ Technical Expertise &amp; Support</div><div>▶ Product management</div><div>▶ Supply Chain Planning</div><div>▶ ESG &amp; Sustainability</div></div>	<div><div>▶ Leadership</div><div>▶ People Management</div><div>▶ Communication</div><div>▶ Various soft skills (ex : Negotiation, Adaptability, Pedagogy, Initiative)</div><div>▶ Customer orientation</div><div>▶ Languages</div></div>	<div><div>▶ Strategic Vision</div><div>▶ Finance</div><div>▶ Specific Industry Knowledge</div><div>▶ Sales &amp; Marketing</div><div>▶ Administrative &amp; Legal</div><div>▶ Project Management</div><div>▶ HR</div><div>▶ Local knowledge</div><div>▶ Supply Chain Risks &amp; Compliance</div></div>

En moyenne, chaque offre LinkedIn requiert 15 compétences vs 10 dans les offres issues de Job Transport. Les compétences stipulées dans les offres comme « Certifications & Diploma » peuvent être affectées selon les cas en technique (ex : ingénieur, CACES) ou Business (ex : BBA, MBA) en fonction de leurs contenus.



La base de données filières x métiers x compétences permet une mise en perspective multidimensionnelle des résultats

- 1

La base de données établissant les correspondances entre les métiers des différentes filières de la Supply Chain et les compétences associées constitue un outil d'analyse particulièrement puissant.
- 2

Elle offre la possibilité d'explorer un large éventail de problématiques et de formuler de multiples hypothèses, témoignant ainsi de la diversité des questionnements liés à l'évolution des métiers et des compétences.
- 3

Le périmètre des analyses envisageables est conséquent : plusieurs voies d'entrée et modalités de visualisation peuvent être mobilisées, chacune apportant un éclairage spécifique.
- 4

Les investigations peuvent notamment s'appuyer sur l'une ou plusieurs des dimensions suivantes :
  - la filière ;
  - le métier ;
  - la compétence ;
  - le secteur industriel ;
  - la zone géographique ;
  - ou encore le niveau de formation ou d'expérience attendu.
- 5

Chaque hypothèse formulée peut dès lors être examinée sous différents angles, afin d'identifier des tendances structurantes, de mettre en évidence des particularités sectorielles ou territoriales, ou encore de repérer des écarts entre les besoins observés et les ressources en compétences disponibles.
- 6

Cette approche ouvre ainsi de nombreuses perspectives pour approfondir la compréhension des dynamiques de la Supply Chain.

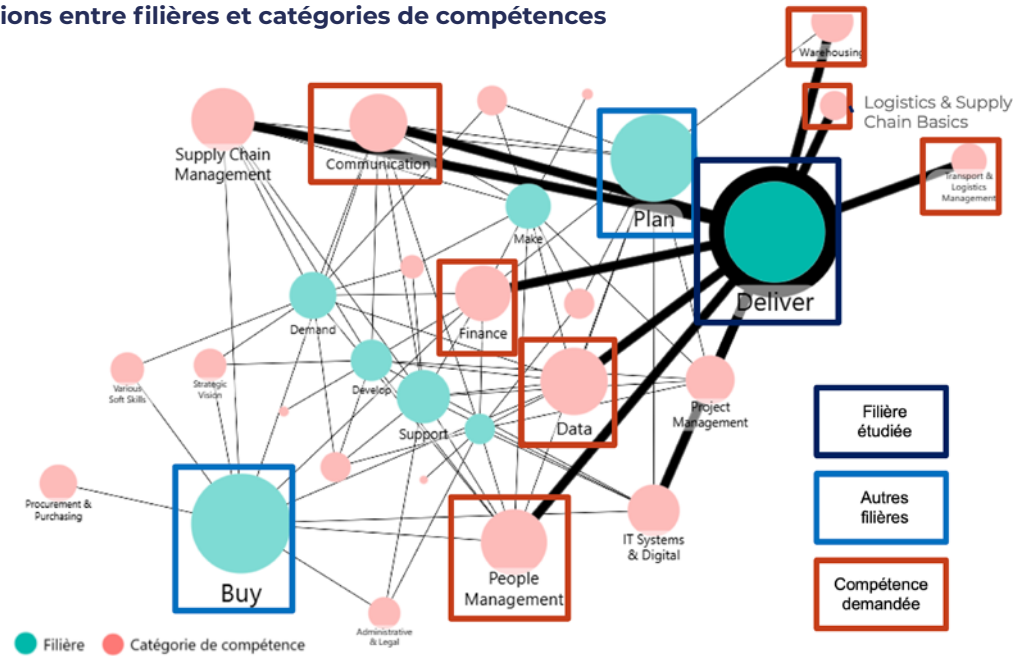


Deliver et Plan sont deux filières caractérisées par une forte similarité de compétences

1. Comparaison des offres à l'échelle globale en comparant les filières selon les catégories de compétences requises

Exemple de visualisation

Interactions entre filières et catégories de compétences



Trois filières concentrent l'essentiel des offres publiées : Deliver, Buy et Plan, qui constituent le cœur opérationnel de la Supply Chain ainsi que de la fonction achats.

L'analyse met en évidence que les compétences comportementales et business jouent un rôle déterminant dans l'ensemble des filières : **People Management** incluant la collaboration, la coordination et l'organisation ainsi que la **Communication** figurent systématiquement dans le top 10 des compétences les plus recherchées, soulignant leur caractère transversal et indispensable.

Au-delà des fondamentaux propres aux métiers de la Supply Chain, les compétences **Data** et **Finance** occupent également une place centrale dans chacune des filières, témoignant de l'importance croissante des capacités d'analyse, de pilotage et d'aide à la décision dans un contexte de transformation digitale.

Un examen approfondi de la filière Deliver révèle que celle-ci sollicite non seulement des compétences communes aux autres filières présentes dans son top 10 mais également un socle de compétences spécifiques qui en définissent les particularités. Parmi celles-ci figurent notamment : **Logistics and Supply Chain Basics, Transport & Logistics Management** et, dans une moindre mesure, **Warehousing**.

La filière Plan apparaît comme la plus proche de Deliver en matière de compétences recherchées, avec huit compétences communes sur dix.

Cette convergence suggère l'existence de passerelles professionnelles possibles entre ces deux filières, facilitant ainsi la mobilité interne et l'évolution des parcours au sein de la Supply Chain.

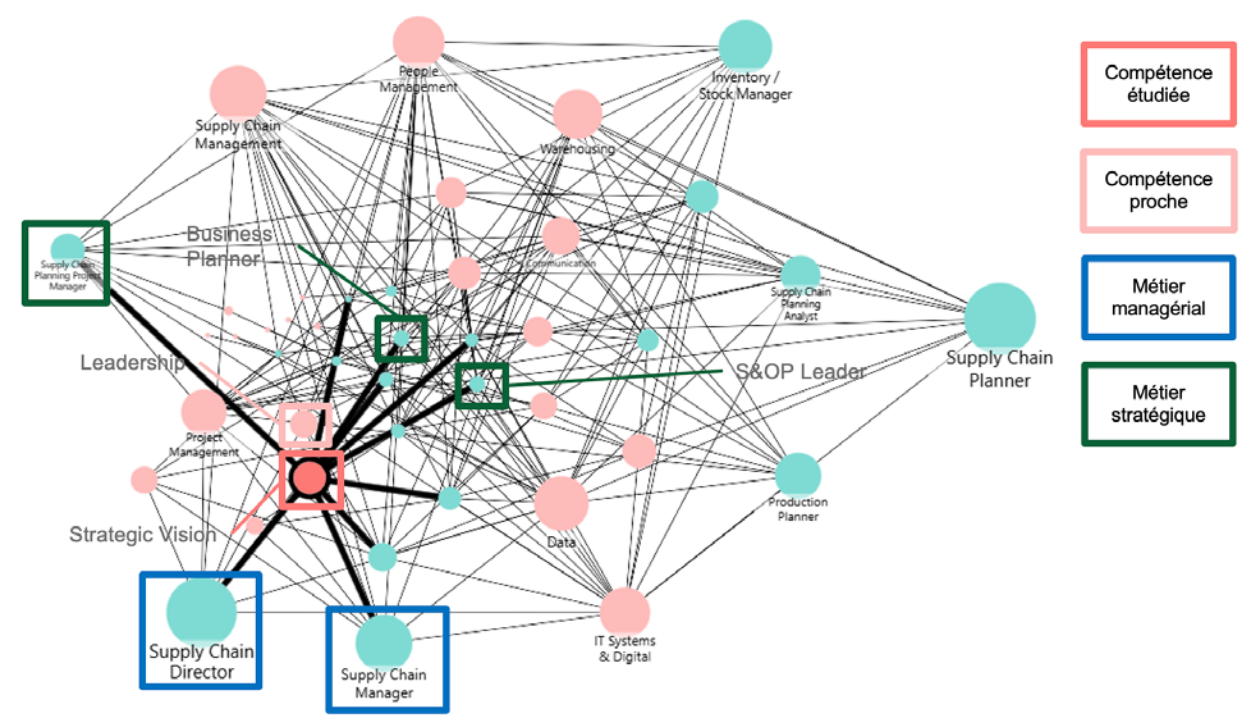
La taille de chaque nœud correspondant à une filière représente, de manière relative, le volume d'offres qui lui est associé.  
La taille des nœuds relatifs aux catégories de compétences traduit le nombre d'offres mentionnant au moins une compétence de cette catégorie.  
Chaque liaison matérialise la présence d'une catégorie de compétences au sein du top 10 des compétences les plus demandées pour la filière concernée.  
La disposition des nœuds résulte d'un algorithme de positionnement automatique fondé sur les relations d'attraction entre nœuds connectés et de répulsion entre nœuds éloignés.



# Vision stratégique et Leadership constituent un duo de compétences au cœur des métiers clés de la Supply Chain

2. Comparaison des offres à l'échelle d'une compétence en comparant les métiers d'une filière appelant ou non la compétence (filière : Plan, compétence : Strategic Vision)

Exemple de visualisation



La filière Plan, telle que présentée ici, regroupe 20 métiers couvrant l'ensemble des activités de planification stratégique, tactique et opérationnelle. Parmi les principaux postes de cette filière figurent le Supply Chain Director, le Supply Chain Manager, le Supply Chain Planner et le Production Planner.

Le Top 10 des compétences les plus demandées dans cette filière reflète la diversité et la transversalité des métiers, incluant notamment le **Supply Chain Management**, la maîtrise des données (**Data**), les systèmes d'information et outils digitaux (**IT Systems & Digital**), le **People Management** et le **Supply Chain Planning**.

Par ailleurs, la compétence **Strategic Vision** se distingue comme essentielle pour les postes à responsabilités managériales (Supply Chain Director, Supply Chain Manager) ainsi que pour les fonctions à portée stratégique (S&OP Leader, Business Planner, Supply Chain Planning Project Manager). En revanche, cette compétence est nettement moins sollicitée pour les rôles opérationnels, tels que Supply Chain Planner ou Inventory/Stock Manager. Elle apparaît souvent associée à la notion de **Leadership**.

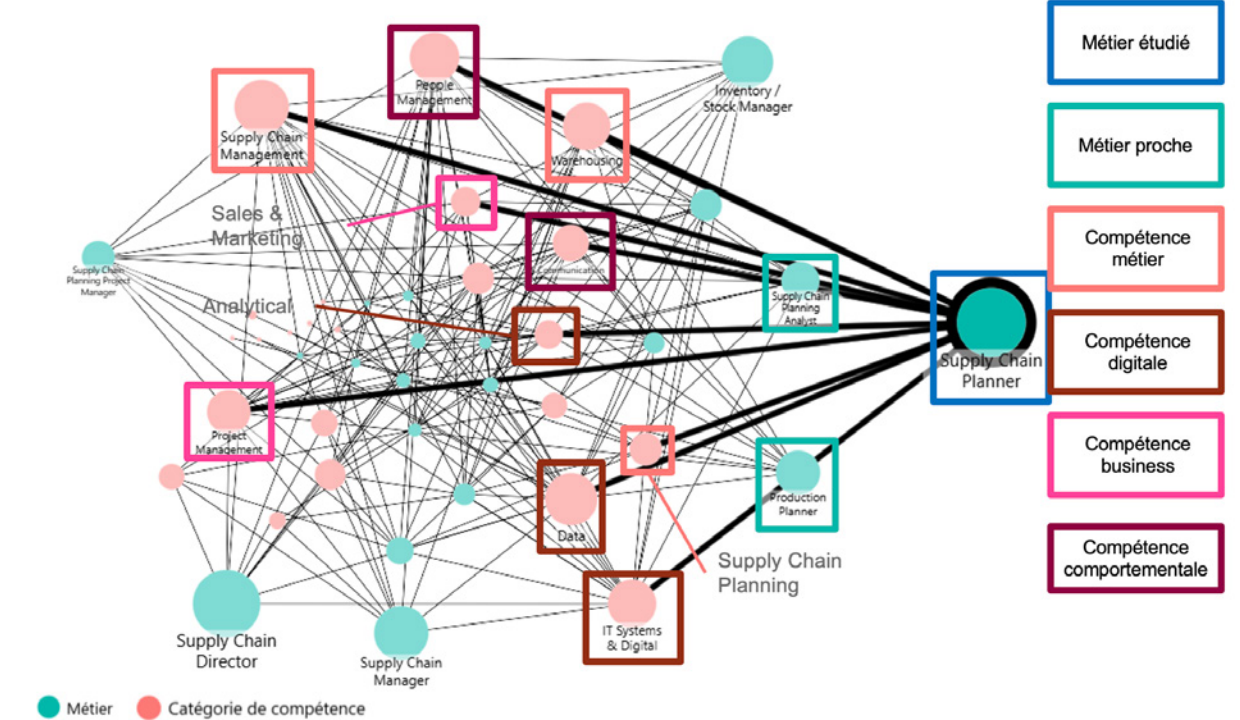
Ainsi, la filière Plan illustre la combinaison de compétences techniques, analytiques et managériales distinguant néanmoins les besoins des postes stratégiques vs opérationnels, tout en soulignant l'importance de la vision stratégique et du leadership dans la conduite et la performance globale de la Supply Chain.

La taille de chaque nœud métier reflète, de manière relative, le nombre d'offres associées.  
La taille de chaque nœud compétence reflète, de manière relative, le nombre d'offres requérant au moins une compétence de ce type.  
Chaque liaison représente la présence de la compétence dans le top 10 des compétences demandées par chaque métier.  
Les nœuds sont placés automatiquement selon leurs liens (attraction) et espacés par répulsion pour assurer la lisibilité.

# La convergence de compétences au sein de la filière Plan laisse envisager des passerelles naturelles entre ses métiers

3. Comparaison des offres à l'échelle d'un métier en comparant les compétences demandées avec les autres métiers de la filière (filière : Plan, métier : Supply Chain Planner)

Exemple de visualisation



Le métier de Supply Chain Planner mobilise un ensemble structurant de dix compétences clés, couvrant à la fois les dimensions métier, digitales, business et comportementales. Sur le plan fonctionnel, les compétences en **Supply Chain Planning**, **Supply Chain Management** et **gestion des entrepôts (Warehousing)** constituent le cœur opérationnel de la fonction. À ces compétences techniques s'ajoutent des aptitudes digitales essentielles, notamment la **maîtrise de la donnée (Data)**, des **systèmes d'information (IT Systems)** et des **compétences analytiques**.

Le Supply Chain Planner doit également disposer de capacités transverses relevant du domaine business, telles que le **Project Management** et une compréhension des enjeux **Sales & Marketing**, ainsi que de compétences comportementales indispensables, parmi lesquelles le **People Management** et la **Communication**.

À l'inverse, les compétences en **Strategic Vision** et **Finance** apparaissent moins fréquemment pour ce métier, ce qui traduit son positionnement davantage opérationnel et analytique que stratégique.

L'analyse du top 10 des compétences révèle par ailleurs une forte proximité avec les profils de Supply Chain Planning Analyst et de Production Planner offrant ainsi des opportunités de mobilité professionnelle au sein de la filière Plan.

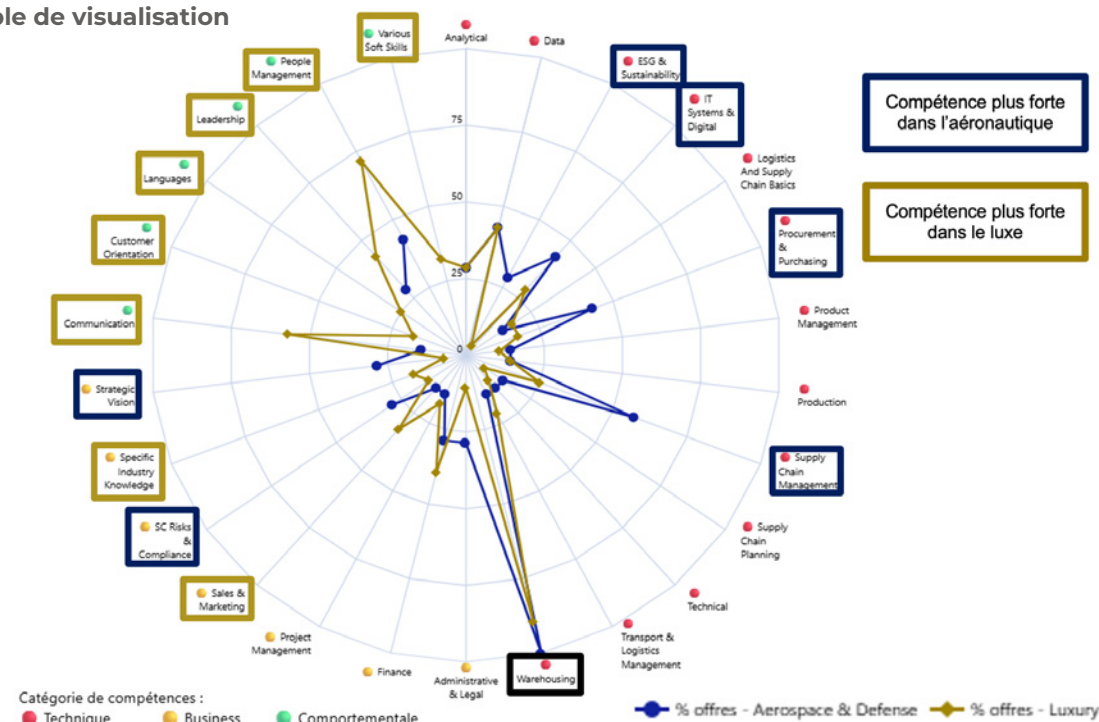
La taille de chaque nœud métier reflète, de manière relative, le nombre d'offres qui y sont associées.  
La taille de chaque nœud compétence reflète, de manière relative, le nombre d'offres requérant au moins une compétence de ce type.  
Chaque liaison représente la présence de la compétence dans le top 10 des compétences demandées par chaque métier.  
Les nœuds sont placés automatiquement selon leurs liens (attraction) et espacés par répulsion pour assurer la lisibilité.



# Des compétences différenciées sont exigées pour un même métier selon le modèle B2C ou B2B et les logiques Make to Stock ou Make to Order

4. Comparaison à l'échelle d'une industrie pour un même métier dans différents secteurs (métier : Inventory / Stock Manager, secteurs : aéronautique & défense / luxe)

Exemple de visualisation



Sans surprise, la quasi-totalité des offres d'emploi issues des deux secteurs étudiés requiert la maîtrise des compétences liées au **Warehousing** absolument essentielle pour un gestionnaire de stocks.

Dans l'Aéronautique & Défense, une attention particulière est portée aux compétences techniques telles que les **IT Systems & Digital**, le **Supply Chain Management** et le **Procurement & Purchasing**. La gestion de la Supply Chain et des achats, incluant notamment le pilotage de la relation fournisseurs, revêt en effet un caractère stratégique dans des environnements B2B fonctionnant majoritairement selon des modèles Make to Order, où l'exécution des opérations s'inscrit dans une logique projet. Ce secteur valorise également des compétences à forte dimension stratégique, comme la **Strategic Vision**, l'**ESG & Sustainability** ou encore le **Supply Chain Risks & Compliance**, considérées

comme des facteurs différenciants permettant de garantir la compétitivité et la sélection sur le long terme auprès des clients.

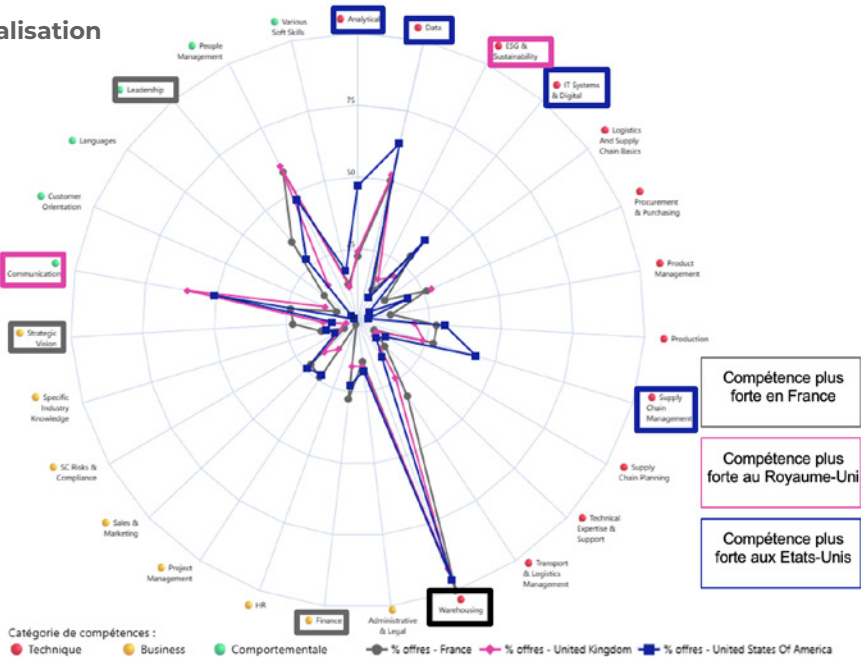
À l'inverse, au-delà des compétences d'entreposage indispensables, le secteur du luxe met davantage l'accent sur les compétences business, notamment en **Sales & Marketing** et en **Specific Industry Knowledge** (connaissance approfondie du secteur du luxe). Les compétences comportementales y occupent également une place prépondérante : l'ensemble des **soft skills** y est davantage valorisé que dans l'aéronautique, en particulier le **People Management**, la **Communication** et l'**Orientation Client**. Cela reflète l'importance majeure de ces compétences dans un secteur résolument tourné vers le B2C, où l'expérience client, la qualité de service et la maîtrise de l'univers de marque constituent des éléments décisifs de performance.

Ce radar montre la proportion d'offres par secteur, en pourcentages, qui exigent au moins une compétence de la catégorie affichée.  
▶ Courbe bleue : part des offres en aéronautique & défense, secteur considéré comme B2B et ayant une Supply Chain Make to Order demandant au minimum une compétence de cette catégorie ;  
▶ Courbe jaune : part des offres du luxe, secteur considéré comme B2C et ayant une Supply Chain Make to Stock, demandant au minimum une compétence de cette catégorie.  
Les compétences sont classées par famille Technique / Business / Comportementale puis par ordre alphabétique.

# Les compétences pour un même métier reflètent des dynamiques sectorielles nationales différenciées

5. Comparaison à l'échelle d'une zone géographique en comparant les compétences demandées pour un même métier dans différents pays (métier : Inventory / Stock Manager, pays : France / Royaume-Uni / États-Unis)

Exemple de visualisation



De façon attendue, l'intégralité des offres d'emploi analysées en France, au Royaume-Uni et aux États-Unis exigent la maîtrise des compétences liées au **Warehousing**, compétence incontournable pour tout gestionnaire de stocks.

Les États-Unis se distinguent par une demande particulièrement forte en compétences **Data**, **Analytical (analyse, esprit critique)**, **IT Systems & Digital** et **Supply Chain Management**. Cette orientation témoigne d'une volonté de recruter des profils à la fois techniquement formés aux métiers de la Supply Chain et disposant d'une solide appétence pour les technologies et l'analyse avancée des données.

Au Royaume-Uni, les exigences se concentrent davantage sur les compétences en **Communication**, qui y sont plus sollicitées que dans les autres pays, reflétant l'importance accordée à la coordination interfonctionnelle et à la relation client-fournisseur. Le Royaume-Uni apparaît également comme le pays le plus avancé en matière de compétences **ESG & Sustainability** pour ce métier, traduisant une

sensibilité accrue aux enjeux environnementaux et de conformité.

La France se distingue, quant à elle, par une valorisation plus marquée des compétences business. Les compétences en **Finance** et en **Strategic Vision** (stratégie des opérations) y apparaissent dans une offre sur quatre, ce qui souligne l'attente de profils capables de relier la gestion opérationnelle des stocks aux enjeux économiques et stratégiques de l'entreprise. La France accorde également une importance notable au **Leadership**, au-delà du seul management opérationnel des équipes, traduisant une recherche de profils engagés dans la conduite du changement et l'amélioration continue.

Ces observations doivent toutefois être mises en perspective : l'analyse repose sur un seul métier et sur la représentativité sectorielle des offres. Le poids plus important du luxe dans les offres françaises et britanniques, et celui de la santé dans les offres américaines, contribue à façonner les compétences recherchées dans chaque pays.

Ce radar montre la proportion d'offres par pays, en pourcentages, qui exigent au moins une compétence de la catégorie affichée :  
▶ Courbe grise : part des emplois en France (76) demandant au minimum une compétence de cette catégorie ;  
▶ Courbe rose : part des emplois au Royaume-Uni (25) demandant au minimum une compétence de cette catégorie ;  
▶ Courbe bleue : part des emplois aux États-Unis (79) demandant au minimum une compétence de cette catégorie.  
Les compétences sont classées par famille Technique / Business / Comportementale puis par ordre alphabétique.

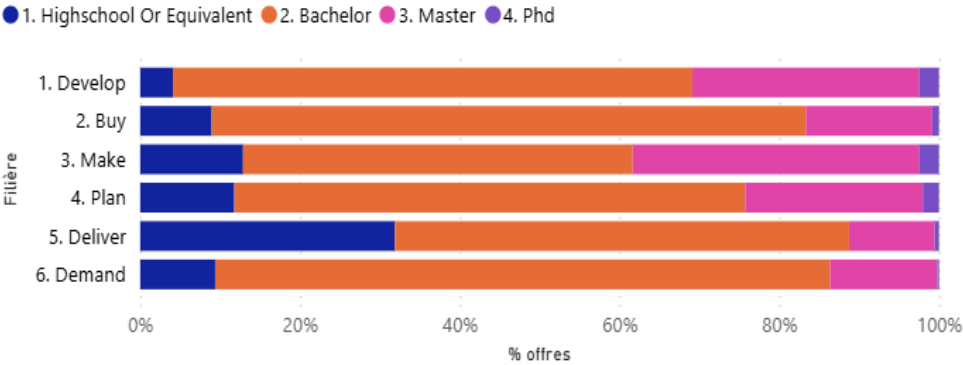
# Deliver constitue une filière d'entrée accessible, première étape d'un parcours évolutif au sein de la Supply Chain

## 6. Comparaison à l'échelle de l'expérience ou du diplôme demandé en comparant...

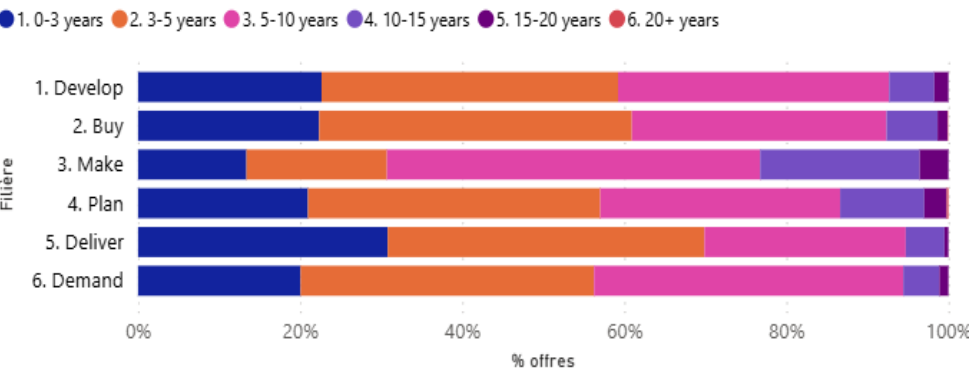
### Exemple de visualisation

#### 6.1 ... les filières métiers entre elles

##### Niveau de diplôme par filière



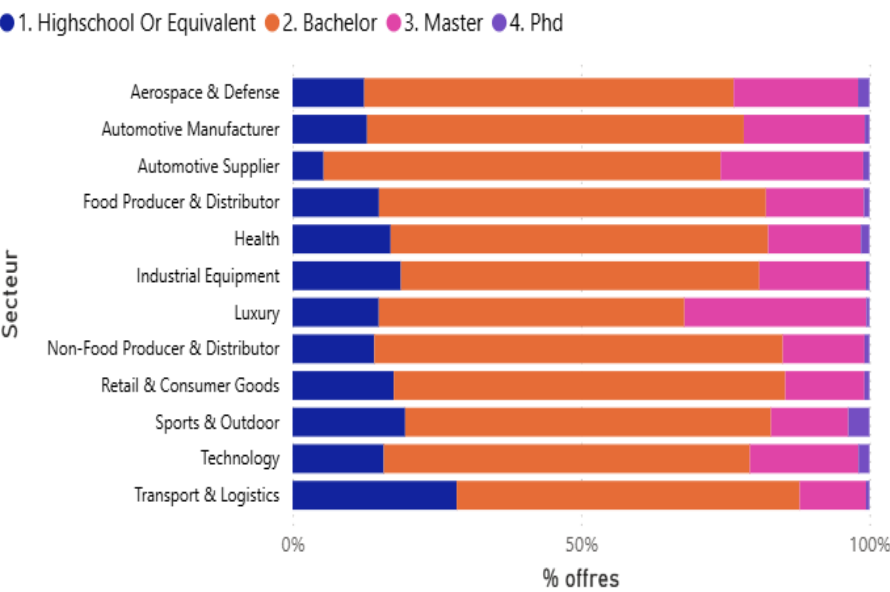
##### Niveau d'expérience par filière



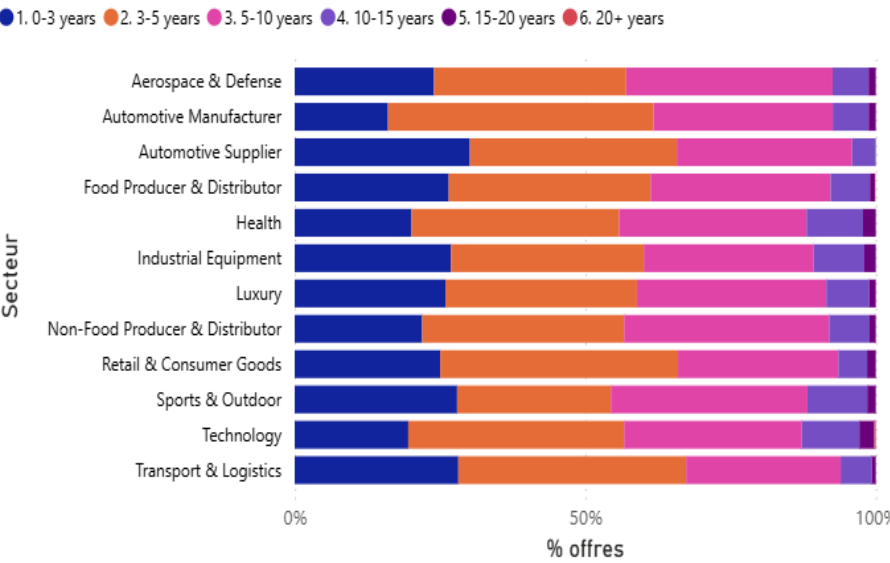
Ces premières conclusions sont à considérer avec prudence car elles proviennent essentiellement des offres d'emplois publiées sur LinkedIn pendant 6 mois en 2025. Sur une période aussi courte, la conjoncture économique peut avoir un impact, avec des entreprises qui recrutent moins de profils très diplômés et expérimentés.

## 6.2 ... les secteurs industriels

### Niveau de diplôme par secteur



### Niveau d'expérience par secteur



Certaines filières de la Supply Chain peuvent être considérées comme des filières d'entrée en raison du niveau relativement moins élevé d'expérience professionnelle ou de diplôme exigé.

La filière Deliver apparaît comme la plus accessible, offrant de nombreux débouchés pour des candidats titulaires d'un **baccalauréat** ou d'un **bachelor**, avec une expérience limitée. Cette accessibilité s'explique par la forte présence de métiers opérationnels notamment dans les activités d'entrepôt et de transport qui constituent un large vivier d'emplois. Le secteur Transport & Logistics (3PL et transporteurs) se distingue à cet égard comme le moins exigeant en matière de qualification académique et l'un de ceux demandant le plus faible niveau d'expérience.

À l'inverse, la filière Make se révèle nettement plus exigeante. Plus d'une offre sur trois requiert un **Master** ou un **PhD**, et plus d'une sur deux exige **au moins cinq années d'expérience**. Les secteurs du luxe, des équipementiers automobiles, de la santé et de l'aéronautique se montrent particulièrement sélectifs, valorisant à la fois un haut niveau de formation universitaire et une solide expérience professionnelle.

Par ailleurs, l'analyse des offres met en évidence une faible valorisation de l'**expérience supérieure à dix ans**, et plus encore au-delà de quinze ans. Cette tendance suggère que les recrutements de profils plus seniors s'effectuent majoritairement par des mouvements internes, ou *via* des cabinets de recrutement spécialisés, plutôt que par des canaux ouverts tels que LinkedIn.



# 3

## Premiers résultats



### Principaux enseignements tirés

Toutes les filières de la Supply Chain exigent une **combinaison équilibrée et complémentaire** de compétences techniques, comportementales et business. Cette exigence met en lumière **la richesse et la complexité** des métiers de la fonction, bien loin de l'image souvent réductrice d'une filière perçue comme exclusivement opérationnelle, centrée sur les entrepôts et le transport.

Malgré la diversité des métiers, **un socle commun de compétences** émerge, structuré autour de quatre axes essentiels : la maîtrise et l'exploitation de la donnée, le management des équipes, la communication et la vision stratégique. Ce tronc commun reflète trois dimensions fondamentales :

- **L'enjeu stratégique de la donnée**, qui devient un facteur clé de structuration et d'optimisation de la Supply Chain. La capacité à collecter, analyser et exploiter l'information est désormais centrale dans de nombreux métiers et conditionne la performance globale de l'entreprise ;
- **Le rôle transversal et fédérateur de la Supply Chain**, véritable colonne vertébrale des organisations. Les professionnels doivent être capables de coordonner un écosystème complexe, impliquant de nombreux métiers, profils et partenaires, afin d'assurer la fluidité et la cohérence de la chaîne de valeur ;

- **La contribution stratégique à la compétitivité**, qui repose sur une compréhension fine de la demande et sur la capacité à produire et livrer efficacement. La Supply Chain ne se limite plus à l'exécution opérationnelle : elle est un levier de performance et un moteur de création de valeur pour l'entreprise.

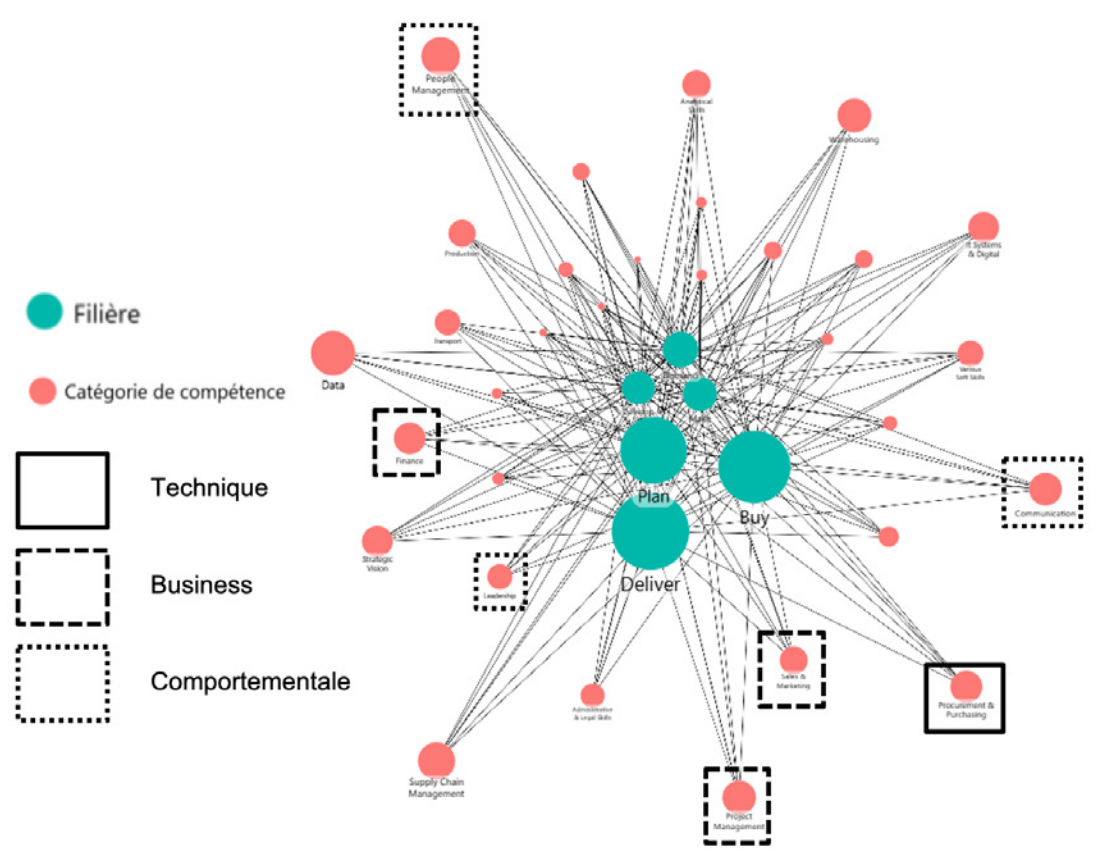
Au-delà de ce socle commun, certaines filières se distinguent par des **spécificités marquées : Buy, Make et Demand** présentent des compétences techniques et stratégiques propres à leurs enjeux métiers. À l'inverse, **Develop, Plan et Deliver** partagent des compétences proches, ce qui favorise les passerelles et constitue un véritable levier de mobilité interne. Les filières **Support et Enable** se caractérisent par une forte spécificité, tant dans le socle commun que dans leurs compétences propres.

Cette structuration met en évidence que la Supply Chain est bien plus qu'une fonction opérationnelle : elle est **transversale, stratégique et créatrice de valeur**, offrant à la fois diversité des métiers, complémentarité des compétences et perspectives de développement professionnel. En valorisant cette richesse et cette transversalité, il devient possible de repositionner l'image de la fonction et de renforcer son attractivité auprès des talents.



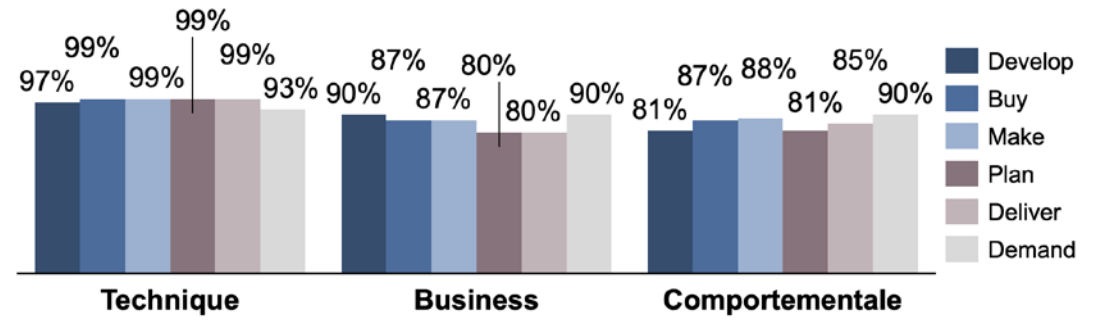
# Les filières cœur de la Supply Chain requièrent une combinatoire de compétences dans des proportions variables

Compétences requises par filière cœur de la Supply Chain (hors Support et Enable)



Develop : métiers du développement produit et de l'industrialisation  
Buy : métiers des achats  
Make : métiers de la production  
Plan : métiers du planning, stratégique, tactique et opérationnel  
Deliver : métiers de la logistique et de la distribution  
Demand : métiers de la gestion de la demande

Compétences demandées par filière métier de la Supply Chain  
(% des offres qui requièrent au moins une compétence)



L'ensemble des filières Develop, Buy, Make, Plan, Deliver et Demand repose sur un équilibre maîtrisé entre compétences techniques, business et comportementales, chaque filière présentant des niveaux requis et des proportions variables selon les fonctions.

Les compétences techniques constituent un socle commun, sollicité dans plus de 9 offres sur 10, toutes filières confondues. Cependant, les compétences spécifiques diffèrent selon la filière : par exemple, la maîtrise des achats est requise dans 4 offres sur 5 pour la filière Buy, alors qu'elle n'apparaît que dans 1 offre sur 5 pour les autres filières.

Les six filières valorisent également les compétences business, bien que l'importance accordée varie. Les filières Demand et Develop

exigent ces compétences dans plus de 90% des offres. Ces aptitudes incluent notamment les compétences en vente, marketing et finance pour Demand, ainsi que la gestion de projet pour Develop et Make, reflétant la dimension stratégique et opérationnelle de ces métiers.

Enfin, les compétences comportementales sont fortement sollicitées, présentes dans plus de 4 offres sur 5 pour l'ensemble des filières. Les filières Plan, Deliver et Demand mettent particulièrement l'accent sur le management des équipes et la communication, tandis que Buy valorise la négociation et Make privilégie le leadership, traduisant l'importance de qualités relationnelles et managériales adaptées aux enjeux propres à chaque filière.





Six compétences constituent un socle commun aux filières métiers de la Supply Chain (hors Support et Enable)

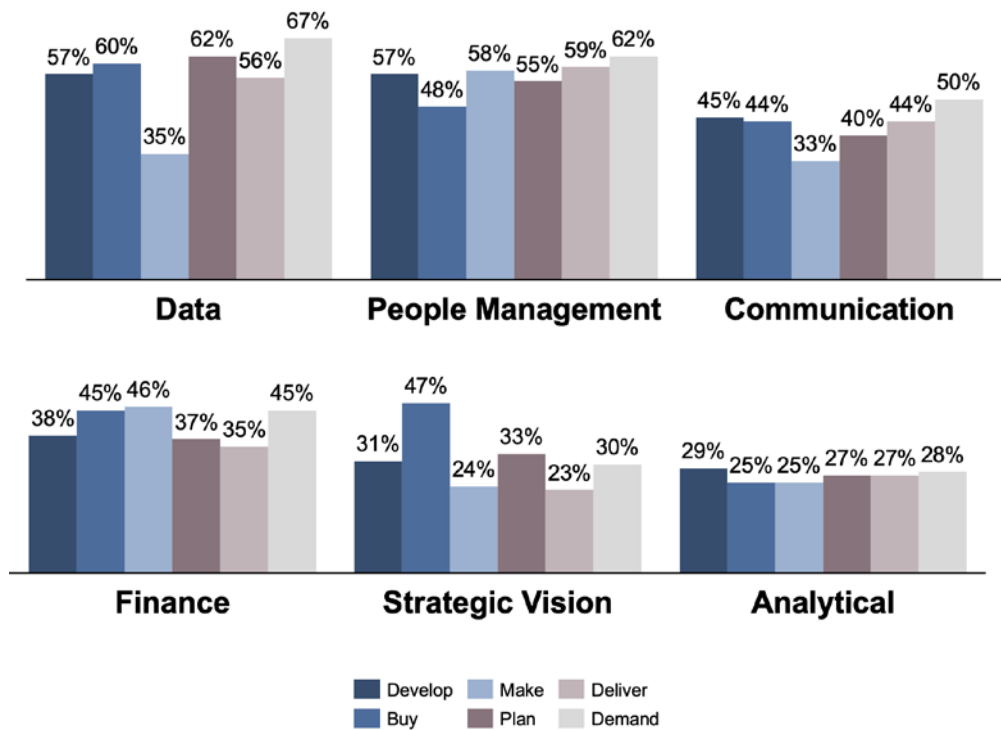
L'analyse des points communs entre les différentes filières de la Supply Chain met en évidence l'existence de profils similaires. Les filières Support et Enable constituent toutefois une exception, présentant des profils distincts et spécifiques.

Six grandes familles de compétences sont sollicitées dans des proportions relativement homogènes au sein de chacune des filières. Les compétences Data et Analytical se distinguent par leur prégnance, bien que légèrement moins sollicitées dans la filière Make. Cette importance croissante de la donnée reflète la nature intrinsèque de la Supply Chain, centrée sur le flux et le suivi des produits à chaque étape, qui constitue le cœur même de la discipline.

Par ailleurs, les compétences People Management et Communication illustrent la dimension transversale des métiers de la Supply Chain, qui implique de « sortir des silos » et de collaborer avec une diversité de métiers et de profils. Dans ce cadre, le people management regroupe des aptitudes telles que la collaboration, la coordination et le travail en équipe, tandis que la communication concerne l'interaction et la transmission d'informations auprès des parties prenantes internes et externes.

Ces observations soulignent que la réussite dans la Supply Chain repose autant sur la maîtrise technique et analytique que sur la capacité à interagir efficacement au sein d'un écosystème complexe, intégrant des compétences comportementales au service de la performance globale.

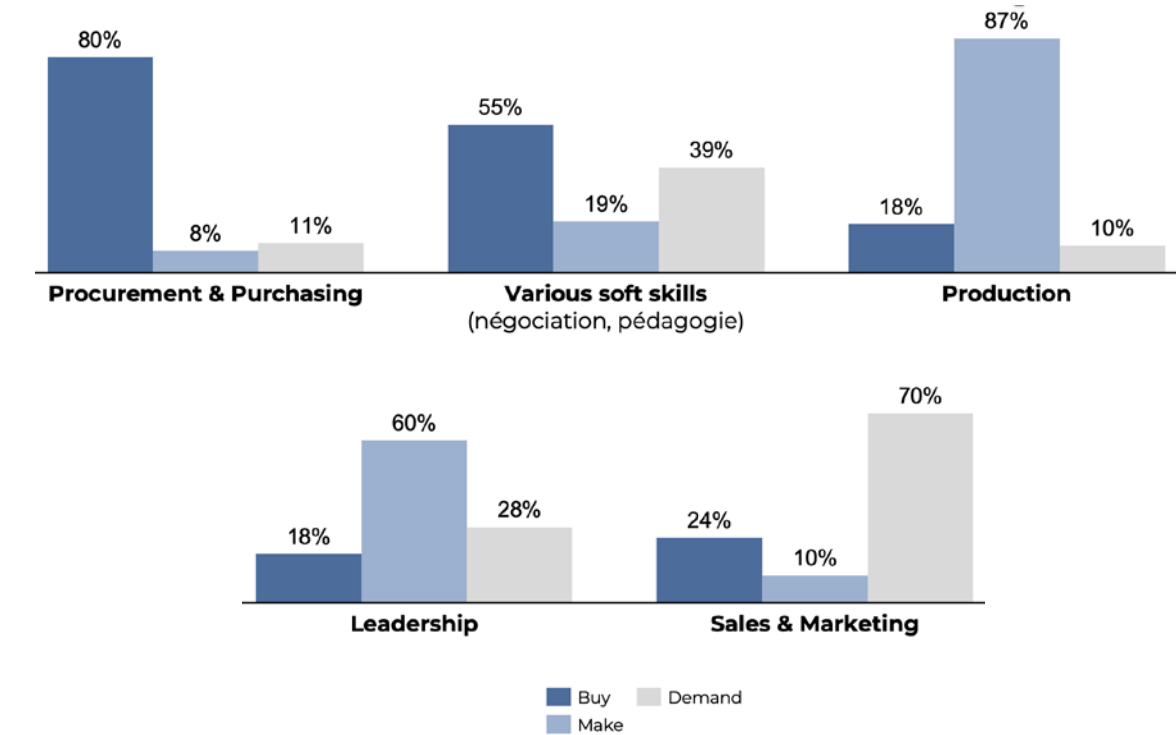
Compétences communes aux principales filières de la Supply Chain (% offres qui demandent au moins une compétence)



- **Maîtrise des données & esprit analytique** (55 – 65% des offres hors Make) : analyse de données et maîtrise d'outils essentiels et basiques comme la suite Office
- **Gestion d'équipe** (55 – 60 % des offres hors Buy) : coordination d'équipes, collaboration, gestion des parties prenantes, organisation, gestion du changement
- **Communication** (40 – 50 % des offres hors Make) : capacité à communiquer des résultats
- **Finance & vision stratégique** (35 – 45% des offres de toutes les filières) : planification stratégique des opérations (stratégie de livraison, de production, d'achats ou de développement produit) et pensée stratégique

Les filières Buy, Make et Demand requièrent des compétences propres à leurs métiers, aussi bien techniques que comportementales

Compétences propres aux filières Buy, Make et Demand (% offres qui demandent au moins une compétence)



Certaines filières se caractérisent par des compétences spécifiques qui les distinguent nettement des autres. Les profils au sein de ces filières peuvent ainsi être considérés comme spécialisés, nécessitant des savoir-faire pointus et une expertise sectorielle. En conséquence, toute mobilité vers ou depuis ces filières doit être accompagnée d'un onboarding ciblé, permettant d'assurer l'acquisition rapide des compétences requises.

Les filières Buy, Make et Demand se démarquent particulièrement par l'exigence d'une **maîtrise approfondie d'une ou deux compétences clés**, rarement sollicitées dans les autres filières :

- **Buy** : forte spécialisation sur le **Procurement & Purchasing** (demandée dans 80% des offres), complétée dans une moindre mesure par des **soft skills diverses** (55% des offres), traduisant un profil d'acheteur à la fois technique (maîtrise des fondamentaux des achats) et relationnel (négociation). Seule l'activité **Strategic Sourcing** requiert peu d'aptitudes relationnelles, privilégiant la technicité.

- **Demand** : forte orientation vers les compétences **Sales & Marketing** (70% des offres), en particulier la gestion de la relation client et l'approche omnicanal, correspondant à un profil commercial capable de connaître son client et de déterminer la meilleure manière de le servir. L'exception est l'activité **Demand Forecasting**, qui mobilise davantage des compétences proches de celles de la filière Plan.

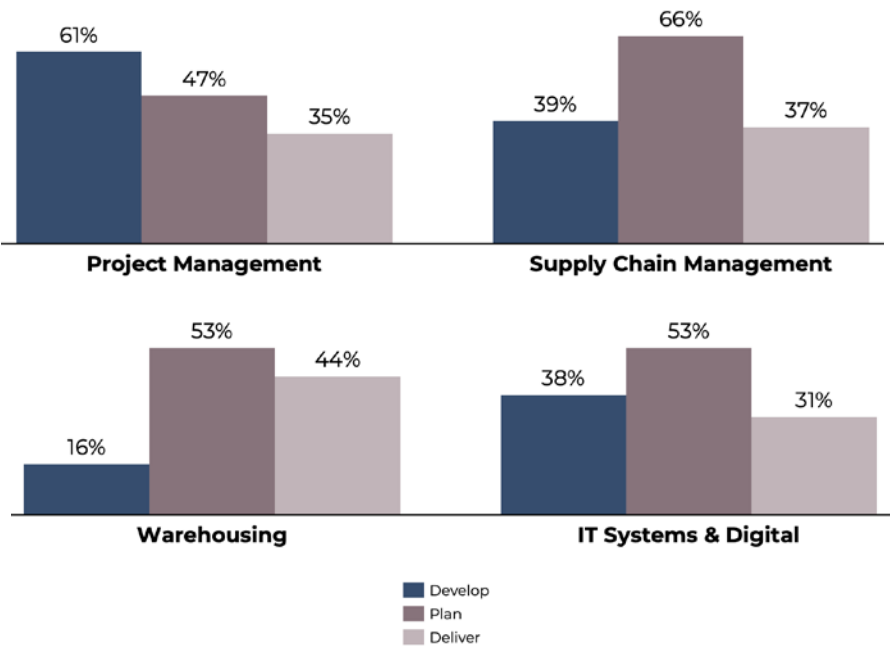
- **Make** : forte exigence sur la maîtrise de la **Production** (87% des offres) et sur le **Leadership** (60% des offres), traduisant un profil formé à l'amélioration continue et capable de manager des équipes opérationnelles. Les opérateurs de production constituent une exception, pour lesquels le leadership n'est pas requis.

Cette analyse met en évidence que, si certaines filières partagent des compétences transversales, d'autres nécessitent une expertise ciblée, justifiant des parcours de formation et d'intégration spécifiques pour garantir la réussite professionnelle et la performance opérationnelle.

Les compétences convergentes entre les métiers des filières Develop, Plan et Deliver favorisent la transversalité et la mobilité

Certaines filières, en plus du tronc commun existant, présentent un plus grand nombre de compétences en commun.

Compétences réunissant les filières Develop, Plan et Deliver (% offres qui demandent au moins une compétence)



Les filières Develop, Plan et Deliver requièrent la maîtrise d'un ensemble de compétences communes, au-delà du tronc commun identifié pour l'ensemble des six principales filières de la Supply Chain. Ces compétences couvrent à la fois le technique telles que le **Supply Chain Management**, le **Warehousing** et le transverse, incluant la **gestion de projet (Project Management)** et les **systèmes d'information et outils digitaux (IT Systems & Digital)**.

L'exigence de ces compétences traduit la nécessité de profils complets, analytiques et orientés projet, capables de naviguer avec aisance entre les différentes dimensions de la Supply Chain. Ces caractéristiques rendent ces profils particulièrement transposables, offrant la possibilité d'évoluer plus facilement entre les filières Develop, Plan et Deliver.

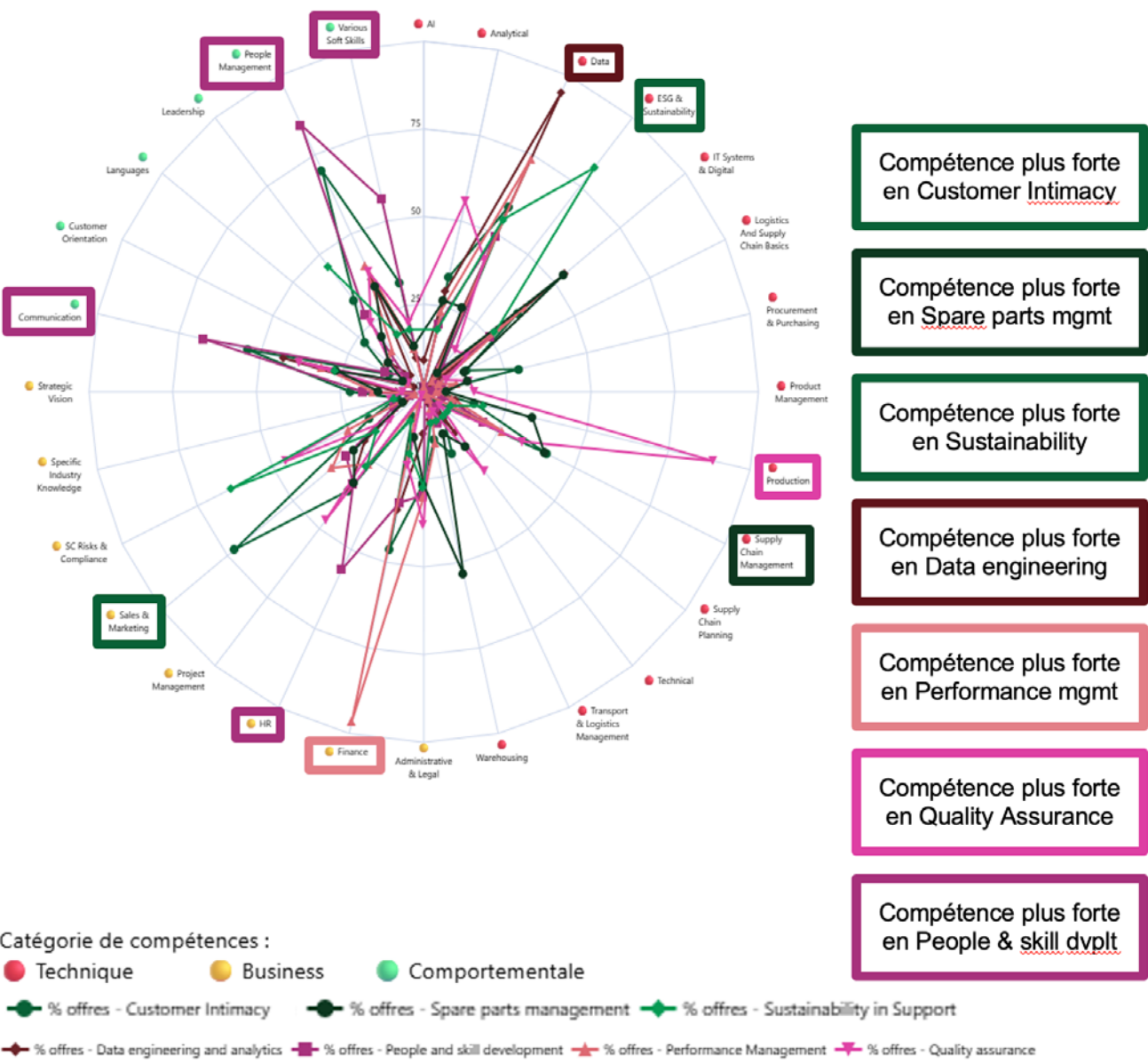
Au sein de ces filières, certains métiers transverses mobilisent de manière privilégiée ces compétences :

- ▶ **Analystes** : analyste de distribution ou de stock, planificateur de matières ou de commandes, consultant ;
- ▶ **Managers** : chef d'équipe, chef de département ou chef de process (ex. S&OP Leader) ;
- ▶ **Chefs de projet** : chargé de l'amélioration des processus, de l'industrialisation ou du design packaging.

L'orientation vers des passerelles entre ces filières devra toutefois prendre en considération les niveaux de diplôme requis (Bachelor ou Master), qui varient selon les filières et les métiers, afin de garantir une adéquation optimale entre les compétences et le positionnement professionnel.

Les filières Support et Enable hors cœur de métier nécessitant des compétences ciblées

Compétences demandées par activité des filières  
Support (vert) et Enable (rouge)  
(% des offres qui demandent au minimum une compétence)



Catégorie de compétences :  
● Technique ● Business ● Comportementale  
— % offres - Customer Intimacy — % offres - Spare parts management — % offres - Sustainability in Support  
— % offres - Data engineering and analytics — % offres - People and skill development — % offres - Performance Management — % offres - Quality assurance



Les filières Support et Enable se distinguent des filières cœur de la Supply Chain par la présence de compétences hors du périmètre opérationnel classique, et par la forte diversité de profils qu'elles requièrent.

La filière **Support** mobilise un ensemble de compétences spécifiques, correspondant à des profils relativement transverses. À l'instar des six filières cœur de la Supply Chain, les trois activités **Customer Intimacy, Spare Parts Management** et **Sustainability in Support** exigent des compétences en Data, soulignant l'importance de l'analyse dans la prise de décision.

Customer Intimacy et Spare Parts Management requièrent également des compétences en Sales & Marketing, renforçant leur dimension commerciale. En complément, Customer Intimacy mobilise des compétences People Management et Finance, tandis que Spare Parts Management fait appel à une maîtrise du Supply Chain Management.

Sustainability in Support se caractérise par une forte exigence en ESG & Sustainability, en plus des compétences Data, reflétant l'importance stratégique des enjeux environnementaux et de durabilité pour cette activité.

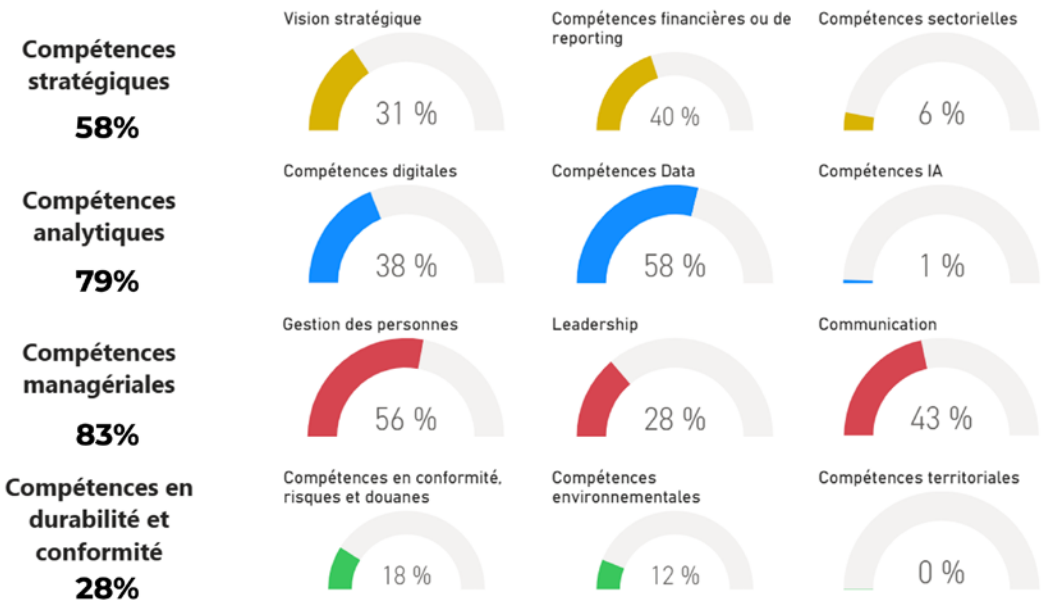
La filière Enable, quant à elle, demande la maîtrise approfondie de compétences très spécialisées, rarement sollicitées dans les autres filières. Chaque activité correspond à un profil expert :

- **Data Engineering** nécessite une expertise pointue en Data, correspondant à un profil extrêmement analytique ;
- **Performance Management** s'oriente vers un profil financier, complété par des compétences en Data ;
- **Quality Assurance** requiert des compétences en Production, ciblant des profils orientés vers l'amélioration et le contrôle des processus ;
- **People and Skills Development** valorise un profil centré sur les soft skills, incluant People Management, diverses compétences pédagogiques, Communication et HR, soulignant la dimension humaine et développement des talents dans cette filière.

Ces éléments mettent en évidence que les filières Support et Enable ne suivent pas le modèle des filières cœur : elles nécessitent des profils très spécialisés ou transverses, adaptés à des missions distinctes et stratégiques pour l'entreprise.

# Les métiers de la Supply Chain mobilisent des compétences valorisées dans les postes de direction générale

**Compétences transversales demandées en Supply Chain**  
(% des offres qui requièrent au moins une compétence)



- Compétences émergentes, qui progressent avec l'expérience. Conformité commence à être attendue dans les filières **Buy** et **Deliver**, durabilité dans les filières **Make** et **Deliver**.
- Essentielles à tous les niveaux dès 5 ans d'expérience. Le **leadership** devient central pour les métiers de niveau **Master & PhD**, en particulier dans la filière **Make**.
- Fortement demandées, avec une montée en puissance selon le niveau d'étude et d'expérience. Indispensables dans les filières **Plan** et **Enable** qui ont même vu apparaître l'IA
- Compétences très recherchées pour les métiers à responsabilité. 72% des offres **Master & PhD** les exigent

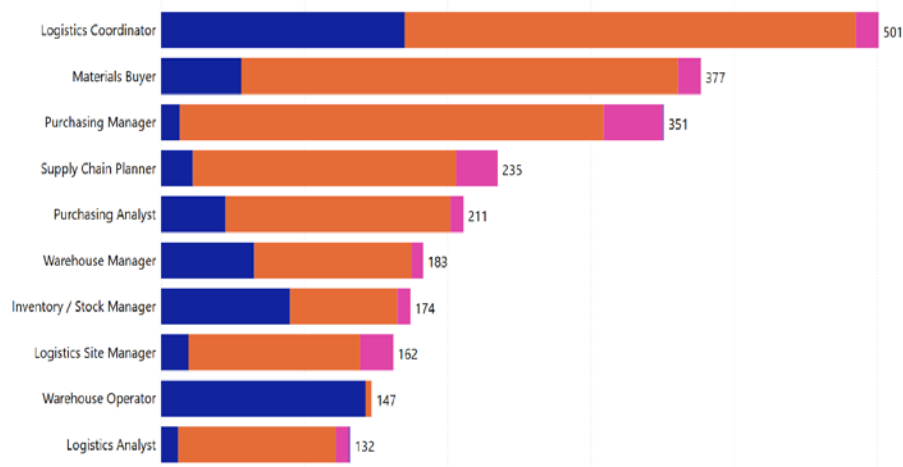
NB : Les jauges indiquent la part des offres d'emplois qui mentionnent au moins une compétence correspondant au critère spécifique de chaque jauge.

En substance, les métiers de la Supply Chain mobilisent des compétences assez similaires à celle requises pour les postes de direction générale. À ce titre, ils constituent un véritable tremplin vers des responsabilités managériales de haut niveau.

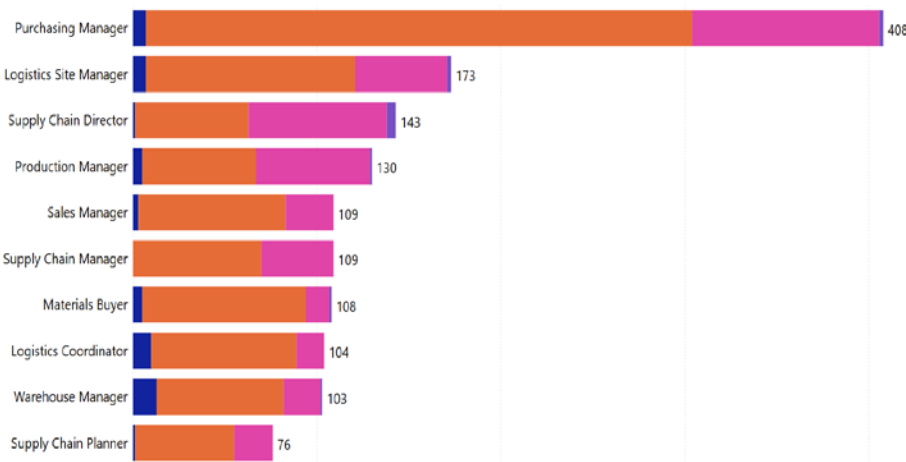


# Le Master s'impose progressivement comme un atout déterminant dans la fonction Supply Chain

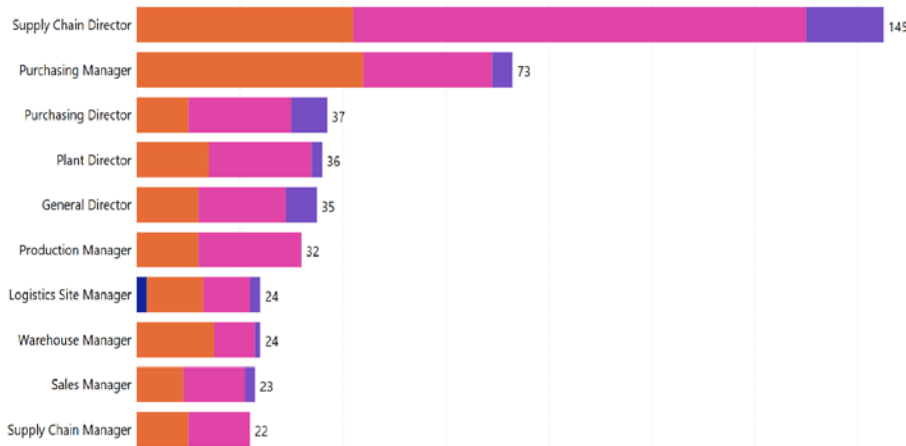
Top 10 des métiers accessibles pour chaque niveau d'expérience requis (# offres)



Offres qui demandent 0-5 ans d'expérience



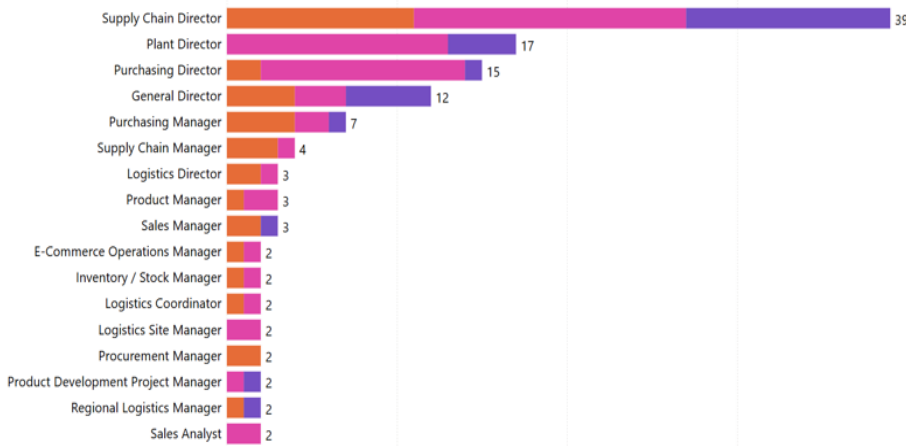
Offres qui demandent 5-10 ans d'expérience



Offres qui demandent 10-15 ans d'expérience

Niveau de diplôme exigé ● 1. Highschool Or Equivalent ● 2. Bachelor ● 3. Master ● 4. Phd

NB : Les offres pour lesquelles le niveau de diplôme (ci-dessus) ou le niveau d'expérience (ci-après) ne sont pas explicitement stipulés, ont été exclues de l'analyse.



Offres qui demandent 15 ans d'expérience et +

## Début de carrière (0-5 ans)

Les postes proposés relèvent principalement des fonctions d'analystes, de coordinateurs, d'acheteurs ou encore de planificateurs. Ces métiers restent largement accessibles avec un diplôme de niveau Bachelor, qui constitue la qualification majoritairement attendue à ce stade.

## Milieu de carrière (5-10 ans)

Une préférence croissante est exprimée pour les titulaires d'un Master, même si les profils issus d'un Bachelor demeurent majoritaires. Les offres se concentrent surtout sur des fonctions managériales, tandis que les premières opportunités de direction commencent à apparaître, bien que de manière encore marginale.

## Niveau senior (10-15 ans)

Le niveau Master devient la norme et un doctorat (PhD) apparaît dans environ 10% des annonces pour des fonctions de direction. Les offres se

structurent prioritairement autour de postes de directeurs, suivies de rôles de managers. Les postes d'analystes, de coordinateurs, d'acheteurs et de planificateurs deviennent rares à ce niveau d'expérience.

## Accès aux fonctions de direction (15 ans et plus)

Les opportunités concernent principalement des postes de direction. Le doctorat acquiert une pertinence accrue, étant requis dans près d'un tiers des offres de directeurs, en particulier aux États-Unis et en Allemagne. Cette exigence demeure en revanche beaucoup moins répandue en France.

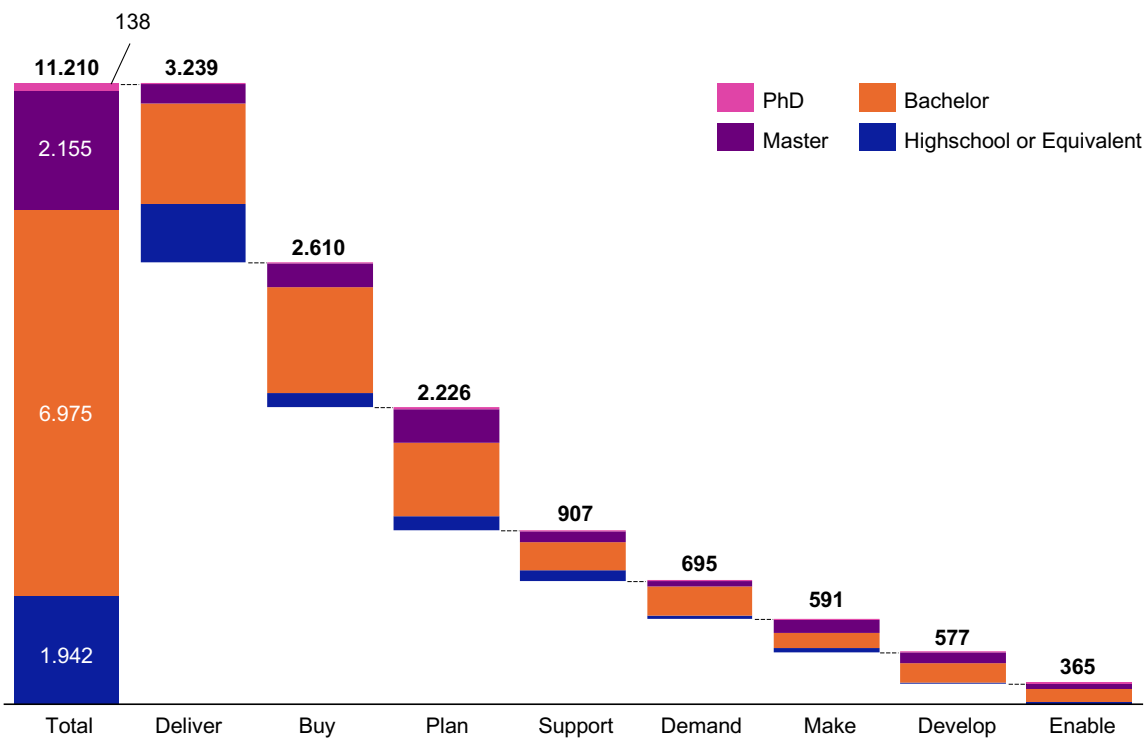
## Expérience supérieure à 20 ans

La valorisation spécifique des carrières très longues reste limitée : seules de rares offres mentionnent explicitement un niveau d'expérience supérieur à vingt ans, traduisant une demande relativement faible pour cette catégorie de profils.

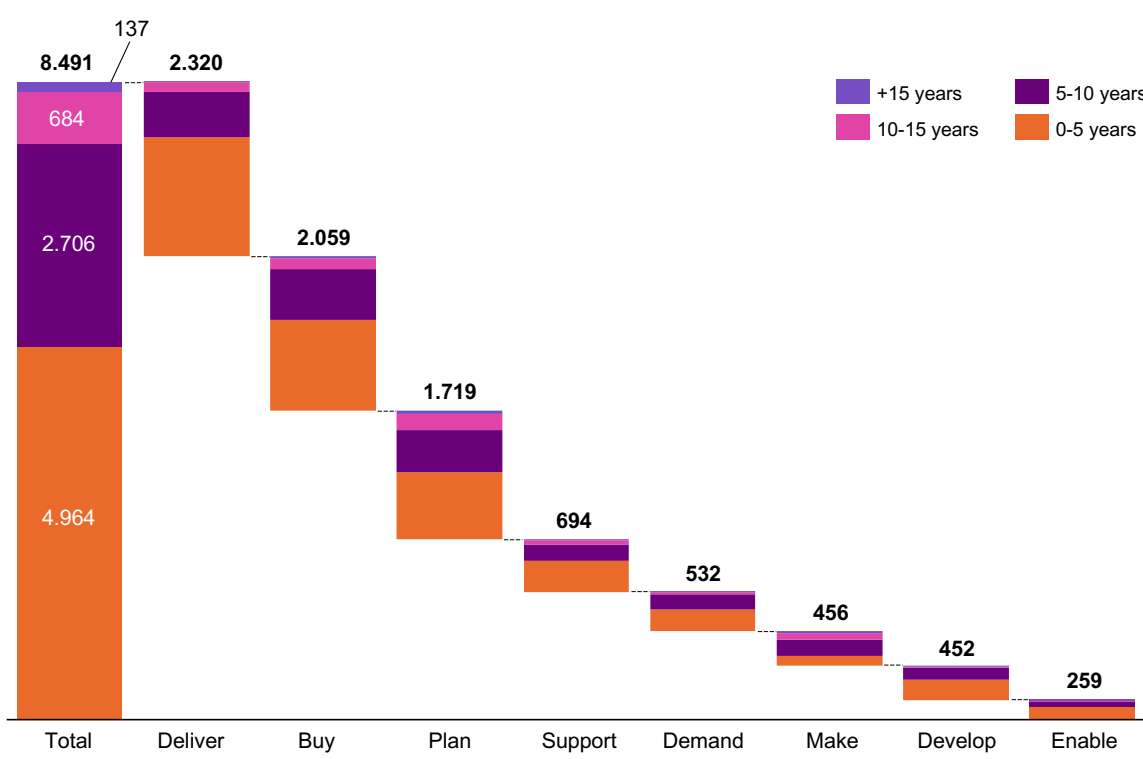


60% des offres en Supply Chain concernent des métiers opérationnels accessibles avec un Bachelor et moins de 5 ans d'expérience

Répartition des offres par niveau de diplôme requis et filière (# offres)



Répartition des offres par niveau d'expérience requis et filière (# offres)



NB : Les offres pour lesquelles le niveau de diplôme (ci-dessus) ou le niveau d'expérience (ci-dessous) ne sont pas explicitement stipulés, ont été exclues de l'analyse.



Tendance générale

La majorité des offres associent un diplôme de niveau Bachelor à une faible expérience professionnelle. Toutefois, l'accès aux fonctions de direction exige généralement un niveau de formation supérieur, Master ou PhD, ainsi qu'une expérience d'au moins dix ans.

Niveaux de formation requis

Près de 60% des offres analysées requièrent un Bachelor, une proportion qui dépasse 70% dans les filières Buy et Demand. Les métiers traditionnellement ouverts aux titulaires d'un Bachelor regroupent notamment les fonctions d'acheteur, de planificateur (production ou demande), de responsable de compte client, ainsi que d'analyste distribution et merchandising. À l'inverse, 19% des offres exigent un niveau Master ou PhD, principalement pour des postes à forte responsabilité. Parmi les exemples les plus représentatifs figurent les fonctions de Directeur de production (Make) et de Directeur Supply Chain (Plan).

Exigences en matière d'expérience

Les attentes se répartissent de manière contrastée : 42% des offres demandent moins de cinq ans d'expérience, 23% exigent entre cinq et dix ans, 6% entre dix et quinze ans, et seulement 1% plus de quinze ans. À noter que 28% des annonces ne précisent pas explicitement le niveau d'expérience attendu, laissant supposer une certaine flexibilité de la part des recruteurs.

Différences entre filières

Les filières présentent des exigences hétérogènes. La filière Make se distingue par une demande d'expérience plus élevée, en particulier pour les postes d'encadrement et de direction. À l'opposé, les filières Buy et Deliver proposent davantage de postes ne nécessitant pas ou peu d'expérience préalable, favorisant ainsi l'intégration des profils débutants.



# 4

## Conclusions



### Une fonction en transformation, un Observatoire pour éclairer l'avenir

Cette première publication de l'Observatoire marque une étape fondatrice ; **pour la première fois, les compétences des métiers de la Supply Chain sont cartographiées à grande échelle, de manière objective, structurée et dynamique.** Dans un contexte où les chaînes de valeur mondiales sont soumises à une instabilité permanente, la compréhension fine des métiers et des compétences devient un impératif stratégique.

**Les résultats présentés éclairent une réalité encore trop sous-estimée : la Supply Chain n'est plus une fonction de support.** Elle est un levier de compétitivité, d'innovation et de résilience, mobilisant une combinaison riche de compétences techniques, comportementales et business.

Mais surtout, cette base ouvre une perspective nouvelle. En révélant les socles communs, les spécialisations et les passerelles possibles entre filières, **elle offre aux entreprises un outil puissant pour anticiper les évolutions à venir, repérer les signaux faibles, structurer les parcours professionnels et renforcer l'attractivité d'une fonction qui, plus que jamais, doit attirer et retenir les talents.**

L'ambition de l'Observatoire est claire : devenir, au fil des mises à jour et de

l'enrichissement continu de la base de données, **un véritable baromètre des transformations du marché de l'emploi en Supply Chain**, capable d'accompagner les organisations dans un paysage professionnel en mutation accélérée. L'intégration progressive de nouvelles sources, de nouveaux secteurs, de nouveaux territoires et de niveaux de maîtrise affinés permettra d'élargir encore le champ analytique.

**À horizon 2030, la Supply Chain sera modelée par l'IA générative,** l'automatisation intelligente, la multiplication des risques géopolitiques et environnementaux, et l'exigence croissante d'une performance durable. Les métiers évolueront, certains se transformeront profondément, d'autres apparaîtront. Dans ce contexte, la capacité à anticiper, former, adapter et piloter les compétences deviendra l'un des premiers déterminants de la réussite.

L'Observatoire s'inscrit ainsi comme un outil stratégique au service des entreprises et de l'ensemble de l'écosystème. Il a vocation à éclairer, à guider et à inspirer. **Cette première publication n'est pas une fin : c'est le point de départ d'un dispositif qui accompagnera la Supply Chain dans sa transformation et contribuera à modeler les compétences qui feront les leaders de demain.**



## REMERCIEMENTS

Ce rapport a été produit sous l'égide de la Chaire Supply Chain du Futur et reflète la dynamique de collaboration qui anime ses membres.

Le soutien d'Argon&Co, intégré à la contribution de Safia Matouk, Aurélie Delemarle et Sacha Lipatoff en tant que membre de la Chaire, a été indispensable à la réalisation de cet Observatoire.

Nous exprimons notre reconnaissance à l'ensemble des membres et des partenaires de la Chaire — Camille Demarquilly (Michelin), Dominique Tressol (Michelin), Marie-Hélène Knaut (Michelin), Aimé-Frédéric Rosenzweig (Renault), Loïc Lassagne (Renault), Morgan Dizier (Louis Vuitton), Christelle Suet (Louis Vuitton), Marie Wevers (Louis Vuitton), Thibault Vandenberghe (Decathlon), Julie Mornati (Decathlon), Disha Kathi (Decathlon), Noëlle Duffau (Decathlon), Laure Van Effenterre (Argon&Co) — pour les échanges fructueux et les contributions expertes qui ont permis d'affiner la perspective et la portée de ce rapport.



**CHAIRE  
SUPPLY CHAIN  
DU FUTUR**

École nationale des ponts et chaussées

[www.chairesupplychaindesponts.com](http://www.chairesupplychaindesponts.com)