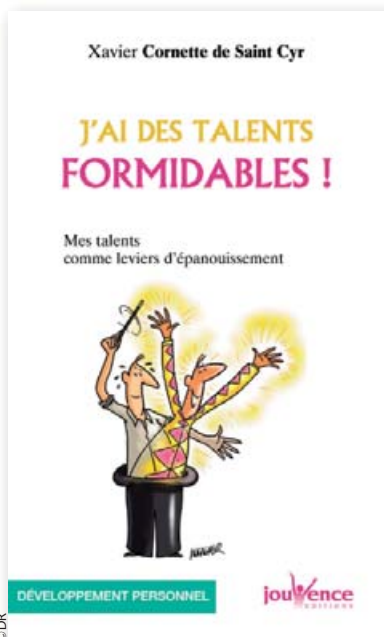


Pour une activité performante et une organisation humaine et motivante, entreprises, sachez détecter et développer les talents de vos collaborateurs ; salariés, approfondissez vos points forts et déployez vos ailes.



Cultivez vos talents !



« **L**e talent est souvent un diamant enfoui sous un tas de sable. En le faisant remonter à la surface, on lui permet de briller enfin en plein soleil », met en lumière Xavier Cornette de Saint Cyr, Coach et Formateur dans *J'ai des talents formidables !* aux Editions Jouvence. Or, seules 2/10 personnes utiliseraient leurs talents dans le domaine professionnel. La Supply Chain étant stratégique pour la croissance de l'entreprise, les postes clefs, tant en management qu'en expertise, doivent être occupés par des personnes talentueuses.

Si chaque collaborateur de l'entreprise a du talent d'après certains de nos interlocuteurs, encore faut-il en être conscient : c'est quelque chose que vous savez faire naturellement, avec aisance, avec plaisir, que vous savez répéter et qui est reconnu par d'autres. Ensuite, à vous d'en faire une force,

c'est-à-dire un talent cultivé et développé par des connaissances et la pratique. Et à vous de les utiliser à des objectifs professionnels précis.

La guerre des talents

Dans l'entreprise, la gestion des talents est créatrice de valeur, si l'on dépasse une dénomination à la mode qui sent bon le marketing et l'image de marque et pour peu que l'on sache bien exploiter les qualités des hauts



Delphine Daniel,
Conseil en RH
et coach,
*Des plus et
des possibles*



Saurez-vous décoller de terre, passer de l'ombre à la lumière pour surperformer pendant des années, comme Serena Williams, toujours N°1 mondiale ? Ici à Roland-Garros en 2013, elle y décroche l'un de ses 21 titres du grand chelem en simple. Monica Seles a déclaré en mars 2010 : « Elle a le potentiel et les attributs pour être la meilleure joueuse de tous les temps ».

que l'entreprise doit pouvoir accompagner ».

Détecter, développer, fidéliser

L'entreprise performante sait détecter les hauts potentiels, développer leurs talents, en faire des leaders, et peut-être le plus difficile, les fidéliser. La responsabilité de la gestion des talents ne revient pas uniquement au service de développement RH. Si la direction des ressources humaines doit impulser et mettre en œuvre la politique de gestion des talents, la direction générale doit la soutenir activement, et s'impliquer dans la gestion des hauts potentiels. Les managers Supply Chain doivent également être des relais impliqués.

Pour identifier les leaders et les meilleurs experts de demain, des outils RH existent, que ce soit au niveau du recrutement ou de la mobilité interne. Des cabinets de conseil spécialisés testent leurs qualités à travers des mises en situation professionnelles dans des assessment centers. En dehors de leur environnement de travail habituel, ils vont utiliser ce qu'ils maîtrisent le mieux. Le cabinet de conseil RH n'évalue pas la performance mais le potentiel de développement. « Pour les profils techniques, les hackathons sont une façon de détecter des talents exceptionnels, s'enthousiasme Mathieu Dougados, Vice-président pôle Excellence Opérationnelle, CapGemini consulting. C'est magique pour la politique d'innovation de l'entreprise. »

La détection passe aussi par les managers. Ils doivent être attentifs, lors de l'entretien annuel d'évaluation mais aussi durant l'année, aux critères qui séparent les talents des bons élèves délivrant de bons résultats :

- performance élevée et durable ;
- bonne gestion du stress ;

potentiels et les faire progresser. Delphine Daniel, Conseil en RH, formatrice et coach, Des plus et des possibles, est pragmatique : « L'entreprise compte 80 % de bons « diesel », 10 % de personnes en difficulté et 10 % de collaborateurs très performants. Les talents représentent 1 à 5 % des collaborateurs. Il est indispensable de retenir ces collaborateurs clefs face à l'hyper-compétition que se livrent les entreprises. Il s'agit de développer la marque employeur, de mettre en place une vraie politique de développement et d'accompagnement des talents, d'être à l'écoute de leurs besoins de

formation, de leurs souhaits en termes de responsabilités et de rémunération et de leur offrir de participer à des projets internationaux ». Marion Pageot, Consultante RH, a fondé Place des Talents, qui propose un système d'évaluation des candidatures par les talents : « Les enjeux de la gestion des talents sont d'industrialiser le recrutement, de s'assurer de la compatibilité en termes de valeurs et de personnalité, d'améliorer l'intégration, de réduire le turn-over et de développer la marque employeur. En Supply Chain, les métiers sont si variés qu'il faut avant tout un savoir-être,



Marion Pageot,
PDG de
Place des Talents



Mathieu Dougados,
Vice-Président
pôle Excellence
Opérationnelle,
CapGemini
Consulting



Isabelle Lagane,
Responsable
développement
Ile-de-France,
Talent
Management,
BPI Group

- capacité à prendre de la hauteur, à gérer la complexité, à se projeter dans l'organisation, à se remettre en cause ;
- force de proposition, volonté d'apprendre, de faire avancer l'entreprise ;
- capacité à travailler en mode projet, en réseau, à fédérer ;
- ténacité et courage.

Think out of the box

De son côté, le collaborateur repéré comme haut potentiel, ambitieux, doit montrer sa volonté d'élargir son champ de compétences au-delà du domaine Supply Chain. Digne représentant de l'entreprise, il repère les innovations et pense au-delà du cadre. Il sait prendre des risques et accepter les challenges de plus en plus importants pour montrer sa crédibilité. Attention, les hauts potentiels n'arriveront pas tous au bout du chemin qui mène vers le talent reconnu se voyant offrir de hautes fonctions. Développement et accompagnement sont néanmoins indispensables pour faire éclore les talents. « *Il existe dans de grands groupes comme Valeo ou Decathlon des leadership programs, qui intègrent développement personnel, formation de haut niveau et possibilité d'évoluer à des fonctions exposées en termes de visibilité et de prise de risques*, observe Isabelle Lagane, Responsable développement Ile-de-France, Talent Management. *Ils sont destinés aux hauts potentiels qui vont accéder à des postes de direction, souvent entre 37 et 48 ans. Les Supply Chain Managers peuvent être détectés pour parvenir à des postes de directeur des opérations, accéder au comité de direction. Des graduate programs sont réservés aux jeunes diplômés. L'hyper-compétition pour se piquer les collaborateurs les plus performants et impliqués est réelle. Aussi*



Fabrice Robert,
Cofondateur
de *Techlinker*

les entreprises doivent accentuer la mobilité interne. »

Faites grandir les talents

Le coaching et le mentoring sont aussi de bons moyens pour accompagner les talents sur la voie de la haute performance dans la durée. La people review est un temps d'échange indispensable entre les membres du Comité de Direction ou d'un Comité Exécutif, consacrée au potentiel et aux perspectives de personnes identifiées comme clefs. Et il faut remettre l'homme au cœur du processus managérial : connaître sa personnalité, ses compétences, ses valeurs, et ses aspirations. « *La direction générale doit impulser une culture d'entreprise attentive aux talents, à la diversité et la mixité des profils*, souligne Delphine Jeanroy Bertrand, Conseil et formation en management, Objectif Harmonie. *Ensuite, le responsable hiérarchique doit savoir les valoriser à l'instant.* » Fabrice Robert a cofondé Techlinker, cabinet de recrutement spécialisé dans les hauts potentiels à profil IT. Il travaille comme un agent de joueurs sportifs, mettant en relation les managers techniques avec les entreprises : « *Les talents attendent des valeurs, de la bienveillance et de la considération, car l'IT est un métier de l'ombre* ». Tout comme la Supply Chain. En effet, les talents attendent de partager des valeurs communes, de la reconnaissance, de s'épanouir, d'avoir des perspectives de progrès et d'évolution. « *Les managers doivent accepter que leurs talents ne sont auprès d'eux que pour 1 ou 2 ans, ce qui n'est pas évident*, fait remarquer Isabelle Lagane. *Faites grandir vos collaborateurs et ayez le courage de faire partir les meilleurs vers d'autres horizons.* »



Delphine Jeanroy Bertrand,
Conseil
et formation
en management,
Objectif Harmonie

Delphine Jeanroy Bertrand est consciente des difficultés des entreprises à gérer les talents : « *Le problème réside dans les silos des grands groupes, les RH étant affectées à une division en particulier. En ayant travaillé 12 ans chez PSA comme Responsable Marketing, parfois on bouchait les trous. Les entreprises ont tendance à mettre les gens dans des cases. Cela contribue au principe de Peter (dans une hiérarchie, tout employé a tendance à s'élever à son niveau d'incompétence). La gestion des talents est une gestion positive qui permet d'anticiper les changements. Aujourd'hui, la transformation digitale exige des cadres adaptabilité, souplesse, écoute active et travail en équipe. Et la Supply Chain est un métier complexe et ouvert à l'international. Les talents s'y font remarquer par leur vision transversale et leur capacité à faire à moindre coût, par leur agilité et leur capacité à comprendre les autres métiers. Cela concerne tous les postes d'encadrement jusqu'au chef d'équipe, car c'est l'opérationnel qui fait la rentabilité* ».

Faire collaborer des talents

Pour former des équipes talentueuses, chacun doit être conscient de son profil et du profil des autres. Le team building est un bon moyen pour y arriver. « *Avec la gestion des talents, l'entreprise devient apprenante. Elle doit faciliter l'échange collaboratif : repérer les experts, recommander une personne pour tel poste, permettre à chacun d'exprimer ses besoins, par exemple de formation* », analyse Geoffroy de Lestrangle, Responsable Marketing Produit EMEA, Cornerstone On Demand, éditeur d'une solution de gestion des talents qui compte 2.600 entreprises clientes, dont DHL et



Geoffroy de Lestrangle,
Responsable
Marketing Produit
EMEA,
*Cornerstone
On Demand*

ID Logistics. Dans les grands groupes où les hauts potentiels sont nombreux, un logiciel de gestion des talents peut aider à industrialiser le processus. Et de poursuivre : « Grâce au module de centralisation des données collaborateurs, notre solution permet d'avoir une vision unifiée du collaborateur et de son parcours : ses formations, son historique, sa performance, sa rémunération, ses souhaits de développement... L'objectif est d'être en mesure de répondre rapidement à un besoin de formation ou de pourvoir un poste. C'est aussi d'anticiper à long terme les tendances RH par une analyse prédictive, par exemple pour utiliser plus efficacement le budget de formation. Notre plateforme est flexible au niveau de la gestion des droits d'accès. Aussi l'entreprise peut montrer à ses prestataires Supply Chain l'intérêt de remplir de manière déclarative des données qui lui permettront de valider des compétences, au-delà du cadre de l'entreprise, mais dans son périmètre Supply Chain. »

Enfin, la rétention des talents passe par des perspectives d'évolution claires. Car le talent a une forte employabilité et sait prendre des risques. Il pourra être tenté par des challenges que lui proposent la concurrence ou d'autres secteurs. Or, Oscar Wilde, écrivain irlandais reconnu pour son talent rappelle dans le Portrait de Dorian Gray que « le seul moyen de se débarrasser d'une tentation, c'est d'y céder ». ■

CHRISTINE CALAIS

Gladys Quinol,
DRH de Viapaq
**« Au-delà de la marque employeur,
les hommes attirent les talents »**

Gladys Quinol, DRH de Viapaq, qui fabrique des circuits imprimés, a créé mi-2014 la structure RH en France de cette nouvelle entreprise de 140 collaborateurs, issue de l'achat par Viapaq, filiale du groupe néerlandais Varova, des lignes de production de

Continental à Rambouillet. Cadres ou non cadres, elle a fait évoluer des personnes capables de s'engager, de prendre du recul, de s'adapter. Ils ont été formés au besoin ; les compétences techniques s'acquièrent. Ainsi a-t-elle identifié un logisticien, qui a été formé pour devenir acheteur.

« Le vrai talent n'a pas froid aux yeux, il aime les challenges, partir à l'international et est plus attaché à ce qui le fait vibrer qu'à l'entreprise, met en exergue Gladys Quinol. L'entreprise doit lui ouvrir le champ des possibles. Au-delà de la marque employeur, les hommes attirent les talents. Aussi les managers doivent stimuler leur autonomie, les motiver en écoutant leurs propositions, voir ce qu'ils peuvent apporter

au-delà de ce que l'entreprise attend d'eux. Avec leur force de conviction, ils doivent leur donner envie de se battre. Le courage est une denrée rare. » Ainsi, selon elle, la durée de vie d'un collaborateur dans l'entreprise dépend essentiellement de son manager. Ceci n'exclut pas de mettre en pratique des mesures incitatives : offrir des formations, des perspectives de développement, une bonne rémunération. Elle accompagne aujourd'hui 2 responsables d'unités de production, un jeune diplômé recruté en externe et un salarié de l'entreprise qui a passé un entretien de gestion de carrière. Elle les a identifiés, leur a fait passer une évaluation via un cabinet RH, et a mis en place un plan de développement individuel, comprenant formation, accompagnement managérial et coaching. ■



© Viapaq

Elie Saint-Charles,
Chargé de mission SC au Simmad, au Ministère de la Défense
« Les talents subliment le travail de leurs collaborateurs et pairs »



« Les vrais talents sont rares et chers. Ce sont des profils atypiques, dotés d'une grande agilité intellectuelle, avec une vision globale de l'entreprise. Ils ont le sens du résultat et sont capables de reproduire des succès dans divers domaines. Ils sortent des schémas de pensée standard et ont besoin de créer. Ils sont ambitieux mais loyaux, si l'entreprise leur offre des perspectives d'évolution. Sur 100 idées qui émergent, ils sont capables de dénicher celles qui ont une vraie valeur ajoutée. S'ils échouent, ils apprennent de leurs échecs et rebondissent. En outre, ils subliment le travail de leurs collaborateurs et pairs. La direction générale doit avoir de l'intuition pour les sélectionner. Puis l'entreprise doit les accompagner le plus haut possible. L'entreprise doit savoir promouvoir le risque, l'innovation, la mobilité et la diversité culturelle, et établir le socle d'une confiance mutuelle. » Voici ce que pense Elie Saint-Charles, Chargé de mission Supply Chain à la Simmad, la structure intégrée du maintien en condition opérationnelle des matériels aéronautiques du Ministère de la Défense. Sa carrière en Supply Chain dépasse les 25 ans, pourtant seuls 3 talents lui viennent à l'esprit : Yves Lafargue, Directeur Général de Cofinter « et sa capacité à avoir un coup d'avance par sa vision globale et synthétique », Patrice Maurice, actuel Directeur des Opérations en Russie d'XPO Logistics, « par son aura managériale et sa vitesse d'apprentissage », et Freddy Geoffroy, ancien Directeur Général de Recticel Bedding

Europe « pour sa vision conceptuelle et sa gestion intuitive ».

Il estime qu'un Directeur Supply Chain talentueux est porteur d'une vision globale et multidisciplinaire (transport, logistique, gestion des stocks, systèmes d'information), a la capacité à prendre du recul, du charisme qui pousse à le suivre hors des sentiers battus, sait bien gérer les coûts et des hommes. Il n'est pas technicien mais sait fédérer les compétences techniques. La fonction Supply Chain a besoin de transformer les potentiels en talents de management, jusqu'aux postes de direction de plates-formes logistiques. ■

Mes news Ressources Humaines

L'épargne salariale peut rapporter gros

La société de conseil et de formation à l'épargne salariale EPS Partenaires propose le 1^{er} jeu sur l'épargne salariale, « Cartes Sur Table ». Nous avons testé ce jeu qui s'est avéré à la fois simple, utile et pédagogique. Les salariés apprennent de façon ludique à gérer leur épargne salariale, quel que soit leur niveau de connaissances. La formation est proposée en session intra-entreprise pour s'adapter aux dispositifs d'épargne salariale déjà mis en place. Par groupe de 10 à 15 personnes, les participants enchaînent des jeux courts (domino quizz jeu de société) dont certains se jouent en équipe : dessinez-moi votre épargne salariale, les flux de l'épargne salariale, fabriquez un fonds, mon auto diagnostic, gérer mon épargne salariale. A la fin, les collaborateurs disposent d'une base de connaissances sur les principaux dispositifs d'épargne salariale, la gestion financière et les questions à se poser avant d'investir. Ils sont en mesure de devenir acteur de leur épargne salariale. ■ CC

Les attentats, et après ?

11 septembre, 7 janvier, 13 novembre, 22 mars, autant de dates synonymes d'attentats meurtriers qui marquent les esprits de sinistre façon. Le Lact, cabinet d'intervention et de formation, spécialisé dans la régulation des troubles individuels ou collectifs, a été contacté par une quarantaine d'entreprises dès le 16 novembre 2015, auxquelles il a pu répondre grâce à son réseau : « Nous nous attendons à une recrudescence des stress post-traumatiques dans les mois à venir », nous avait-il confié mi-décembre. Il propose une cellule d'action psychologique et des ateliers d'accompagnement collectif. 9 % des personnes concernées par un événement traumatique – un choc imprévisible, violent et suivi d'une forte réaction de stress aigu – souffrent d'un trouble de stress post-traumatique, qui perdure au-delà d'un mois après le choc. Le processus passe par des stratégies qui exacerbent les symptômes : l'évitement (penser de ne pas y penser, c'est y penser encore plus), le contrôle de ses émotions en se surinvestissant dans le travail, le sport, l'alcool... et la croyance (faire comme si rien ne s'était passé). Certains se résignent, voire s'engagent dans un processus de victimisation, d'autres cherchent du sens de façon exacerbée afin de pouvoir supporter leur vulnérabilité. Le Lact propose d'y mettre fin par le traitement suivant : écrire le roman du traumatisme dans le moindre détail. Claude de Scoraille, Présidente de Lact, psychologue, formatrice, explique : « On sort de soi le traumatisme, on en fait un objet, on transforme la blessure en cicatrice. En réécrivant tous les jours l'événement, on le fait de différentes façons, en ayant des émotions variées qui vont être revisitées avec de plus en plus d'apaisement ». ■ CC

Caroline Gudín

Sypply Chain Europe et Moyen-Orient de Sephora

« La Supply Chain doit être agile, résiliente et en permanence à l'écoute »

Caroline Gudín a gravi un à un les échelons, jusqu'à être membre du comité exécutif de Sephora. Anticiper les évolutions liées aux exigences clients et magasins est l'axe principal du plan stratégique Supply Chain de l'enseigne beauté du groupe LVMH.

Supply Chain Magazine : Quel est votre parcours en logistique industrielle ?

Caroline Gudín : Pupille de la nation, un BTS en commerce international en poche, j'ai commencé ma carrière en 1992 par des contrats intérim et CDD : Administration transport et ventes export, Coordinatrice en logistique industrielle, Analyste approvisionnement chez Otis, Mars, Sanofi, où j'ai beaucoup appris. En 1996, je suis embauchée en tant que Coordinatrice approvisionnements matières premières et composants chez Shiseido Cosmetics, détachée 1 an comme utilisateur clef à l'occasion d'un changement d'ERP. En 1999, je deviens Supply Chain Manager chez Lexmark, d'abord comme Support fonctionnel aux systèmes d'information, puis en charge à partir de 2002 de l'approvisionnement, du planning, de la gestion des stocks de produits finis & composants sur la division imprimantes & cartouches laser. Je suis certifiée CPIM (APICS) en 2005.

SCMag : Que se passe-t-il en 2008, année pivot dans votre carrière ?

C.G. : En 2008, je me lance en formation continue dans un Master 2 en achats et Supply Chain Management à HEC, pour valoriser mes acquis et surtout pour améliorer ma confiance (obtention en 2011). J'intègre Sephora, enseigne beauté du groupe LVMH comme Adjointe au responsable approvisionnement. Je suis rapidement été sélectionnée dans les programmes de leadership. Moins d'1 an après, je deviens Responsable approvisionnement France, puis Europe sur des valeurs d'achat très conséquentes. Ensuite, je suis nommée Directrice Planning et support Europe. Tenace et toujours très motivée, j'obtiens mi-2013 l'accord pour lancer un programme mondial de transformation du planning, tiré du flowcasting et du Sales & Operations Planning (S&OP) : Galaxy, en production depuis mi-2014 en France et début 2016 aux Etats-Unis. Je reprends l'ensemble de la Supply Chain Europe et Moyen-Orient en mai 2014 et me voici membre du comité exécutif.

SCMag : Quelle est votre vision de la fonction SC ?

C.G. : Tout d'abord, il faut accepter que cette fonction reste souvent dans l'ombre, comme l'IT, nous faisons tourner la machine : la SC doit être agile, résiliente et en permanence à l'écoute pour répondre et anticiper les évolutions liées aux exigences clients et magasins. Ce monde va vite, nous sommes au cœur du moteur permettant la satisfaction client, d'autant plus en distribution, circuit court B2C. C'est l'axe principal de notre plan stratégique Supply Chain. Ensuite, la SC est partie prenante du respect de l'environnement ; ainsi

nous utilisons en France la flotte électrique du transporteur Deret, récupérons et recyclons les flacons vides, travaillons à la mutualisation de transport en centre-ville... Enfin, la fonction est assez jeune en France, et récemment mieux valorisée, nous accueillons aujourd'hui de plus en plus de talents formés dans ce domaine. Cela offre de belles possibilités.

SCMag : Comment appréhendez-vous votre rôle de manager ?

C.G. : A mon 1^{er} poste de management à 30 ans, j'animais une équipe de 8 personnes chez Lexmark. A présent, je gère chez Sephora une équipe de 70 personnes en France, et autant dans les autres pays : c'est toujours la même histoire ! Je crois à l'exemplarité, la motivation ; il faut donner du sens, rester positif, repérer l'opportunité de toute situation. Les relations interpersonnelles doivent reposer sur l'écoute, l'équité, la confiance, la proximité et la bienveillance, repérer le meilleur de chacun et le développer. Ce sont les ingrédients de

mes recettes de management.

SCMag : Quel regard portez-vous sur les femmes dans le monde professionnel ?

C.G. : Je pense que nous sommes généralement très exigeantes avec nous-mêmes, que nous mettons la barre haute, ce qui conduit parfois à bâtir nous-mêmes des barrières à l'avancement professionnel. Il faut oser et être « self-indulgent ». J'ai 3 garçons dont 2 assez jeunes, mon époux ayant également une vie professionnelle bien remplie, nous avons recours régulièrement à des aides extérieures pour tout gérer. Il faut rester libre de ses choix, assumer sa réalisation tout en se montrant bienveillant envers soi ! ■

PROPOS RECUEILLIS PAR CHRISTINE CALAIS



© C. CALAIS