

# Détecter l'aptitude à être Supply Chain Manager

Existe-t-il un profil type de Supply Chain Manager et peut-on le détecter chez des candidats ? A ces questions, qui peuvent se poser en toute légitimité au sein des entreprises ou que se posent ceux qui veulent faire carrière dans la Supply Chain... peut-on apporter une réponse claire et simple... voire « toute faite » ? Sans doute pas ! En effet la réponse est liée à différents facteurs qui varient d'une entreprise à l'autre... comme le contexte de l'entreprise ou l'environnement et les enjeux du poste, ou encore la personnalité de l'individu, selon ce contexte et ces enjeux. Pour autant, l'expérience montre que si la Supply Chain n'est pas un métier où tout le monde réussit, ceux qui y parviennent ont des qualités communes.

**P**ar définition, la Supply Chain est une fonction transverse qui relie, coordonne et optimise différentes activités de l'entreprise. Des achats/approvisionnements à la gestion des stocks et à la distribution/transports en passant par les prévisions et la planification, voire l'administration des ventes (ADV), la Supply Chain implique une combinaison d'éléments majeurs qui entrent dans le périmètre de la fonction du Supply Chain Manager. Une des premières qualités de ce manager est sans conteste le sens de l'organisation. Il sait associer avec rigueur ces différents éléments pour une meilleure efficacité opérationnelle. Mais peut-il être réellement efficace s'il ne sait pas fédérer les hommes et être entendu ? Non à l'évidence. Aussi la deuxième qualité importante est celle du contact humain, à tous les niveaux de l'entreprise. Il doit se décliner dans le quotidien professionnel par l'écoute,

le sens de la communication et la clarté du propos, comme par le respect des autres et l'humilité, sans exclure l'indispensable compétence technique.

## Des hommes d'analyse et de stratégie

En tant que facteurs d'efficacité dans l'entreprise, le Supply Chain Management induit des changements. Avant toute préconisation de modification, le



**Jean-Philippe Mouton de Villaret**  
 Directeur du Pôle DIAGMA  
 HUMAN RESOURCES  
[jpvillaret@diagma.com](mailto:jpvillaret@diagma.com)



Supply Chain Manager doit savoir examiner l'existant d'un oeil critique et avec le regard acéré du professionnel. A partir de l'état des lieux, il doit donc pouvoir mener une analyse pertinente. Il fera alors preuve, là aussi, de cette rigueur et de ce sens du détail qui permettent de comprendre et aller ensuite aux considérations générales qui autorisent la décision. En ce sens, on ne peut qu'associer le Supply Chain Manager à la vie et au devenir de l'entreprise car il apporte les moyens d'assumer son développement. Ainsi, afin de jouer pleinement son rôle, il doit être un fin stratège. Sans cette qualité de mise en perspective des objectifs à court ou long terme de la société et des moyens existants ou nécessaires, l'entreprise peut se mettre tout simplement en danger. Gérer le développement dans des environnements économiques complexes comme nous les connaissons aujourd'hui

implique que le Supply Chain Manager soit capable de dialoguer utilement avec les instances dirigeantes de l'entreprise... il doit pouvoir être un conseil utile du PDG !

### Des outils de détection des qualités professionnelles

Si le succès réside dans les qualités professionnelles, comment les détecter ? Là encore, il serait trop simple de soutenir que l'on peut donner des certitudes. La réalité est à la fois simple et complexe. Puisque les contextes et les enjeux varient fortement d'une entreprise à l'autre (de la PME à la grande multinationale), la meilleure approche – pour celui qui décide d'un recrutement ou d'une promotion interne par exemple – consiste sans doute à intégrer expérience, savoir-faire et intui-

« Mais peut-il être réellement efficace s'il ne sait pas fédérer les hommes et être entendu ? »

tion. En écoutant un candidat, de par son expérience, le décideur va évaluer ses acquis professionnels ; de par son savoir-faire, il va détecter les dominantes de sa personnalité... enfin, de par son intuition – qui est la forme la plus synthétique de l'intelligence – il va très certainement pouvoir situer son candidat par rapport au niveau requis. Pour autant il serait ridicule de négliger les outils « psychos » qui peuvent conforter ce que l'intuition, le savoir-faire ou l'expérience ont établi. Au titre de ces grandes familles d'outils, mentionnons les tests (qui, au fil du temps, ont beaucoup évolué), les inventaires de personnalité (moyens modernes et informatisés reposant sur l'idée du « modèle ») ou encore les « Assessment Centers », qui à travers des mises en situation révèlent dans l'action simulée les composantes du tempérament... Enfin, quitte à faire sourire certains, il reste la graphologie.

### Des dominantes de personnalité connues

Le profil de Supply Chain Manager peut-il donc être mis en équation ? Et cette équation, pour ne comporter que peu ou pas d'inconnues, serait-elle celle du succès ? Malheureusement, non. Mais les dominantes de personnalité évoquées ci-dessus sont celles que l'on retrouve dans le parcours des Supply Chain Managers reconnus dans cette fonction importante. Ce sont aussi celles qui sont mentionnées et attendues par les Chefs d'entreprise lorsqu'ils nous mandatent, nous consultants, pour rechercher ce profil qui contribuera au succès de leur entreprise. ♦



©Finnegan-Fotolia

## Trois questions à Thomas Eymond-Daru

### Managing Consultant, Responsable des outils d'évaluation au sein du Cabinet Cubiks



©Cabinet Cubiks

**Jean-Philippe Mouton de Villaret :** Existe-t-il des moyens fiables pour choisir avec certitude un candidat à recruter ou à promouvoir ?

**Thomas Eymond-Daru :** Oui, mais la certitude n'exclut pas la prudence. Si nous disposons aujourd'hui d'outils pour décrypter le potentiel d'un individu, il faut garder à l'esprit que la complexité du fonctionnement humain reste difficile, voire impos-

sible, à mettre en équation. Aussi, il est essentiel de s'appuyer sur des outils d'évaluation reconnus et valides (ex : vérifier si l'éditeur du test publié dans une revue scientifique) pour étayer sa décision en limitant les risques d'erreurs. Un questionnaire de personnalité professionnelle comme le PAPI ou des simulations de situations de travail sont par exemple très efficaces. Par ailleurs, au-delà des outils, le processus de décision lui-même est important. En amont, les critères de décision doivent avoir été définis de façon précise et partagée entre les équipes RH et le management. De façon régulière, l'entreprise devra également organiser des revues de talents pour détecter au plus tôt ses potentiels et leurs offrir des opportunités de faire leurs preuves, ponctuellement sur certaines missions par exemple. De cette manière, lorsqu'une décision de promotion est à prendre, elle peut être basée sur des éléments plus factuels et objectifs.

**J.P. M.d.V. :** Comment fonctionnent ces outils de détection du bon candidat ?

**T. E.-D. :** Le principe est souvent simple. L'individu répond à un questionnaire lui permettant de décrire sa personnalité et/ou de résoudre des problèmes plus ou moins complexes. Certains outils proposent également à l'entourage professionnel de répondre à des questions sur le mode de fonctionnement d'une personne (pour ne pas se limiter à l'auto-évaluation, souvent source de biais). Les simulations de situations de travail replacent la personne dans un contexte réaliste pour observer directement ses comportements. Les réponses sont représentées sous

forme de diagramme, pour comparer la personne à un « benchmark » (profil idéal du Supply Chain Manager) et font apparaître les forces et les limites de la personne sur les quatre dominantes d'un Supply Chain Manager (organisation, contact humain, sens de l'analyse et de la stratégie). Il faut être formé à l'utilisation de ces outils pour savoir interpréter les résultats de façon pertinente et les replacer dans un contexte d'entreprise. Ces outils d'évaluation peuvent aussi être conçus sur mesure pour répondre aux spécificités de certaines entreprises.

**J.P. M.d.V. :** Comment se positionnent les diverses approches que sont les tests « psychos », les « IP » Inventaires de Personnalité ou les « Assessment Centers », voire la graphologie ?

**T. E.-D. :** Les inventaires de personnalité comme le PAPI sont simples à utiliser et permettent de comprendre les préférences et le fonctionnement d'un individu sur la base de 20 dimensions. C'est déjà beaucoup mais cela reste un outil d'auto évaluation. Pour aller plus loin, les tests de logique vont évaluer la capacité à résoudre des problèmes d'un certain niveau de complexité (utile pour la dimension « analyse » du Supply Chain Manager). Les questionnaires multi évaluateurs (de type 360°) donnent la perception des comportements d'une personne par l'ensemble de son entourage professionnel (jusqu'aux fournisseurs, aux clients... utile lorsqu'on sait qu'un manager ne passe en moyenne que 8 % de son temps avec ses collaborateurs !). Les simulations donnent accès à l'observation directe et objective des comportements en situation proche du réel (indispensable pour évaluer quelqu'un qui n'a pas encore exercé la fonction). En résumé, ces approches sont complémentaires et les combiner ne pourra qu'optimiser votre décision. Vous citez d'autres outils comme la graphologie, appartenant à d'autres écoles de pensée. Ils sont parfois utilisés (mais de moins en moins) et sont en tout cas éloignés de par leur conception et leur origine de nos outils scientifiquement validés. A ce jour, aucune étude sérieuse n'a démontré leur valeur prédictive... ♦

## <MES NEWS RH

### Rire du changement

**P**our la conduite du changement, ne faites plus appel à un cabinet de conseil lambda mais au « comique de Direction générale » Serge Grudzinski et sa société Humour Consulting Group. Depuis 17 ans que la société existe, des entreprises logistiques comme Giraud, Heppner ou FM Logistic ont fait appel à elle, de même que de grandes entreprises industrielles, pharmaceutiques ou de distribution, telles Saint Gobain, Aventis ou Décathlon. L'humour, dans la communication du changement, a un impact sur l'adhésion aux objectifs clés et la cohésion de l'entreprise. La mission débute classiquement par un audit de changement par des consultants, avec une sensibilité particulière aux facteurs humains, qui débouche sur un diagnostic. Après la phase de synthèse et de validation, la Présentation Humoristique de Management, en séminaire ou en convention, est une présentation de management par son contenu et un one-man-show comique par sa forme. « *C'est une thérapie, un grand rire partagé sur des choses difficiles ou pesantes qui fait se rapprocher les gens,* » explique Serge Grudzinski, qui se dit inspiré par Coluche. Il a réalisé plus de 700 interventions dans plus de 200 sociétés, devant plus de 60.000 personnes. CC

### L'épargne salariale croît

**L'**épargne collective qu'est l'épargne salariale se développe régulièrement, et ce malgré la crise, auprès des salariés et des entreprises via l'ensemble des dispositifs : participation, intéressement, Plan d'Epargne Entreprise (PEE) et Plan d'Epargne Retraite Collectif (PERCO). Les encours d'épargne salariale au 31 décembre 2009 se sont établis à 85 Md€ soit +13 % sur un an. Ils se répartissent entre fonds d'actionariat salarié (35 Md€) et fonds diversifiés (50 Md€). Les flux d'épargne salariale ont été de 11,8 Md€ en 2009 : 4,6 Md€ au titre de la participation, 2,6 Md€ au titre de l'intéressement, 2,6 Md€ de versements volontaires des salariés et 2 Md€ d'abondement des entreprises. A fin 2009, 230.000 entreprises disposent d'un plan d'épargne salariale (+19 % en un an), dont 223.000 de moins de 250 salariés. On dénombre 11,8 millions de comptes de porteurs d'épargne salariale, soit 300.000 de plus qu'en 2008. CC

### Intéressement en ligne

**I**nteressenementligne.fr est une société et un site Internet créé le 12 avril 2010 par La Financière de Vincy et Groupe JMR Consulting SA qui permet aux entreprises de 1 à 49 salariés de mettre en place de A à Z un accord d'intéressement en ligne, de façon globale et sécurisée. Les sociétés fondatrices sont expertes dans la conception, la mise en œuvre et le suivi de l'application des accords d'intéressement. Des packs de mise en œuvre sont proposés à partir de 990 € HT pour les entreprises de moins de cinq salariés. CC

## <Chronique du SCManager

### Manager la Supply-Chain... c'est être flexible ou mourir

2006-2007, Thierry, Directeur Supply, est le Manager de l'année de son groupe : félicité et honoré par la profession, il a économisé 20 % des coûts logistiques tout en augmentant son taux de service client de 96 à 99 %. 15 mois plus tard à peine, durant l'hiver 2008, il discute avec Isabelle, sa Responsable hiérarchique à la Direction financière... l'ambiance est tout autre :

**Isabelle :** « Que se passe-t-il ? C'est la catastrophe ! »

**Thierry :** « Incompréhensible : la situation s'est retournée en quelques mois. Les clients ont des niveaux d'exigence complètement différents, les conditionnements n'ont plus rien à voir, la fréquence des demandes ne correspond plus à nos batch et à notre modèle de stock... »

**Isabelle :** « Voulez-vous dire que notre succès passé reposait sur des processus qui convenaient à une situation de marché différente, et que nous sommes incapables d'en changer ? »

**Thierry :** « Si bien sûr, nous pouvons nous adapter, mais pas en quelques mois avec notre système. »

**Isabelle :** « Nous ne pouvons plus nous permettre de manquer de flexibilité vu la contraction des cycles dans notre univers. »

De la gloire à l'échec cuisant ! Et pourtant, la base de l'agilité, n'est-ce pas de savoir s'adapter à toute situation, d'éviter des méthodes trop rigides, d'acquiescer la réactivité nécessaire ... ?

Inscrivons-nous dans la durée, les succès éphémères n'ont plus de sens : les clients, les actionnaires, les employés recherchent de plus en plus des solutions flexibles, des résultats récurrents et moins court terme... L'éclatement de la bulle financière nous ouvre les yeux nous fait revenir au bon sens... Arrêtons de rêver à des situations toujours identiques, n'ayons pas peur d'affronter les changements inhérents à la vie !

Mais pour cela, force est de constater qu'il nous manque parfois les bases qui nous permettent de nous dépasser. Pourtant, en y réfléchissant, nous savons qu'investir dans ce type d'approche est la voie à suivre... celle qui mène aux bons résultats.

**« L'agilité en Supply Chain n'est plus une option, elle doit être inscrite dans tous les projets, et au cœur de la pensée d'un Manager. »**



Vous avez des expériences ou des réflexions à partager dans le Management de la Supply Chain ?  
Écrivez à [clarive@optimcle.com](mailto:clarive@optimcle.com)

**Christophe Larivé**  
Fondateur d'OPTIMclé