

## **Discours de Javier San Juan**

**Président et chef de la direction de L'ORÉAL Canada  
Chambre de Commerce Montréal Métropolitain  
18 mars 2008**

**Mesdames, messieurs,  
Un grand merci à M. Racine pour cette  
présentation très complète...et flatteuse!**

**J'ai en effet la chance à HEC de renouer avec mon  
goût pour l'enseignement, mais la tribune  
d'aujourd'hui est tout-à-fait spéciale, rassurez-  
vous, je tenterai de ne pas jouer au professeur!**

**Je suis très heureux d'être parmi vous et je vous  
remercie de cet accueil ... moi, qui suis un  
immigrant récent.**

**Mais, après avoir survécu à cet hiver qui est mon  
2 eme hiver canadien, je peux maintenant me  
considérer comme QUÉBECOIS!**

**Getting an experience here coming from another  
country is a great source of learning and I am glad  
to see that some of guests today have embraced  
the challenge : congratulations!**

**Je vous parlerai aujourd'hui de la GESTION DU  
TALENT, comment le détecter et le développer,  
après avoir illustré quelques caractéristiques de  
L'ORÉAL CANADA.**

**J'ai choisi ce thème car c'est une clé essentielle pour la réussite de toute entreprise, la vôtre comme la nôtre, et pour le dynamisme de notre économie.**

**C'est aussi un sujet très central dans la vision de développement durable de L'ORÉAL au Canada comme partout dans le monde.**

**Quel que soit le pays que j'ai eu la chance de connaître et malgré les grandes différences socio-économiques ou culturelles que l'on peut trouver entre la Russie, l'Argentine ou le Canada, il reste **UNE CONSTANTE CHEZ LORÉAL** : l'attention que l'on porte à construire des équipes de management performantes et durables...car nos équipes sont nombreuses.**

**L'ORÉAL, une entreprise d'origine française, est la plus importante compagnie au monde dans le domaine de la beauté avec une présence dans 130 pays.**

**avec 60 000 collaborateurs et un chiffre d'affaire de 17.1 milliards d'euros, sa particularité est d'investir massivement dans la recherche et développement: L'ORÉAL est dans le TOP 5 des déposants de brevet en France.**

**En arrivant au Québec, j'ai été très étonné de constater à quel point L'ORÉAL est encore méconnue ici!**

**Et pourtant, L'ORÉAL est implantée au Québec depuis 50 ans, avec des bases solides à Montréal où nous avons choisi d'établir notre siège social canadien!**

**Ainsi, 75% de nos 1200 collaborateurs canadiens sont situés au Québec et la plupart, ici même Montréal.**

**Combien parmi vous savent que nous avons 3 établissements sur le grand Montréal ?**

**En plus de notre siège du centre ville et d'un centre de distribution pan-canadien,**

**nous avons aussi une usine de fabrication de produits de coloration, pour les professionnels de la coiffure à Ville St-Laurent :**

**90% de cette production est exportée dans 40 pays à travers le monde.**

**Même si vous connaissez certainement la marque L'ORÉAL Paris, (votre femme la connaît certainement « because she's worth it »!)...**

**L'ORÉAL a bien d'autres marques à son actif provenant des 3 continents = diversité**

**Nous développons les lignes de beauté pour  
GIORGIO ARMANI, du parfum pour RALPH  
LAUREN ou pour DIESEL...**

**Récemment, nous avons incorporé THE BODY  
SHOP ...et nous détenons aussi une marque bien  
canadienne, OMBRELLE!**

**Comme vous le voyez, nous sommes certes une  
entreprise qui s'occupe de vous en offrant une  
grande variété de soins de beauté pour une  
meilleure qualité de vie,**

**mais nous sommes aussi une entreprise  
manufacturière et même exportatrice au Québec  
qui recrute, forme, développe de nombreux  
professionnels  
dans les métiers du marketing, dans l'industrie, la  
logistique, la finance, ou le commercial....**

**Et cela, on le sait moins.**

**2008 marque l'anniversaire de nos 50 ans au  
Canada.**

**Je vous propose un intermède en image**

**Film (3 min)**

**En 50 ans, nous nous sommes déployés sur l'ensemble du territoire canadien et largement dans la distribution**

**Le résultat : un chiffre d'affaire pour L'ORÉAL qui passera cette année le milliard de dollars au Canada**

**avec la création de richesse qui s'en suit pour le Québec.**

**Et cette réussite, nous la devons en majeure partie à nos collaborateurs, à leur engagement et leur talent...**

**Ce qui m'amène au second volet de mon allocution :**

**la gestion du talent dans l'entreprise....**

**Ce talent dépend énormément du contexte dans lequel il se développe.**

**Comme je vous l'ai dit plus tôt,**

**ce qui caractérise notre entreprise est certainement sa diversité.**

**La diversité pas seulement à travers ses marques, ses ambassadrices ou ambassadeurs,**

**ou bien la variété des produits qu'elle offre à sa clientèle.**

**Chez -nous, la diversité s'exprime énormément à travers notre capital humain ...  
diversité des genres (nous avons une très légère majorité de femmes) , diversité des générations, des races ou des cultures d'origines, des profils de formation, des métiers,....**

**Cette diversité, nous la considérons comme une source de richesse précieuse pour l'entreprise. Elle est en effet à la base même de l'innovation, une valeur essentielle chez L'ORÉAL.**

**Diversity in our workforce is a strong asset for L'ORÉAL and we consider it gives us a competitive advantage!**

**Je dois souligner que le caractère multi-culturel dont dispose Montréal est un grand atout, un atout qu'une multinationale comme la nôtre valorise énormément.**

**Notre filiale est la plus cosmopolite au monde avec plus de 56 nationalités représentées et nous en sommes fiers!**

**Après vous avoir donné quelques caractéristiques fortes de notre organisation, j'en viens à présent à mon point central**

**NOS ENTREPRISES ONT UNE RESPONSABILITE IMPORTANTE: CELLE DE PRÉPARER LE RELÈVE.**

**Nos futurs dirigeants devront faire face à un environnement d'affaire plus compliqué que celui que nous avons connu jusqu'ici.**

**Nous devons les aguerrir et les préparer à faire face à une concurrence de plus en plus agressive et mondiale.**

**J'ai trouvé ici les meilleurs collaborateurs que j'ai eu la chance d'avoir au cours de ma carrière. Des personnes brillantes, bien formées, créatives et engagées.**

**Cependant, l'environnement dans lequel ils évoluent n'est pas propice, voire même dangereux, pour le développement de leurs aptitudes de futurs dirigeants.**

**Ils évoluent en effet dans un contexte économique très privilégié où la notion de prise de risque, à titre personnel, est fortement atténuée.**

**Le marché de l'emploi est favorable, l'économie va bien, les enjeux liés aux prises de décision, par exemple sur leur carrière, portent peu à conséquence (congés sabbatiques)**

**Mes expériences à l'étranger m'amènent à vous dire aujourd'hui, combien nous devons rester vigilants,**

**Nous devons veiller à bien accompagner nos futurs leaders : ils ont besoin de défis pour être suffisamment préparés à diriger demain nos entreprises.**

**Nous devons oser la confrontation, provoquer des challenges et les sortir de leur zone de confort.**

**Car ces talents devront être extrêmement tenaces et combattifs face à une compétition internationale accrue.**

**Ils devront PRENDRE DES DÉCISIONS ET EN ASSUMER LES CONSÉQUENCES**

**et savoir gérer des équipes très variées.**

**Les défis sont de taille pour ces dirigeants du 3<sup>eme</sup> millénaire!**

**Chez L'Oréal, nous engageons la bataille de PRÉPARER CES FUTURS DIRIGEANTS À PRENDRE DES RISQUES, et ceci, dès le recrutement comme à chaque étape de leur carrière dans l'entreprise**

**Comment détecter le talent d'un futur grand leader et s'assurer de le développer?**

**Pour les détecte et les recruter, nous n'utilisons pas des méthodes tout à fait traditionnelles : le parcours académique est un indicateur du talent mais pas le seul,**



**Nous accordons beaucoup d'importance chez L'Oréal à LA MISE EN SITUATION pour identifier nos futurs collaborateurs à fort potentiel.**

**Ainsi, nous avons développé plusieurs initiatives sous la forme de compétitions que nous proposons aux étudiants pendant leur cursus universitaire.**

**Il peut s'agir de rentrer dans la peau d'un directeur marketing ou d'un patron d'usine et de proposer un plan stratégique à la haute direction de l'entreprise,**

**Le Canada s'est illustré cette année, en particulier des étudiants de l'Université de Sherbrooke**

**Ils viennent de remporter vendredi dernier à Paris notre compétition réservée aux ingénieurs**

**Par ailleurs, des simulations sur le web nous permettent chaque année de rejoindre plusieurs milliers de jeunes recrues potentiels.**

**E-strat par exemple, a déjà permis à plus de 50 000 étudiants à travers le monde de gérer virtuellement une entreprise de cosmétiques.**

**Le grand avantage de ce type d'initiative, c'est qu'il nous permet mieux connaître le candidat**

**sous des facettes que ne peut nous révéler un entretien traditionnel, en particulier, de voir en action ses talents d'entrepreneur et ses aptitudes à la prise de décision.**

**Il expérimente déjà, à petite échelle, les conséquences de ses décisions ainsi que la compétition internationale, ce qu'elle a de stimulant et d'éprouvant.**

**Cela nous permet aussi d'établir des ponts avec le monde universitaire.**

**Une fois nos jeunes recrutés, que se passe-t-il? L'Oréal encourage ensuite la prise rapide de responsabilités et d'autonomie, avec une condition essentielle : l'accompagnement via une formation appropriée.**

**Ceci doit permettre D'ENCOURAGER LA PRISE DE RISQUE. C'est une qualité essentielle qui va de paire avec la capacité de trancher et décider, car elle fera la différence chez notre futur patron.**

**Une autre qualité importante est de savoir GÉRER AVEC GÉNÉROSITÉ, en particulier avec l'arrivée sur le marché du travail des nouvelles générations dont la fameuse génération Y.**

**Gérer avec générosité signifie être proche de ses équipes, donner le droit à l'erreur, mais aussi, donner en permanence, une écoute et une rétroaction de qualité.**

**Pour développer ces qualités, nous investissons dans la formation**

**L'Oréal Canada investit chaque année 2 millions de dollars pour la formation de ses collaborateurs.**

**Par exemple**

**Toutes nos nouvelles recrues ont, au minimum, une semaine complète de formation à Montréal afin de se familiariser avec la culture de l'entreprise.**

**L'autre stratégie que nous adoptons pour développer ces talents**

**est de VEILLER À LA MOBILITÉ DE NOS COLLABORATEURS,**

**que ce soit dans les métiers, le niveau de management ou sur le plan géographique.**

**Ainsi plus de 60 canadiens travaillent hors de leur pays chez L'Oréal pour revenir ensuite prendre des postes au Canada**

**chaque année 150 de nos collaborateurs changent de poste ou de fonction au Canada.  
Les mouvements entre le siège social et les autres provinces du Canada sont réguliers.**

**Voici donc quelques éléments clés de notre stratégie pour DEVELOPPER LE TALENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE.**

**J'en viens à ma conclusion....**

**Je pense que c'est du DEVOIR DU HAUT MANAGEMENT DE L'ENTREPRISE DE S'IMPLIQUER PERSONNELLEMENT dans LE DÉVELOPPEMENT DU TALENT ET DE NOS FUTURS DIRIGEANTS  
d'y consacrer du temps, d'aller sur les campus, d'avoir échanges et proximité avec nos collaborateurs  
pour nous assurer de trouver et de garder nos futurs leaders.**

**C'est un risque à prendre, parce que CES COLLABORATEURS BIEN PRÉPARÉS SONT COURTISÉS UN JOUR par d'autres compagnies.  
Je dirais tant mieux, tant mieux si le talent se démultiplie et si, chez L'Oréal nous y contribuons modestement.**

**NOUS AVONS BESOIN DE CES TALENTS si nous voulons être certains, en tant que société CIVILE,**

**d'assurer le succès à long terme de notre  
économie et de nos entreprises,  
ici et à travers le monde.**

**Je vous remercie**