



UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE

MBA MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES  
MEMOIRE D'EXPERTISE

---

**Du Management des Compétences  
... au Management des Talents :**

*Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction  
Ressources Humaines ?*

Avec le soutien de Serge Perrot, Maître de Conférences à l'Université Dauphine

Nadine ANDRIATORAKA

Juliette BRUNELLOT

Sékolène du COUEDIC

Sophie GUERDIN

Promotion 2006-2007



## Nos Remerciements ...

Nous tenons à adresser nos premiers remerciements à tous ceux qui ont accepté de nous aider dans la réalisation de notre travail :

- ✓ En premier lieu, notre tuteur Monsieur Serge PERROT, Maître de Conférences à Dauphine, pour ses remarques qui nous ont apporté un éclairage important.
- ✓ Pour nous avoir fait partager leurs connaissances et pour leur disponibilité :
  - Thierry Picq, Professeur en management des Ressources Humaines à l'EM Lyon
  - Aine O'Donnel, Entreprise & Personnel
  - Benjamin Chaminade, expert dans les domaines de la fidélisation des salariés et du management des compétences, auteur de «*Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*»
- ✓ Pour nous avoir fait partager leurs expériences :
  - Sylvie Brisson, Directrice « Université des Talents », Club Med
  - Guillaume Petit, Directeur de la formation de la direction R&D, L'Oréal
  - François de Wazieres, Directeur International du Recrutement, L'Oréal
  - Bernard Coulaty, DRH, Pernod Ricard
  - Jean-François Pilliard, DRH, Schneider Electric
  - Pascal Desbourdes, DG Développement des DG, Groupe Danone
  - Pierre Deheunynck, DG « People & Organisation Development », Groupe Danone
  - Olivier Reboul, Directeur de l'École, Vinci Park

Leurs témoignages nous ont été précieux.

Nos remerciements vont aussi à tous ceux qui nous ont accompagnées pendant le MBA :

- ✓ A Fabien BLANCHOT et Frédéric WACHEUX, directeurs du MBA, ainsi qu'à tous les Professeurs et intervenants pour nous avoir fait vivre une aventure exceptionnelle qui nous marquera à jamais.
- ✓ Un remerciement ne saurait traduire ce que nous devons à Christiane ISSERTE, sans qui cette formation n'aurait pu se dérouler aussi bien.
- ✓ A nos entreprises respectives qui nous ont permis de suivre cette formation.
- ✓ A tous les autres participants de cette promotion, pour les parties de rires, de stress, de soutien mutuel, mais aussi de partage d'expériences qui nous ont tous enrichis.
- ✓ A nos conjoints, enfants, familles, amis et collègues qui nous ont supportées pendant toute cette aventure. Merci pour votre patience et votre soutien.



## SOMMAIRE

<b><i>Nos Remerciements</i> ...</b>	<b>3</b>
<b><i>Introduction</i> .....</b>	<b>7</b>
<b><i>PARTIE 1 : Des nouveaux défis à relever ... à la nécessité de manager autrement les organisations ?</i> .....</b>	<b>10</b>
<b>1-1 Les défis que les organisations doivent relever</b> .....	<b>10</b>
a) Des défis sociaux démographiques .....	10
b) Des défis organisationnels .....	12
<b>1-2 Vers un nouveau mode de management des organisations ... le Management des Talents ?</b> .....	<b>13</b>
a) Un regard critique ... ..	13
b) L'émergence d'un nouveau mode de management ? .....	13
<b>1-3 Que recouvre la notion de talent ?</b> .....	<b>19</b>
a) Quelle définition du talent en dehors du contexte de l'entreprise ? .....	19
b) Qu'est ce que le talent professionnel ? .....	22
<b><i>PARTIE 2 : Que se passe-t-il dans les entreprises ?</i> .....</b>	<b>26</b>
<b>2-1 Qu'en est-il en France (entreprises interviewées) ?</b> .....	<b>28</b>
<b>2-2 Qu'en est-il à l'international ?</b> .....	<b>47</b>
<b><i>PARTIE 3 : Quels enseignements et perspectives ?</i> .....</b>	<b>57</b>
<b>3-1 Peut-on parler d'UN Management des Talents ?</b> .....	<b>57</b>
La Vision 'Management des compétences et des potentiels' .....	58
La Vision 'Performer' .....	58
La Vision 'Ressources rares' .....	59
La Vision 'Universaliste' .....	59
La Vision 'Le Talent dans son environnement' .....	59
La Vision 'Pivotal Talent Pool' .....	59
<b>3-2 Nos convictions aujourd'hui : vers un Management des Talents différenciant</b> .....	<b>61</b>
<b>3-3 Notre « Petit Traité » du Management des Talents</b> ... ..	<b>62</b>
a) Quelques conseils pour bien engager une démarche de Management des Talents .....	62
b) Des points de vigilance en exergue .....	64
c) La question de la mesure d'un programme de Management des Talents .....	66
<b>3-4 Quelles perspectives pour la fonction Ressources Humaines ?</b> .....	<b>68</b>
a) Du 'Business Partner' au 'Strategic Talent Leader' .....	68
b) Vers la mise en œuvre opérationnelle du Management des Talents .....	69
c) Renforcer le partenariat fonction Ressources Humaines et ligne managériale .....	70
d) Le nouveau visage du professionnel des Ressources Humaines ? .....	70
<b><i>Conclusions</i> .....</b>	<b>71</b>
<b><i>Bibliographie</i> .....</b>	<b>72</b>



## Introduction

### *Il était une fois...*

#### **Dans la presse ...**

- « *Le Groupe France Telecom recrute de jeunes **talents**. Peut-être **vous** ...* »
- « *What will you do with your talents? Join Pernod Ricard ! ... and EXPRESS your Talents*”
- « *To build beauty, we need Talent* »
- « *Quand son expérience évolue, son talent grandit. Développez votre talent avec nos métiers de l'énergie* » (AREVA)
- « *Explorer de nouvelles ressources, accueillir de nouveaux talents* » (TOTAL)

#### **... les enquêtes ...**

- « *Il faut trouver des talents pour assurer la compétitivité des entreprises* »
- « *... la gestion des talents sera le 1er sujet de préoccupation des Directeurs des Ressources Humaines dans les 10 ans à venir* » (Enquête BCG - février 2007)
- « *Quels sont les axes prioritaires d'amélioration de votre politique Ressources Humaines ? ... Améliorer la gestion des compétences clés pour 53% et Attirer et retenir les meilleurs éléments pour 44% ...* » (Baromètre CSC / Liaisons Sociales / E&P – 4ème édition – 2006)

#### **... les conférences ...**

- « *Where talent thrives* » organisée par *Entreprise & Personnel* (14 et 15 mars 07)
- « *Réconcilier le Talent et l'entreprise* », *RH Expo* (5 juin 07)
- « *La gestion des Talents : contrainte ou opportunité ?* », *Tour de France de l'ANDRH* (4 octobre 07)
- « *La capitalisation d'expérience au service de la performance* » organisée par l'AFNOR, en partenariat avec *La Poste* (11 octobre 07)

#### **... les publications ...**

- « *Les entreprises françaises décidées à améliorer la gestion de leurs Talents* »
- « *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?* »
- « *Best Practice in Talent Management, Leadership and Succession Planning* »
- « *Winning the 'War for Talent' is Key Challenge in Growing Industry, Says New FMI Report* »
- « *Talent Hunt* »
- « *Attract Top Talent* »
- « *Snag top talent with creative bonus plans* »

Lorsque nous sommes allées rechercher dans la base de données Business Source, en saisissant le mot clé 'talent' ...18000 références sont apparues ! et plus de 5000 références en combinant 'talent' et 'management' !

## **Tout le monde en parle mais que se cache-t-il derrière la notion de Talent et de Management des Talents ?**

En France ou à l'étranger, tout le monde semble n'avoir que ce mot à la bouche, mais que se cache-t-il véritablement derrière ce mot ? Un simple mot marketing, parce qu'il « humanise » le discours en s'adressant directement à l'individu ? De véritables pratiques spécifiques dans les entreprises ? Est-ce différent du Management des compétences et de la gestion des hauts potentiels ? Pourquoi les entreprises se lancent-elles vers ce nouveau chemin ? Est-ce les nouveaux défis qu'elles ont à relever ? ...

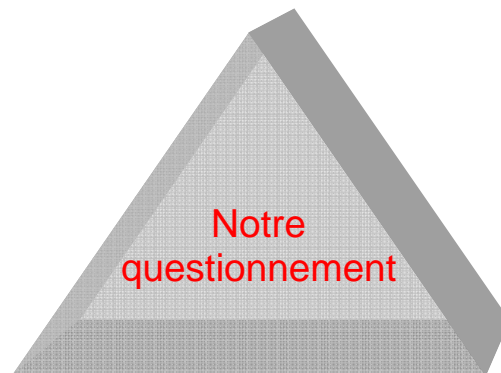
C'est ce que nous avons voulu découvrir à travers ce travail.

### **Notre démarche**

Après avoir défini la notion de Talent professionnel et ce qu'il pouvait y avoir derrière le Management des Talents en termes de pratiques, nous avons cherché à savoir ce que les grandes entreprises françaises en pensaient et ce qui se passait à l'international.

Notre fil conducteur a été non seulement de chercher à répondre aux trois questions suivantes mais aussi d'observer si un lien existait entre préoccupations, définition du Talent et pratiques Ressources Humaines pour réaliser une typologie du Management des Talents :

#### **① Quelles préoccupations peuvent amener l'entreprise à gérer les talents ?**



#### **② Comment l'entreprise définit-elle la notion de Talent ?**

#### **③ Quelles sont les pratiques pour gérer les talents ?**

Nous avons ainsi exploré la presse spécialisée française et internationale, nous avons interviewé de grandes entreprises françaises et avons participé à plusieurs conférences sur le sujet.

La dernière question inévitable dans le cadre du MBA est bien naturellement : « Quels sont les impacts du Management des Talents pour la fonction Ressources Humaines ? Sur son positionnement dans l'entreprise ? Ses compétences ? ... peut-être même son propre talent ! ? »



## **Lecteurs ... votre fil conducteur !**

**Dans la 1<sup>ère</sup> partie**, nous posons le cadre de notre travail. En 1<sup>er</sup> lieu nous regardons en quoi les défis que les entreprises ont à relever aujourd'hui permettent de s'interroger sur l'existence d'un nouveau mode de management des ressources humaines. Nous présentons ensuite la vision de P. Mirallès sur le Management des Talents et le posons comme notre référence théorique. Enfin, nous définissons ce que recouvre la notion de 'Talent'.

**Dans la 2<sup>ème</sup> partie**, nous restituons notre 'capitalisation' des pratiques mises en œuvre dans les entreprises que nous avons interviewées, et celles recueillies dans la presse internationale.

**Dans la 3<sup>ème</sup> partie**, nous apportons notre analyse et notre point de vue. Nous présentons les différentes visions du Management des Talents que nous avons repérées en recoupant les cas présentés dans la 2<sup>ème</sup> partie. Nous comparons ensuite ces visions à celle de notre cadre de référence posé dans la 1<sup>ère</sup> partie et présentons nos convictions sur ce que doit/peut être aujourd'hui un Management des Talents différenciant. Nous proposons notre « Petit traité » du Managements des Talents composé de points de vigilances et quelques conseils pratiques repérés dans la littérature pour mettre en place une démarche de Management des Talents. Finalement nous présentons les perspectives qui se dessinent pour la fonction Ressources Humaines dans le cadre du Management des Talents ...

## **PARTIE 1 : DES NOUVEAUX DEFIS A RELEVER ... A LA NECESSITE DE MANAGER AUTREMENT LES ORGANISATIONS ?**

### **1-1 Les défis que les organisations doivent relever ...**

Le contexte démographique et « business » tendent à faire des individus un levier majeur de création de valeur

*« L'importance des Ressources Humaines dans l'entreprise est devenue cruciale. Avec la globalisation, les technologies sont partout disponibles. Qu'est-ce qui va faire la différence ? Ce sont les gens. »*  
*Marcel Messier, Airbus*

#### **a) Des défis sociaux démographiques**

##### **○ Du vieillissement de la population ... à la diminution du 'vivier' ...**

Une étude d'Ernst & Young<sup>1</sup> de 2004 a mesuré la prise de conscience des Directions des Ressources Humaines sur ce sujet. Cette enquête a été menée auprès de 305 responsables en charge des Ressources Humaines au sein de leur société.

L'étude révèle que 37,5% des répondants pensent être confrontés, dans les 3 ans, à une **diminution de la main d'œuvre sur le marché du travail** et 32,5% prévoient une **raréfaction de certaines compétences** dans les prochaines années, particulièrement dans l'encadrement intermédiaire.

Dans le même temps, 51% déclarent avoir des **compétences rares** dans leur entreprise, ce qui supposera pour elles la nécessité de mettre en place des mesures pour conserver ces compétences.

Nous sommes en 2007, et c'est donc maintenant !

Une étude plus récente, réalisée en 2007 par Manpower<sup>2</sup> dans 27 pays montre que 40% des employeurs français rencontrent des difficultés de recrutement (30% seulement en 2006) ; la moyenne mondiale étant de 41% (40% en 2006).

La prise de conscience du problème en France s'est donc fortement accélérée entre 2006 et 2007, même si elle est beaucoup plus tardive que pour la moyenne mondiale.

L'évolution démographique dans les pays occidentaux conduit à une difficulté pour recruter certaines compétences devenues rares, à une diminution du vivier des personnes expérimentées et à une accélération de l'évolution des jeunes en entreprises qui se voient 'aspirer' par le Haut !

---

<sup>1</sup> Les enjeux du vieillissement de la population active – Ernst & Young (juin 2004)

<sup>2</sup> Talent Shortage Survey : 2007 Global Results

### o L'émergence de nouvelles formes de relation au travail ...

Plusieurs générations se côtoient dans l'entreprise et sur le marché du travail. Tous les 10 ans, arrive une **nouvelle génération différente dans sa relation au travail, ses objectifs de vie, ses rapports à la hiérarchie, ses attentes vis-à-vis de l'entreprise, ...**

En voici quelques lignes ...

- *Les seniors (nés entre 1901 et 1946). Certes, ils ne sont plus très nombreux sur le marché du travail. Les derniers partiront en 2011, lorsqu'ils atteindront 65 ans, âge légal de la retraite. Généralement plutôt conservateurs et réfractaires au changement, ils sont aussi très disciplinés et à cheval sur des valeurs telles que le respect ou la politesse. La difficulté principale que les Ressources Humaines peuvent rencontrer est leur absence de motivation, à quelques mois de leur retraite. Doit-on tout simplement les laisser dans leur coin et attendre leur départ ?*
- *Les baby-boomers (nés entre 1947 et 1963). Les premiers baby-boomers commencent à partir à la retraite. C'est une génération qui a connu la prospérité économique. Généralement, ils travaillent beaucoup et acceptent le stress. En retour, ils attendent du respect.*

Les deux générations suivantes sont les générations montantes :

- *La génération X (nés entre 1964 et 1977). Pour les démographes, la cohorte des enfants nés au milieu des années 1960 qui sont entrés sur le marché du travail au cours des années 1980 coïncide avec la « génération X ». Ils ont entre autres un fort **besoin de reconnaissance**. Ils ont sacrifié leur vie personnelle pour leur carrière.*
- *La génération Y (nés entre 1978 et 1994). Ils sont généralement **indépendants, autonomes**. Ils aiment le **défi**. Ils recherchent l'équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée. Ils ne sont **pas 'attachés' à leur entreprise**. Ils attendent des avantages de l'entreprise et la choisissent en fonction de qu'elle peut leur offrir.*

La génération qui arrivera dans moins de 10 ans :

- *La génération Z ou net génération (nés à partir de 1995). Cette génération est née avec Internet (et les TIC en général). On n'en sait pas encore assez sur eux pour savoir quelle sera leur culture.*

Le but n'est pas de stigmatiser une génération par rapport à une autre, ni de simplifier la réalité. Les enjeux sont importants et de nombreuses questions se posent :

Au-delà de la cohabitation dite intergénérationnelle qu'il faut gérer, les Directions des Ressources Humaines s'orientent vers de nouveaux horizons dans la relation Individu-Entreprise, dans les modes de management, et dans les pratiques Ressources Humaines (rémunération, évolutions professionnelles, ...) pour intégrer, et/ou utiliser comme levier les valeurs, les attentes, les comportements de ces nouvelles générations de salariés.

## **b) Des défis organisationnels**

### **o Un contexte de mondialisation :**

La mondialisation se définit comme l'augmentation des échanges internationaux de biens et de services et des mouvements de capitaux et de personnes. L'un des aspects de la mondialisation est l'interrelation entre les économies mondiales et une internalisation de la production. Les sociétés pensent de plus en plus leur production en terme mondial et non plus au regard de leur seul marché national. Pour survivre aujourd'hui et faire face aux produits venant de pays émergents comme la Chine ou l'Inde, les entreprises doivent se démarquer.

Depuis une vingtaine d'années, la mondialisation a affecté le marché du travail :

- Les pays se spécialisent dans les secteurs où ils possèdent un avantage compétitif, comme le coût de la main-d'œuvre.
- Les pays 'développés', comme la France, se spécialisent dans les secteurs à forte valeur ajoutée : la demande de travailleurs qualifiés va donc en augmentant.

La compétitivité de l'entreprise étant sans cesse remise en cause, cette dernière doit innover en permanence pour se différencier. La Valeur ajoutée de la 'main d'œuvre' se situe davantage dans les phases amont de conception qui requièrent des ressources très qualifiées.

La modalisation se situe au niveau du « Business » mais aussi du marché de l'emploi.

### **o Une tertiarisation du marché du travail**

En 2005 (source INSEE), le secteur tertiaire représentait 74,2% des emplois en France. Pour comparaison, il concentrait moins de 50% des emplois en 1960.

Autrefois considéré comme un secteur où les activités étaient peu productives, la tertiarisation de l'économie est devenue un phénomène mondial et tend à devenir, pour certains économistes, l'instrument de mesure pour évaluer le niveau de développement économique d'un pays.

La tertiarisation de l'économie entraîne pour les entreprises la nécessité d'innover en permanence. Quand on parle d'innovation, on ne parle pas seulement de Recherche et Développement (R&D). L'innovation s'exprime aussi à travers la diversité des services offerts aux clients et se manifeste sous la forme d'une idée, d'un procédé, d'une nouvelle fonction. L'innovation n'est donc plus seulement technologique.

La capacité à innover et la performance d'une entreprise dépendront alors de la qualité des hommes présents.

### **o Des évolutions technologiques rapides et importantes**

Les évolutions technologiques, liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication ont profondément modifié les méthodes et les relations de travail. Les entreprises sont à la recherche de travailleurs polyvalents et s'adaptant vite à ces changements. Les emplois vont alors réclamer de plus en plus de qualifications, de diplômes, dans une économie portée de plus en plus sur les connaissances.

Et pourtant, dans le même temps, des enquêtes<sup>3</sup> montrent que de vraies tensions existent sur le marché du travail pour certains types d'emplois considérés comme peu qualifiés.

L'Homme tend à devenir le cœur de l'organisation. Les salariés peuvent devenir de véritables investissements.

## 1-2 *Vers un nouveau mode de management des organisations ... le Management des Talents ?*

### a) Un regard critique ...

Comme les auteurs le précisent dans leur article (<sup>4</sup>), les processus, la technologie, le capital financier de l'entreprise sont importants pour la réussite de l'entreprise, mais **ce sont les personnes qui prennent les décisions, qui conduisent et réussissent le « business »**. **Ce sont les personnes qui créent de la valeur** en utilisant les atouts de leur entreprise. Ce qui signifie que plus les personnes seront capables, plus l'entreprise réussira. Pour cela, il faut attirer, développer et utiliser les meilleurs.

Ils précisent encore que le terme de 'Management des talents' a été introduit en 1998, que tout le monde à l'époque a pensé que c'était enfin la solution à tous les problèmes de management. Or la réalité est moins simple.

Quelques organisations le faisaient avant même que le terme n'apparaisse et plutôt que de voir le Management des Talents comme un processus 'discret', elles l'ont introduit dans tout ce qu'elles faisaient.

Mais attention, le terme 'Management des Talents' est utilisé à toutes les 'sauces' : « recruter les ressources à valeur ajoutée pour l'entreprise », « segmenter », « mettre la bonne personne au bon endroit », « recruter des ressources en pénurie », ... souvent pour expliquer des pratiques qui existent déjà ! **Là où il existe des pratiques différenciantes c'est quand l'entreprise part du principe que le talent est quelque chose en plus de la compétence et qu'il faut créer un environnement pour que le talent s'exprime.**

La notion de Management des Talents n'est donc pas claire et peut porter à confusion, entre vision pratique et vision stratégique, elle est utilisée de manière très différente, et très souvent la littérature recommande des pratiques contradictoires !

### b) L'émergence d'un nouveau mode de management ?

Au travers des travaux (<sup>5</sup>) de Pierre Mirallès, Professeur associé à l'IAE de Montpellier, nous avons essayé de clarifier la notion et les pratiques.

---

<sup>3</sup> UNEDIC-ASSEDIC & CREDOC, *Enquête de besoin de main-d'œuvre 2007*

*MANPOWER Talent Shortage Survey : 2007 Global Results*

<sup>4</sup> 'Talent management : A critical review' / Robert E. LEWIS, Robert J. HECKMAN / *Personnel Decisions International USA / Human Resource Management Review / 2006*

<sup>5</sup> 'La gestion des Talents : un nouveau mode de management ?' – P. MIRALLES / *REVUE MANAGEMENT & AVENIR* N°11 et XVIIe congrès de l'AGRH - 2006

L'auteur nous amène à une définition du Management des Talents par comparaison/opposition au Management des Compétences et explique les raisons de l'émergence du Management des Talents.

Selon lui, avec le Management des Talents, l'entreprise abandonne le management à vocation universaliste en faisant une plus large place aux individus et à leurs talents, pour aller vers de nouvelles sources de performance et des modes d'organisation.

- **L'auteur précise les conditions d'existence du Management des talents**

⇒ **Le Management des Talents émerge** dans une **situation d'incertitude extrême** qui entoure la performance de l'organisation, qu'elle soit inhérente au métier, liée à un moment particulier de la vie de l'organisation, notamment situation de crise propice à l'émergence et à l'expression des personnalités exceptionnelles, ou liée à l'état du marché. L'incertitude est un facteur d'autant plus important que les enjeux de la situation sont élevés : enjeux économiques (remporter un marché crucial), symboliques (devenir ou rester leader), vitaux (continuer à exister).

⇒ **Le Management des Talents émerge** aussi quand **la performance se cristallise dans l'action de quelques individus Hommes clés** qui contrôlent les processus cruciaux : le résultat individuel entraîne le résultat opérationnel.

La performance individuelle doit alors être visible, identifiable dans le résultat collectif.

Ces deux facteurs créent des situations où la notion de talent apparaît non seulement pertinente, mais est un axe central du management – L'auteur parle de contextes professionnels dits : '**Talent sensitive**'.

Cela ne signifie pas que dans tout métier le talent ne doit pas s'exercer, mais cela signifie simplement que le talent n'est pas toujours et partout un facteur-clé de performance pour l'organisation. **Le Management des Talents ne concerne, ni tous les individus, ni toutes les organisations.**

Allons plus dans le détail de cette vision du Management des Talents dans la 2<sup>ème</sup> partie.

- **Définition du Talent**

Selon l'auteur le **talent se définit par l'excellence et la différence.**

Si la compétence de l'individu se définit par ce qu'il sait faire, son **talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres.** Pour gagner dans un environnement hyper compétitif, il ne suffit pas d'être bon partout, mais d'être meilleur que les autres « quelque part ».

- **Confrontation du Management des Talents avec les autres modes de Management de l'entreprise**

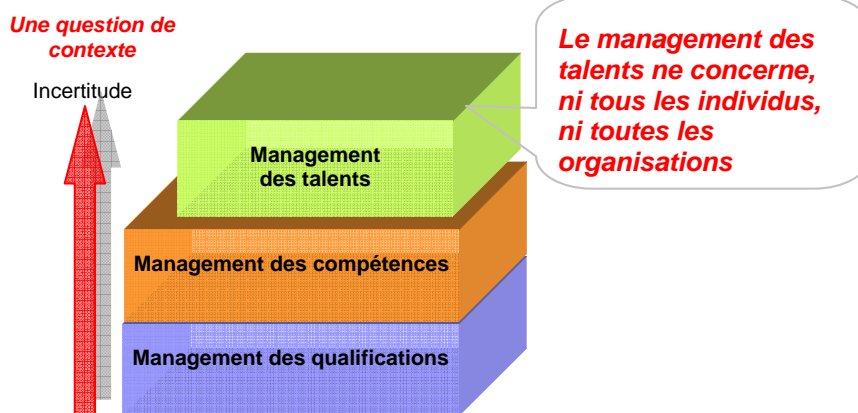
Nous avons schématisé notre compréhension des réflexions de l'auteur comme suit :



o **Coexistence des 3 modes**

Même si c'est l'évolution du contexte (en particulier l'hyper compétition, le manque de prévisions fiables, ...) qui a conduit les entreprises à passer au modèle Management des Talents, il ne s'agit pas pour autant d'une évolution par laquelle toute entreprise passera un jour ou l'autre. Et l'auteur précise qu'aujourd'hui les trois modèles coexistent.

*Exemple donné dans l'article : « Dans les grandes banques généralistes, il coexiste aujourd'hui un management de type néo-taylorien (centres d'appels), d'autres subissant des évolutions technologiques sont amenés à mettre en avant des problématiques d'évolution de compétences et de flexibilité (cas du réseau des agences), d'autres qui, face aux incertitudes permanentes (marchés financiers) font une large place au management des talents. »*



*Schéma que nous avons créé d'après notre compréhension des réflexions de P. MIRALLES.*



Le Management des Talents apparaît comme un 'étage' supplémentaire dans les pratiques de management de l'organisation ; il ne se substitue pas au management des compétences, il le complète.

○ **Pour réussir, 3 facteurs doivent être considérés**

**Les facteurs internes**

Il faut **développer et mobiliser ces ressources distinctives** : aptitudes innées, compétences spécialisées (gestes professionnels par exemple), des attitudes (notamment la volonté de réussir et de croyances). C'est le fonctionnement du « Coaching » qui permet de préparer l'individu de talent pour l'amener au moment venu à « l'état de performance », l'accompagner pour lui permettre d'exprimer son potentiel. Attention, la relation entre le coach et le coaché doit être de confiance. C'est ce qui permet au talent de développer son « sentiment d'efficacité personnelle », facteur clé de succès en situation de haute compétition.

**Les facteurs externes**

**Il faut créer un environnement favorable à la performance individuelle.**

Outre le fait de mettre à disposition de l'individu les meilleurs instruments, les meilleurs spécialistes,... le Talent doit être protégé, mis à l'abri de perturbations, sollicitations extérieures et le maintenir en état de confiance. C'est le « Cocooning » (ce n'est pas le confort car il ne faut pas oublier que l'individu doit être maintenu en tension vers la recherche de performance, il s'agit de le concentrer sur la performance.).

**Les facteurs relationnels (internes et externes) :**

- ❖ Il faut **favoriser l'interaction du talent avec les autres ressources** de l'organisation, et tout spécialement avec les autres talents.

En effet, **chaque Talent semble avoir une « place » optimale**, c'est-à-dire une position (poste + statut+rôle).

Pour **l'individu de talent, c'est « jouer sur ses points forts »**, c'est-à-dire organiser son action en fonction de ce qu'il sait faire mieux que les autres. Ceci implique une compétence organisationnelle « construire un groupe, une équipe de travail, une direction », en vue **d'assurer la meilleur complémentarité des styles respectifs** de chacun, **composer une « équipe qui gagne »**. Cette compétence le plus souvent tacite, ou plutôt une pratique managériale émergente, l'auteur l'appelle le « **Casting** ».

Contrairement à ce qu'on entend trop souvent, le Management des Talents ne se limite pas à détecter et à sélectionner les meilleurs professionnels, c'est ce qui est appelé le « **Scouting** ».

- ❖ Pour l'individu lui-même, il s'agit aussi d'identifier et développer ce qu'il fait mieux et plus facilement que les autres : le « devoir-être » de l'individu vers lequel tendent ses gestes et ses postures pour atteindre l'excellence.

La recherche de l'excellence apparaît avant tout comme la recherche d'avantages compétitifs individuels.



Il est nécessaire que l'individu de talent reconnaisse et assure ses qualités exceptionnelles, qu'il accepte l'investissement personnel nécessaire à leur préservation et leur mise en valeur.

Il appartient au **Talent d'être « entrepreneur » de lui-même** : responsabilité de la personne vis-à-vis de son capital talent, constitution d'un parcours de carrière lui permettant de valoriser au mieux ce capital.

#### ❖ **La relation Entreprise – Talent**

La **mobilité professionnelle** permet au Talent de multiplier les expositions (c'est à dire les défis successifs) qui lui permettent **d'étalonner et de montrer son talent** et d'exprimer au mieux son potentiel.

Ces qualités appartiennent à l'individu et ne sont pas transférables à d'autres personnes, ce qui implique que l'entreprise utilise les services de l'individu à un moment donné. Le talent étant fortement sollicité, la **détention d'un Talent constitue un avantage compétitif toujours précaire pour l'entreprise**.

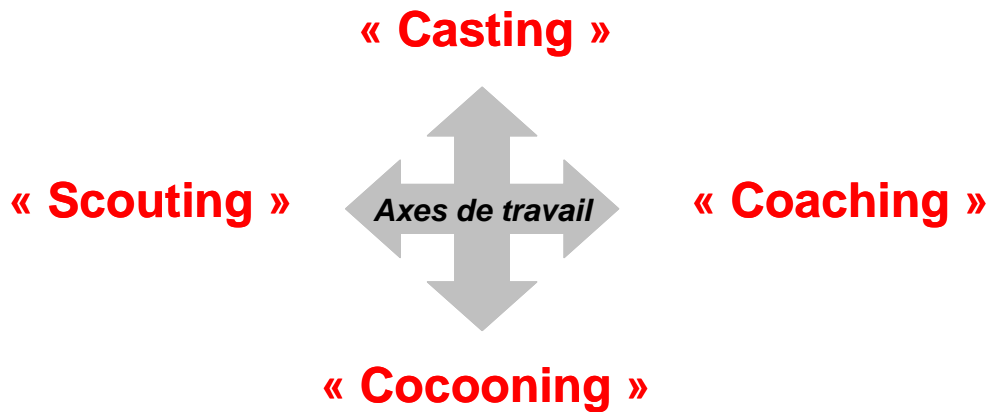
Émerge une **nouvelle forme de relation professionnelle** : salaires élevés, pouvoir de négociation considérable, encadrement totalement personnalisé.

La relation entreprise-salarié évolue et en particulier quand il s'agit d'un Talent. Ce n'est plus un louage de temps, ni une mise à disposition par le salarié de ses compétences, mais c'est un **échange de promesses en vue de relever un défi commun** (une sorte de joint venture, partage des risques et des profits).

En effet, il existe une **double dépendance** : dépendance du talent vis-à-vis de l'organisation capable de lui offrir les meilleures conditions d'expression de son talent, et dépendance de l'organisation vis à vis de l'individu « Talent » capable d'atteindre l'excellence.

Au management des talents, en tant que pratique organisationnelle, répond chez **l'individu la gestion de son talent** : il doit le reconnaître, l'assumer, le développer, rechercher les meilleures conditions d'expression et de valorisation de son talent au sien de l'organisation et de sa trajectoire professionnelle.

- **En résumé, les pratiques selon l'auteur**



**Le Talent n'existe que par rapport à son environnement'**

Le Talent = excellence + différence (en plus de la compétence)

Segmentation (pas tous)

Multiplier les occasions pour la personne talentueuse d'exprimer son talent, de le développer (projets, mobilité)

Positionner le Talent à la bonne place, dans la bonne équipe (Casting)

La personne 'talentueuse' doit être « entrepreneur de son talent »

Relation Entreprise-Talent : défi commun

**Nous avons fait de cette approche du Management des Talents (selon P. Mirallès) notre cadre de référence pour conduire notre travail.**

### 1-3 **Que recouvre la notion de talent ?**

Avant de poursuivre, il nous apparaît nécessaire de définir ce qui se cache derrière le mot 'Talent' ...

#### a) **Quelle définition du talent en dehors du contexte de l'entreprise ?**

Pour éclaircir la notion de talent, nous nous sommes attachées à définir le talent dans d'autres domaines que le domaine de l'entreprise, à partir de ce que nous propose le dictionnaire. L'idée est d'éclaircir la notion de talent, là où le talent est plus facilement accessible immédiatement : dans le monde sportif, culturel, historique jusqu'à la fameuse « parabole des talents ».

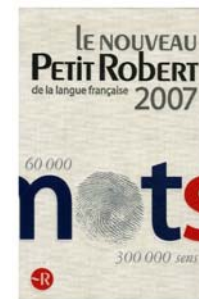
##### o « Ce que Robert nous dit ... »

**Talent n.m.** *talant* « état d'esprit » 980 ; latin *talentum*, grec *talanton* « plateau de balance ».

1. Sens 1 : Monnaie de compte équivalent à un talent d'or ou d'argent

Sens 2 : Don, aptitude

2. Aptitude remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique



##### o « Andrei, où est passé ton talent ? »



Joueur ukrainien de football de 30 ans, Andreï Chevtchenko est un parfait exemple de talent qui s'exprime beaucoup ou pas suivant l'équipe dans laquelle il évolue.

Entre 1999 et 2006, il a été un des attaquants de l'équipe italienne du Milan AC avec laquelle il a réussi les plus grands exploits collectifs : coupe d'Italie, championnat d'Italie, supercoupe d'Italie, ligue des champions, et dans laquelle il a été sacré individuellement : meilleur buteur et ballon d'or en 2004.

A la mi 2006, Andrei Chevtchenko quitte le club du Milan AC pour intégrer celui de Chelsea FC en Angleterre. Il connaît en championnat d'Angleterre des difficultés (6 matchs sans buts) et en janvier 2007, la presse n'hésite pas à spéculer sur un retour possible au Milan AC.

Que s'est-il passé pour que ce joueur si talentueux à Milan, le soit beaucoup moins à Chelsea ? A-t-il perdu son talent de footballeur ou est-ce la nouvelle équipe ainsi que le nouvel environnement qui ne lui permettent pas de s'épanouir et de briller à Chelsea comme il pouvait briller à Milan ? C'est sans aucun doute cette 2<sup>ème</sup> explication qu'il faut retenir, il n'a pas perdu en quelques semaines ce qu'il avait mis par des années de travail à confirmer.

**Le talent a besoin d'un environnement favorable pour s'exprimer.**

Pour continuer par analogie sportive, nous nous sommes penchées sur le Real Madrid ! A partir de 2000, après l'élection de son nouveau président, le club de football du Real Madrid a entrepris d'employer les footballeurs les plus médiatiques et les plus talentueux du monde : Luis Figo, Zinédine Zidane, Ronaldo, David Beckham, Raul, la « dream team » en 2 mots. Mais cette somme de talents individuels n'a pas réussi à se transformer en équipe talentueuse, enchaînant les déconvenues que ce soit en Espagne ou en Europe.

Le talent collectif ne se rapprocherait-il pas de l'étymologie grecque, c'est-à-dire « équilibre de la balance » ? L'équipe talent est un équilibre permettant à chaque individu d'exprimer au mieux ses capacités.

Une « équipe de talent » n'est pas la somme de talents individuels.

○ « Qui aurait-il été sans la guerre ? »



« Entre le talent des hommes et la destinée des époques qui domine ? Est-ce l'homme qui dessine les contours de l'histoire ou l'histoire qui forge et imprime les destins ? Si de l'association des deux naissent des talents extraordinaires, que seraient devenus De Gaulle, Eisenhower, Churchill sans la guerre ? Que seraient ses destins exceptionnels sans la collusion à leur époque ? » Alain Jacob.

Cette question nous fait revenir aux notions de temporalité : il faut que le talent d'un individu soit en adéquation avec les attentes et les besoins d'un contexte pour qu'il puisse s'exprimer et répondre à ses attentes et besoins. « Just in time ».

Cela ramène aussi la réflexion de la rencontre de l'individu et du contexte.

Le talent et le contexte dans lequel il s'exprime sont indissociables.

○ « Mais comment n'ont-ils pas reconnu son talent ? »

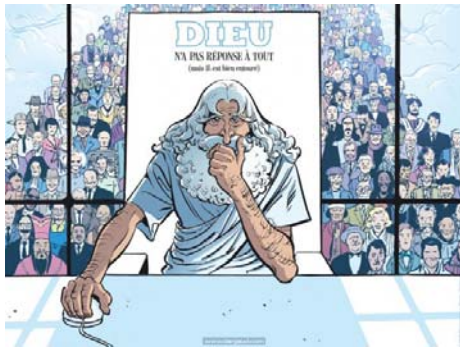
Le monde artistique nous donne de nombreux exemples de talents non reconnus du temps de leur vivant mais qui deviennent des références absolues quelques décennies après leur mort. C'est par exemple le cas de Vincent Van Gogh qui est mort dans le dénuement en n'ayant vendu qu'une seule toile alors qu'aujourd'hui ses tableaux sont parmi les plus chers du monde.

Le talent seul n'existe pas. Il n'existe que par la reconnaissance du groupe. Le talent est subjectif, parce qu'il est mesuré par l'écho d'un groupe, d'une société ou d'une période. La force du talent est souvent celle de l'écho culturel ou médiatique. C'est intégrer l'idée que le talent n'est pas universel, il diffère donc aussi par les cultures (ex : américaine et française).



Le talent ne s'apprécie que dans un collectif qui le reconnaît en tant que tel

○ « Quel enseignement tire t'on de la Parabole des Talents ? »



« Dieu n'a pas réponse à tout (mais il est bien entouré) »

2006 - Benacquista & Barral - DARGAUD

*«Un homme, qui partait en voyage, appela ses serviteurs et leur confia ses biens. A l'un il donna une somme de cinq talents, à un autre deux talents, au troisième un seul, à chacun selon ses capacités. Puis il partit. Aussitôt, celui qui avait reçu cinq talents s'occupa de les faire valoir et en gagna cinq autres. De même, celui qui avait reçu deux talents en gagna deux autres. Mais celui qui n'en avait reçu qu'un creusa la terre et enfouit l'argent de son maître. Longtemps après, leur maître revient et il leur demande des comptes. Celui qui avait reçu les cinq talents s'avança en apportant cinq autres talents et dit : 'Seigneur, tu m'as confié cinq talents ; voilà, j'en ai gagné cinq autres. - Très bien, serviteur bon et fidèle, tu as été fidèle pour peu de choses, je t'en confierai beaucoup ; entre dans la joie de ton maître.' Celui qui avait reçu deux talents s'avança ensuite et dit : 'Seigneur, tu m'as confié deux talents ; voilà, j'en ai gagné deux autres. - Très bien, serviteur bon et fidèle, tu as été fidèle pour peu de choses, je t'en confierai beaucoup ; entre dans la joie de ton maître.' Celui qui avait reçu un seul talent s'avança ensuite et dit : 'Seigneur, je savais que tu es un homme dur ; tu moissonnes là où tu n'as pas semé, tu ramasses là où tu n'as pas répandu le grain. J'ai eu peur, et je suis allé enfouir ton talent dans la terre. Le voici. Tu as ce qui t'appartient.' Son maître lui répliqua : 'Serviteur mauvais et paresseux, tu savais que je moissonne là où je n'ai pas semé, que je ramasse le grain là où je ne l'ai pas répandu. Alors, il fallait placer mon argent à la banque ; et, à mon retour, je l'aurais retrouvé avec les intérêts. Enlevez-lui donc son talent et donnez-le à celui qui en a dix. Car celui qui a recevra encore, et il sera dans l'abondance. Mais celui qui n'a rien se fera enlever même ce qu'il a. Quant à ce serviteur bon à rien, jetez-le dehors dans les ténèbres ; là il y aura des pleurs et des grincements de dents ! ».* Évangile de Saint Matthieu 25, 14-30.

Au-delà de l'interprétation religieuse de cette parabole, on peut aussi en conclure que le talent sans travail, sans volonté de le développer, ne représente rien. C'est la volonté de le faire fructifier qui permet aux talents de s'exprimer.

De même, prémunissons-nous de toute approche trop divine du talent : « le talent est un don de Dieu ». En effet, cette approche révélée du talent place le divin au-dessus du travail et de la volonté, la notion de talent subit n'est alors pas loin, et par conséquent le « non talent ». Cette analyse est renforcée lorsqu'au talent s'ajoute le concept de prodige, expression souvent réservée aux plus jeunes. Pour autant le prodige ne fait souvent que des performances qui ressemblent à celles des adultes. Cette « précocité » est souvent le résultat de l'éducation, de l'environnement et du travail qui en résulte. Combien de « prodiges » disparaissent avec l'âge ?

L'approche cartésienne est plus humble et donnera, pour pivot essentiel, au talent la force du travail. L'homme devient alors maître de son destin.

Croire à son destin, c'est croire en un monde en perpétuelle création ; c'est travailler à son mouvement ; c'est mettre en avant la volonté et l'effort pour en tracer les formes et les

innovations. Ainsi une prédisposition particulière, une aptitude spécifique n'est rien, ne sert à rien sans travail pour qu'il se développe, s'exprime et s'épanouisse.

**Le talent n'est pas qu'une aptitude innée, le talent se développe avec le travail**

### **b) Qu'est ce que le talent professionnel ?**

Approchons notre définition en pensant aux contraires et à ce que le talent n'est pas, et nous pourrions ainsi définir ce qu'est le talent professionnel.

#### **o Le talent, ce n'est pas recruter le 1<sup>er</sup> de la classe.**

Un récent Article de Job Ethic du 07 Juin 2007 : « Le Talent, Kezako ? », Joël Kaddour, co-fondateur et psychologue du site de cooptation « Jobmeeters », nous explique que le talent ce n'est ni l'excellence (au sens de 1<sup>er</sup> de la classe) ni la compétence.

L'auteur précise sa pensée en disant que « Recruter le 1er de la classe (issu de la meilleure école, tant qu'à faire), n'est pas toujours la meilleure stratégie. Un collaborateur de talent, ce n'est pas *seulement* celui qui va exceller dans l'exercice de sa fonction, mais plutôt celui qui va apporter une valeur ajoutée au simple « exercice » de la fonction. Par sa parfaite adéquation avec l'entreprise (sa culture, ses attentes, ses valeurs, ..... ) et par sa pleine compréhension du poste qu'il occupe, le Talent ne se contente pas de faire son job et de le faire bien, il le fait avec un regard qui s'inscrit dans la vision de l'entreprise. Certes, on peut être excellent et avoir du talent, mais il n'est pas nécessaire d'être excellent pour avoir du talent.

Il rappelle également que l'article 6 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen, associait déjà le talent à l'éthique et au recrutement : « *Tous les citoyens (...) sont également admissibles à toutes dignités, places et emplois publics, selon leur capacité et sans autre distinction que celle de leurs vertus et de leurs talents.* ».

#### **o Le talent n'est pas la compétence, mais compétence et talent sont complémentaires**

Dans son article, Joël Kaddour continue d'éclairer la notion de talent en l'opposant à la notion de compétences : « Si on peut parler de bilan de compétences, on ne peut pas parler de bilan de talents. Pourquoi ? Parce qu'avoir du talent c'est avoir un potentiel élevé, et que le potentiel n'est pas acquis. Le talent est une rencontre entre une personne et une entreprise et c'est dans cette rencontre que naissent les conditions d'expression de ce potentiel C'est pour cela qu'une personne peut être jugée hyper compétente pour un poste dans une entreprise, et, se révéler être beaucoup moins talentueuse en occupant le même poste dans une autre entreprise. Il est clair que cette distinction implique une interrogation sur l'analyse fonctionnelle des « postes » de travail. Mais en fait, une approche en terme de talent implique une véritable analyse « fonctionnelle » du poste (l'important c'est ici le fonctionnement du poste et sa fonction pour l'entreprise), alors qu'une approche en terme de compétence avait tendance à proposer une analyse fonctionnelle du « poste » de travail (l'important était ici de parler du poste et de faire une check-list des compétences nécessaires à son occupation). Avoir du talent demande donc d'avoir des compétences, mais pouvoir exprimer son talent nécessite plus que des compétences : il faut être la bonne personne, au bon endroit, au bon moment. ».



### ○ Le Talent est « contextualisé »

« Etre la bonne personne au bon endroit, au bon moment » amène l'idée du contexte dans la définition du talent. C'est en fonction des besoins et des attentes des entreprises que la définition du talent prend son ampleur et prend sa consistance. C'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle que nous avons commencé le questionnement aux entreprises interviewées en leur demandant ce qu'elles entendaient par « Talent ».

### ○ Quelle distinction avec les savoirs -être ?

Une définition de la compétence a été adoptée en octobre 98, à l'occasion des X<sup>e</sup> journées internationales de la formation, sous l'égide du Medef : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est « validable ». C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »

Nous tirons bien sûr de cette définition claire et admise par tous, 3 grands aspects qui font l'objet d'apprentissage, de détection, de développement, d'évaluation :

- ✓ Les savoirs (les connaissances)
- ✓ Les savoir-faire (les pratiques)
- ✓ Les savoir-être (aspects relationnels)

Nous nous sommes alors posé la question des savoir-être, ces compétences comportementales, relationnelles qui pourraient se confondre avec le talent, et qui font l'objet d'une évaluation précise comme les autres types de compétences.

Dans « *Manager contre vents et marées* » <sup>(6)</sup>, les auteurs apportent des précisions sur la différence entre savoir-faire, savoir et talents :

- Les savoir-faire sont des capacités pouvant se transmettre d'un individu à un autre : pour une infirmière, faire correctement une piqûre est un savoir-faire.
- Le savoir est ce « dont nous sommes conscients ». Ce savoir est tiré de deux types de connaissances :
  - Les connaissances de fait (les choses que nous connaissons) : elles peuvent et doivent être enseignées comme par exemple pour un comptable, la comptabilité en partie double.
  - Les connaissances tirées de l'expérience (les choses que nous avons comprises au cours des années), elles sont moins transmissibles car c'est à l'individu de les acquérir avec le temps.

Les talents sont les « autoroutes du cerveau, qui empruntent des modes stables de pensée, de sentiment ou de comportement ». Si on recoupe cette définition avec un article de Xavier Cornette de Saint-Cyr, 'Coach de cadres', paru sur le site d'Hexalto.com, le talent aurait 5 composantes :

---

<sup>6</sup> Marcus Buckingham et Curt Coffman

1. **Faisabilité** : Quelque chose qu'on a toujours su faire.
2. **Facilité** : Quelque chose que l'on fait aisément à chaque fois.
3. **Reproduction** : Quelque chose que l'on sait reproduire.
4. **Plaisir** : Quelque chose qui donne du plaisir car aisé à faire
5. **Reconnaissance** : Quelque chose qui est reconnu par les autres comme une évidence et qui distingue des autres.

○ **Talent et potentiel : la même chose ?**

Au fil de nos lectures et de nos recherches, la notion de potentiel est souvent venue en parallèle de la notion de talent. Nous avons donc cherché à cerner le potentiel pour mieux différencier le talent.

Nous avons retenu la définition suivante du potentiel : « C'est un pronostic sur les possibilités latentes ou manifestes d'une personne pour accéder à un niveau de responsabilités supérieures ou dans un autre métier ». La temporalité joue ici un rôle prépondérant ; le potentiel est un pari pour l'avenir, c'est un talent qui ne demande qu'à s'exprimer ailleurs, à l'avenir mais ce n'est pas certain. Comme le mot l'indique, il est potentiel, hypothétique, aléatoire.

Par ailleurs, nous nous sommes aperçus que la recherche de potentiels amenait souvent à une recherche de profils similaires, pour ne pas citer le terme de clones, aux compétences égales, qui viennent du même milieu universitaire, qui ont le même parcours, qui ont tous le même destin : le management.

Nous distinguons donc le talent du potentiel par l'aspect avéré du talent dans un contexte donné et le potentiel par un talent que l'on espère voir s'exprimer dans un autre contexte.

○ **Le Talent c'est la différence !**

Le talent n'est pas seulement une histoire de niveau d'aptitude et de champ de compétence ; il est aussi, et avant tout, une histoire de parcours, d'expériences et d'envies qui font que chaque candidature est unique. Pour les recruteurs de Talents, les candidats sont tous différents, et c'est dans cette différence qu'il doit identifier les futurs Talents de l'entreprise.

Les collaborateurs ne sont pas forcément des dirigeants mais ils disposent d'atouts personnels, singuliers et inimitables, qui vont permettre de démultiplier l'efficacité et la performance, de donner une dimension supplémentaire à la compétence : c'est ce que nous appelons le « Talent », c'est ce qui fait la différence au-delà des compétences maîtrisées.

Le talent se distingue avant tout des savoirs, des savoir-faire, et surtout des compétences par son caractère **intransmissible**. Ainsi le talent ne s'acquiert pas mais il se détecte, le talent se développe par le travail mais ne s'apprend pas et le talent s'exprime dans un contexte plutôt qu'il n'est transmis par un formateur.



**La définition du 'Talent professionnel' :**

Le talent ne s'acquiert pas mais se détecte, se développe, s'exprime.

Le talent ne se limite pas à la compétence. L'individu dit 'talentueux' a des compétences et du talent, c'est complémentaire.

Le talent est une capacité « différenciante », liée à la personnalité, c'est ce qui fait la différence entre les personnes au-delà des compétences maîtrisées.

Le talent est « contextualisé », en fonction des préoccupations et des besoins de l'entreprise.

Le talent n'est pas transmissible.

## PARTIE 2 : QUE SE PASSE-T-IL DANS LES ENTREPRISES ?

### Notre méthodologie de 'capitalisation'

Nous avons abordé le sujet suivant 3 approches :

Rencontre avec des entreprises de notre réseau personnel. Cet axe couvre la dimension pratique de notre travail, en interrogeant des acteurs français de grands groupes internationaux d'origine française.

Suite à notre compréhension des facteurs déclenchant le Management des Talents (voir 1<sup>ère</sup> partie, approche de Pierre Mirallès), nous avons donc cherché à rencontrer des entreprises qui doivent **faire face à une mondialisation de leur business, à une pression de l'innovation et de la compétitivité.**

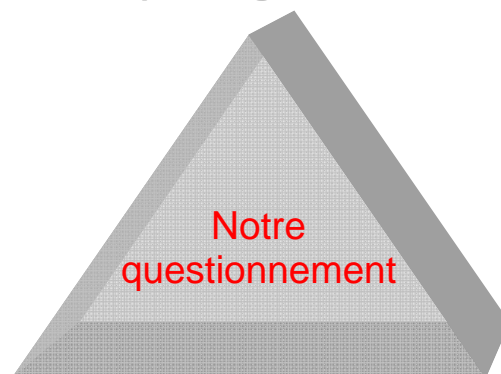
Les entreprises que nous avons rencontrées sont les suivantes :

- ✓ Schneider Electric
- ✓ Le Club Med
- ✓ Le Groupe Danone
- ✓ Pernod Ricard
- ✓ L'Oréal

Nous avons travaillé **sur un mode d'entretien en face à face** avec le Directeur des Ressources Humaines ou plus précisément pour le Club Med, avec la responsable de l'Université des Talents.

Lors de nos entretiens, nous avons recherché à répondre aux trois questions suivantes :

① **Quelles préoccupations peuvent amener l'entreprise à gérer les talents ?**



② **Comment l'entreprise définit-elle la notion de Talent ?**

③ **Quelles sont les pratiques pour gérer les talents ?**

- ✓ La première question de l'entrevue a toujours été de savoir ce que le talent pouvait bien signifier pour l'entreprise.
- ✓ Une fois ce cadre posé, nous pouvions aller plus loin dans l'analyse et les pratiques et demander quel est l'élément déclencheur qui justifie leur préoccupation autour de la gestion des talents.
- ✓ Dans la troisième phase, nous pouvions regarder ensemble quelle était la manière de gérer les talents.

Nous nous sommes vraiment attachées à bien vérifier ce que le mot « Talent » voulait dire pour les entreprises. C'est ainsi que cette question a systématiquement été notre point d'entrée pour les entretiens. Nous avons déjà notre idée mais il était important de laisser l'interviewé nous exposer librement sa vision de la notion, sans perturbation ou axe déjà prédéfini de notre part.

- ⇒ Recherche dans la base Business Source d'articles de recherche, de presse spécialisée, d'enquêtes, ... qui mentionnaient ou étaient reliées au mot 'Talent'. Cet axe de recherche couvre la dimension théorique et la dimension pratique à l'international de notre travail.
- ⇒ Veille permanente sur les ouvrages publiés, les conférences auxquelles nous avons participé (quatre conférences au total) et le Web.

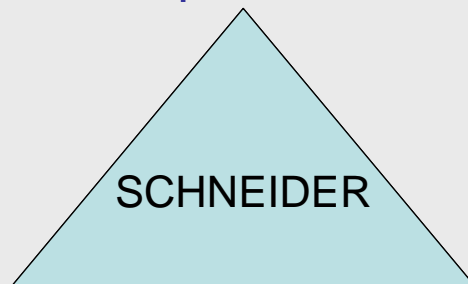
## 2-1 Qu'en est-il en France (entreprises interviewées) ?

### o SCHNEIDER ELECTRIC

#### EN RESUME

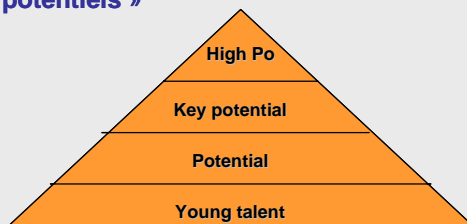
##### Préoccupation

**Future pénurie de talent, globalisation du business (management interculturel) ,  
ouverture des frontières de l'emploi**



##### La notion de talent

**Autour de la gestion des « Hauts potentiels »**



##### La gestion des talents

**Deux « success factors » :**

1. Détection et développement des talents individuels
2. Approche collective basée sur l'observation et la réaction face aux évolutions des métiers

- « people review »,
- entretien annuel d'évaluation,
- Formation,
- Mobilité,
- Observation sur le terrain

#### LE CONTEXTE

Lorsque nous avons rencontré Jean-François Pilliard, le Directeur Général des Ressources Humaines de Schneider Electric, nous avons compris que le sujet était particulièrement d'actualité pour trois raisons :

- Les talents se feront de plus en plus rares à cause de la démographie en creux des générations les plus jeunes,
- Les grandes entreprises évoluent dans un environnement mondial, beaucoup plus large en termes d'offres, de potentiel d'opportunités,
- Certains pays ne produisent pas assez de compétences ; l'Inde qui forme 400.000 informaticiens par an n'arrive pas à couvrir ses propres besoins car il lui en faudrait au moins 500.000 !

Et puis, le business se transforme. On assiste de plus en plus à une uniformisation des offres comme sur les produits de la vente de services ou sur des produits de même nature ou de qualité équivalente. Ainsi, le futur avantage compétitif sera la qualité des hommes de l'entreprise.

## LES PREOCCUPATIONS QUI AMENENT A GERER LES TALENTS





Un des facteurs qui complexifient la gestion des talents est la guerre des talents. En effet, il faut vite trouver les ressources spécifiques dont l'entreprise va avoir besoin. D'autre part, les salariés ont de nouvelles relations à l'entreprise. On ne reste plus toute sa vie dans la même entreprise.

La mondialisation du « business » fait qu'un talent ne peut pas se gérer de la même manière en France et au Japon mais surtout ces ressources ne sont plus prisonnières de leur marché national. Les frontières sont ouvertes. Le management interculturel prend alors toute sa dimension et sa pertinence.

## LA DEFINITION DE LA NOTION DE TALENT

Les pratiques de gestion chez Schneider Electric s'appliquent aux hauts potentiels, qui peuvent être amenés à avoir des postes à haute responsabilité au sein du groupe.

Ils travaillent sur quatre niveaux de talents :

- 
  - **« Young Talent » :**  
Salariés qui dans les 5 premières années de leur vie professionnelle montrent déjà des qualités exceptionnelles.
- 
  - **« Potential » :**  
Salariés qui dans les 3 à 5 ans à venir pourraient accéder à des fonctions à responsabilités.
- 
  - **« Key potential » :**  
Salariés qui ont déjà des responsabilités importantes (direction d'usines) par exemple) et qui dans moins de 5 ans pourraient accéder à des fonctions clés du groupe). Ils sont environ 700 à 1000 actuellement.
- 
  - **« High potential ». :**  
Il s'agit des 15-20 salariés actuellement titulaires de fonctions clés (150 en tout) qui pourraient accéder aux fonctions les plus hautes du groupe : le Comité Exécutif.

Le but pour un salarié « talent » est de passer d'une catégorie à une autre, tout en sachant que l'appartenance à une catégorie n'est pas un droit acquis. En effet, leur talent s'évalue très régulièrement et un salarié peut en sortir. De la même manière, ce parcours n'est pas non plus linéaire, il est possible de « sauter » des catégories.

Les qualités de leadership, de capacité d'innovation, d'adaptabilité, de mobilité et de maturité sont des éléments clés qui déterminent le talent chez Schneider Electric.

## LES PRATIQUES DE GESTION DES TALENTS CHEZ SCHNEIDER ELECTRIC

Les pratiques de gestion des talents chez Schneider Electric sont assez classiques mais le Directeur des Ressources Humaines nous a donné quelques clés de la réussite. Nous citons M.Pillard « *deux approches complémentaires sont à combiner pour obtenir une gestion des talents efficace. La détection et le développement des talents individuels qui doivent être intégrés et considérés au travers d'une approche collective basée sur l'observation et la réaction face aux évolutions des métiers.* »

La réactivité de part la « rotation rapide » (mobilité tous les 2-3 ans) est également clé. Il faudrait éviter un processus bureaucratique, lourd et inefficace et privilégier un investissement financier et humain. Le process global doit être solide et animé. Cela ne tient que si tous les acteurs sont impliqués et notamment la collaboration entre le manager opérationnel et le Responsable Ressources Humaines.

Nous avons retrouvé d'autres outils comme la mise en place d'indicateurs spécifiques pour les hauts potentiels (interne), une enquête annuelle de satisfaction (interne), l'étude d'enquêtes mondiales sur l'évolution des métiers et des marchés (externe). Egalement, il faut observer les évolutions de l'environnement et avoir la volonté de s'y adapter. M.Pilliard nous disait « *Je suis un laboureur* ». Ce mot prend tout son sens lorsque l'on voit l'implication et l'éveil de la fonction Ressources Humaines dans ce processus.

Schneider Electric a mis en place des outils de détection comme :

- Leur « people review » avec laquelle il s'agit de mettre en conformité les hommes et les fonctions,
- Un entretien annuel d'évaluation de la performance, en face à face,
- Un « assessment » individuel et collectif (expérimentation en cours avec l'aide d'un cabinet) qui complètent les appréciations qualitatives des « people review »,
- L'observation sur le terrain : ce qui veut dire de passer une semaine dans une usine avec le directeur pour apprécier de fait ses qualités en termes de prise de décision, de management, de leadership, etc.

A tous les niveaux de talents, un binôme composé du patron managérial et du responsable Ressources Humaines anime conjointement le processus. Et plus on monte dans la pyramide des talents, plus l'implication du binôme est forte.

En Asie, ils se développent autour de quatre axes pour attirer et fidéliser les talents :

- financer des formations de prestige dans les meilleures « business school » de Shanghai
- donner une véritable visibilité sur le développement professionnel individuel potentiel,
- assurer un management de qualité à tous les niveaux,
- donner une vision sur l'avenir de l'entreprise, le partage de la stratégie est fondamental

Ils ont aussi mis en place des outils de développement comme l'utilisation du plan de développement pour les talents : formation, mobilité, etc. Mais aussi, celui pour les équipes détenant un talent pour assurer le remplacement du talent qui pourrait être amené à partir.

La communication avec le salarié détecté joue un rôle important. Il semble nécessaire en effet d'adopter un message adapté au salarié dit « talentueux », sans lui dire directement mais en lui proposant un plan de développement motivant.

C'est une manière de motiver ces salariés, tout en étant sûr d'être en phase avec leurs besoins, leurs attentes et leurs envies. C'est aussi un moyen de tester les individus au travers de leurs réactions, et donc de leur maturité.

En revanche, les équipes ne sont pas prévenues directement sauf pour les membres qui pourraient remplacer le talent sur le départ dans le cadre de son plan de développement.

Les experts sont des talents mais considérés sous un éclairage particulier. Ils sont eux aussi mentionnés dans les « people review ». Leur taux de rotation est faible (en opposition avec les hauts potentiels) et il faut bien 10 à 15 ans de formation pour avoir l'expérience nécessaire et suffisante pour accomplir parfaitement son travail.

Considérant la rémunération, et ce pour bon nombre de talents, l'aspect matériel n'est pas le plus important. Par exemple, Schneider Electric se situe dans la moyenne des rémunérations et jouit d'un turnover global moitié moins important que sur le marché (autour de 11%).

A partir du modèle établi par la direction générale, des plans collectifs de compétences sont réalisés partout dans le monde. Ces plans sont évidemment ajustés en fonction des besoins à trois ans à partir d'études et d'hypothèses d'évolution du business.

Cette démarche doit absolument être complémentaire à celle de la gestion des talents. La gestion des talents ne peut réussir que si elle est menée en parallèle d'une gestion plus globale des compétences.

## o DANONE

### EN RESUME

#### Préoccupation

**En interne = développer les « contributeurs clés »** (avec la dimension collective à plus développer).

**En externe = Le sourcing et sa problématique de « trouver les talents en adéquation avec les valeurs, la culture du Groupe ».**



#### La notion de talent

Tous managers qui saura se développer et mettre au service de l'entreprise des compétences spécifiques (esprit entrepreneur, audace, curiosité, innovation, ténacité, dynamisme, anticipation), en accord avec les valeurs et la culture du Groupe

#### La gestion des talents

- Une « Manager review » tous les ans,
- Evaluation des compétences, fonctionnelles et managériales
- Une « Learning Company »
- Cultiver et développer la spécificité et les atouts de la culture managériale.

- Jeu Trust au niveau du Sourcing.
- Outils de partage de bonnes pratiques et autres outils de mise en relation pour les DG (focus Networking)
- RDP

### LE CONTEXTE

Le groupe Danone a une actualité stratégique importante. Son périmètre d'activités est en recentrage autour de ces activités phares qui doivent servir sa stratégie. En effet, le Groupe a décidé de céder sa branche Biscuits à l'américain Kraft Foods et de racheter Numico, le groupe hollandais de Nutrition (alimentation infantile et nutrition clinique).

En 2006, le Groupe a poursuivi son développement à un rythme supérieur à ses objectifs. Une performance grâce à laquelle le management bâtit le futur de l'entreprise, accélère la conquête des marchés, intensifie l'innovation et explore de nouveaux modèles de développement.

L'évolution du périmètre du Groupe, l'entrée dans une nouvelle étape de son développement, l'accent mis sur le double projet économique et social de Danone et l'ambition de « Uniqueness » placent les Ressources Humaines au cœur des enjeux du futur.

Pour y répondre, une nouvelle stratégie Ressources Humaines a été reformulée autour de quatre axes :

- Remettre les Hommes au cœur des décisions,
- Transformer les organisations, encourager le développement et le partage de connaissance et le leadership au service de l'innovation globale,
- Renforcer l'impact sur la société et l'environnement,



- Cultiver et développer la spécificité et les atouts de la culture managériale.

Dans le but d'assurer une mise en œuvre efficace de cette stratégie, la direction générale des Ressources Humaines redéfinit actuellement son organisation en s'inspirant des principes suivants :

- Le renforcement de la proximité business et de la décentralisation du management Ressources Humaines au plus près des régions géographiques et des « business units »,
- Le développement de la transversalité entre les business, le développement des nouvelles géographies et les fonctions.

Nous avons fait le choix de faire notre analyse au niveau du siège du Groupe Danone. C'est en effet de là que part la stratégie Ressources Humaines et les outils mis à disposition des filiales.

Aujourd'hui, le constat nous éclaire sur le fait que la gestion des Ressources Humaines se fait principalement par la compétence et la performance, dans une moindre mesure par le potentiel.

Les conséquences de ce système sont que cela exacerbe l'individualisme. L'évaluation se fait notamment par rapport aux autres collègues de même niveau hiérarchique (mais qui ne travaillent pas ensemble), donc en comparatif. Cela peut engendrer et faire émerger par conséquent des réactions du même ordre.

Le système d'évaluation est une des causes mais si on regarde la politique globale de gestion RH, elle est à la base très individuelle. Le système de bonus, la politique de rémunération globale, mais aussi le recrutement et la gestion du développement par statut sont d'autres illustrations.

La revue de performance ou évaluation reste la pierre angulaire du développement des managers. La première étape est l'entretien annuel avec le manager. Les résultats sont stockés dans un outil intranet, en accès commun pour les fonctions ressources humaines. Ensuite, à partir de toutes les évaluations enregistrées, les responsables Ressources Humaines du Groupe, les Ressources Humaines locales et les Comités de Direction des filiales préparent leur « Revue des managers » : construction de plans d'actions par métier, des organigrammes de remplacement, pris en compte des souhaits d'évolution professionnelle de chaque collaborateur.

Une fois cette étape réalisée, les Ressources Humaines du Groupe consolident par métier toutes les revues des managers. Le Comité Ressources Groupe qui constitue la troisième étape du process va permettre de valider les projets de développement personnel des managers.

En dernier lieu, le hiérarchique fait un retour au collaborateur sur les décisions de la revue des managers et du Comité Ressources. Ce retour est ensuite formalisé dans l'outil intranet et accessible au collaborateur à tout moment.

Aujourd'hui, la conviction que la performance se situe aussi au niveau du collectif (au sein d'une même équipe) en considérant l'individu émerge. Seul, il ne peut y avoir de performance, en tout cas, elle sera limitée. Si à un moment donné une des compétences clés est moins performante, le collectif peut palier.

S'il s'en va, l'équipe est encore là. Mais surtout la notion qui nous apparaît fondamentale pour l'efficacité du travail et la performance c'est la complémentarité.

### **LES PREOCCUPATIONS QUI AMENENT A GERER LES TALENTS**

Le challenge est d'attirer, de fidéliser et retenir les « ressources clés ». Danone n'a pas un turn-over important au niveau des Directeurs Généraux ; peut-être relativement plus important au niveau des directeurs et managers. La raison principale aujourd'hui qui poussent les collaborateurs à rester réside dans l'attachement à la société. Le marché de l'emploi aujourd'hui est très tendu mais pour autant Danone ne souhaite pas rentrer dans une guerre de talents.

### **LA DEFINITION DE LA NOTION DE TALENT**

Chez Danone, on ne parle pas vraiment de talent mais plutôt de « *contributeur clé* ». C'est principalement aujourd'hui autour des compétences managériales que l'on cherche à approcher la notion de talent telle que nous la présentons. On va retrouver des critères d'évaluation intrinsèque à la personne comme « anticipation, pro-activité », « mobilise et conduit le changement », « promeut l'esprit d'équipe » ou encore « développe les talents : donne des feedbacks, coache des missions de formation ».

Aujourd'hui, le modèle Ressources Humaines de Danone s'appuie sur 6 axes :

1. développer le professionnalisme de tous les employés afin d'anticiper l'évolution des métiers et contribuer à leur employabilité,
2. améliorer la performance managériale en s'appuyant sur la démarche Odyssée,
3. développer les organisations, les compétences et le « networking »,
4. fonder le management sur la proximité et le dialogue social,
5. construire une politique de reconnaissance motivante fondée sur la contribution individuelle et collective.
6. mettre en œuvre l'entreprise socialement responsable fondée sur la démarche « Danone way ».

Cette démarche a été conçue dans l'esprit que chaque collaborateur d'une entreprise mondiale comme Danone doit être sensibilisé et impliqué dans la mise en œuvre opérationnelle de projets en matière de développement durable et de responsabilité sociale.

Cette politique Ressources Humaines s'appuie bien sur des valeurs d'universalité, de diversité, de développement individuel et collectif des Hommes et de reconnaissance ; le tout sur fond de performance et d'objectifs business.

## LES PRATIQUES DE GESTION DES TALENTS CHEZ DANONE

En terme de gestion du développement des ressources clés, Danone a mis en place plusieurs outils.

Tout d'abord, l'évaluation ou *Revue de Développement et de Performance (RDP)* ; c'est un outil très important de la gestion des contributeurs clés. A ce moment-là, le manager, quelque soit le niveau de son collaborateur, va avec lui ou elle, une fois par an, faire un point sur les points d'amélioration et les acquis. Il permet d'établir le Plan Individuel de Développement, qui synthétise les points forts du collaborateur, les points à développer et les moyens à mettre en œuvre afin de monter en compétence pour les postes actuels et à venir.

Ensuite, *la revue des managers* dont nous avons parlé précédemment a lieu tous les ans dans chaque filiale, après l'évaluation. Elle permet de mettre en adéquation les ressources et les besoins en analysant les plans de développement des managers, leur projet de carrière et les postes disponibles.

Enfin, *le comité Ressources* synthétise les données récoltées dans les filiales et analyse la répartition des ressources par métier, pôle et zone.

*La formation* est aussi un levier important de gestion mais surtout de développement des potentiels de la personne. Chez Danone, les formations sont principalement pour les managers. Plusieurs outils sont à leur disposition, qu'ils soient pour améliorer la performance managériale

En matière de recrutement, Danone fait tout un travail notamment de *sourcing* auprès des écoles et organise tous les ans dans ce contexte un « business game », TRUST.

TRUST est un « business game » international proposé actuellement auprès d'étudiants de 16 pays (7000 inscrits). Il s'agit, au travers de ce jeu, de gérer une filiale fictive Danone en conciliant les contraintes financières et les problématiques de développement durable, environnementales et sociétales.

- TRUST est un outil qui permet aux équipes Ressources Humaines à la fois de présenter les spécificités du groupe mais aussi qui sert d'outil de recrutement, d'identification des personnes vraiment en phase avec les valeurs, ayant des compétences qui intéressent Danone,
- C'est un véritable outil de développement et de mise en avant de la marque « employeur » qui permet de construire et de séduire au travers des messages et de l'image du Groupe. Sachant que la problématique aujourd'hui au niveau « Sourcing » est d'attirer les talents du monde entier qui partagent les valeurs et la culture de Danone, car c'est un critère important de réussite de la « greffe », on perçoit d'autant plus l'importance de la communication autour de la marque.

Les évaluations du jeu montrent que Danone est perçu comme une entreprise qui a une culture forte, le souci du développement durable et où la proximité est une valeur clé.

La marque employeur est très fortement travaillée à l'extérieur (sourcing, communication, conférences) comme en interne mais avec des actions concrètes derrière ce mot parfois trop « label ». Danone est une petite entreprise par rapport à ses concurrents qui peuvent parfois représenter jusqu'à quatre fois sa taille. Au-delà de sa différence de taille, son positionnement, certaines caractéristiques propres à Danone lui construisent son identité, ce que l'on appelle sa « uniqueness ».

Parmi ces caractéristiques, nous retrouverons une culture paternaliste et un très fort attachement des employés, liés à son histoire. Autre dimension : la culture entrepreneuriale chez Danone. Cette culture instaure un style de management basé sur l'autonomie de ses employés, fait de simplicité et d'informalité, de liberté d'expression aussi.

La troisième dimension est construite sur la recherche constante de flexibilité. Danone est obsédée par la vélocité : pour cela, les processus de coordination doivent être optimisés. C'est le liant entre les entités qui est tout aussi important que les entités elles-mêmes. C'est pourquoi Danone a lancé en 2003 son projet « Networking », l'objectif étant de connecter les managers et les Directeurs Généraux entre eux pour qu'ils apportent des solutions à leurs homologues ayant des problèmes.

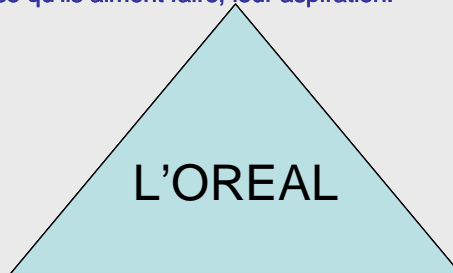
## o L'OREAL

### EN RESUME

#### Préoccupation

**Sur fond de départ en retraite et perte de ressources, de talents:**

- Attirer les talents au sens propre du terme (personnes avec des aspérités personnelles intéressantes)
- Fidéliser les talents en leur proposant des plans de carrière co-construits, des plans de développement adaptés à ce qu'ils sont, ce qu'ils aiment faire, leur aspiration.



#### La notion de talent

Approche très large, pas seulement dirigeants, pas seulement managers  
Personnes avec aspirations, motivations, avec un maximum d'expériences (expertises) (parcours long à construire).

#### La gestion des talents

- Evaluation
- « People review »
- Recrutement campus/école,
- Gros travail sur composition des équipes talents  
→ diversité

Entretien d'évaluation :

- sur compétences fonctionnelles et managériales
- sur « ton rêve » → construction du parcours.

Planification du parcours de développement  
Mobilité à l'international

### LE CONTEXTE

L'ADN de cette grande maison est construit autour d'une culture entrepreneuriale, scientifique et experte (créée il y a 100 ans par un jeune ingénieur chimiste). C'est une entreprise d'experts sur son métier « cosmétique » contrairement à d'autres qui se sont diversifiées sur d'autres métiers.

### LES PREOCCUPATIONS QUI AMENENT A GERER LES TALENTS

La gestion des talents est un vrai sujet d'actualité du fait du contexte Ressources Humaines à venir (perte de savoir-faire, expertises). Les DG sont de plus en plus soucieux de ce problème (« comment atteindre mes objectifs si je n'ai pas les Hommes pour le faire ? »).

Le challenge est d'attirer, fidéliser, retenir les talents (l'apprentissage est long, il faut de l'expérience). Il existe aussi un enjeu social : L'Oréal souhaite s'occuper de tout le monde, pas seulement des cadres.

D'autres préoccupations sont à soulever. Tout d'abord, la collaboration nécessaire entre les différentes générations qui se retrouvent en entreprise (génération X, Y et bientôt Z), à travailler ensemble.

Ensuite, les départs en retraite sont des moments où on se demande comment et par qui on va remplacer ces collaborateurs, comment je fais pour que l'expertise se transmette avant d'être

perdue ? Enfin au niveau du recrutement, des choix de profils à recruter, du sourcing. L'importance du rôle de celui qui recrute est cruciale.

### **LA DEFINITION DE LA NOTION DE TALENT**

Ils considèrent que tous les managers ont du talent. Au travers de ses compétences managériales et professionnelles, L'Oréal travaille sur le potentiel à développer de chacun.

La planification de ce développement peut se faire au travers d'enrichissement des compétences, de mobilité qui permet de mettre les collaborateurs en situation de développement de leur talent (développement du critère « entrepreneurship » par exemple) et une mise en réseau facile et culturel.

### **LES PRATIQUES DE GESTION DES TALENTS CHEZ L'OREAL**

Le moment de l'évaluation est un moment clé, comme souvent. Un travail important de projection est fait entre le collaborateur et son manager. L'objectif étant d'élargir le champ des possibles pour développer le potentiel du collaborateur dans le sens « talent » du terme. Le DGRH à l'international nous a parlé de la question symbolique « Quel est son rêve ? Quel est ton projet à cinq ans ? ». Ce projet, cette question est un élément guide de l'entretien qui est bâti sur une grande écoute mais aussi un challenge en co-construction,

Si le collaborateur est junior et qu'il souhaite se réorienter, démarre alors un vrai travail de coaching, d'accompagnement, allant même jusqu'à un recommandation de contacts réseau pour approfondir la recherche. Cela se rapproche d'une démarche bilan de compétences.

Ces moments d'évaluation sont au nombre de deux dans l'année : le premier avec le n+1, le second avec le n+1 et le n+2. Le responsable Ressources Humaines n'est pas là au moment des évaluations : il s'agit d'un moment de partage entre les personnes qui collaborent. Il n'interviendra vraiment que si l'évaluation pose questions.

Une « people review » par an est planifiée au cours de laquelle une revue de l'ensemble de l'équipe est faite. Les Ressources Humaines s'engagent ainsi que les managers concernés sur les plans d'action.

La mesure est un autre élément indispensable. L'Oréal a mis en place un référentiel de compétences qui sont professionnelles et managériales. Dans les compétences managériales, on va notamment retrouver « l'esprit entrepreneur » qui va aider à crédibiliser par exemple le projet d'une personne qui souhaite partir en mobilité, monter des « new business ».

L'efficacité collective sera abordée via les résultats business d'une « BU ». Ils font un gros travail de composition d'équipes pour que les talents soient complémentaires et donc performants. Pour cela, il la compose de profils différents, le « best mix » sur fond de diversité assurée pour atteindre le développement max. de chacun.

Au niveau du recrutement, L'Oréal recrute pour un potentiel et pas pour un poste sauf pour les super experts où dans ce cas-là, ils achètent une compétence pointue. Sinon, ils fonctionnent avec le « recruitment with a dream ».

Ils participent à des forums école auxquels ils assistent en ayant toujours en tête de trouver, de détecter le talent, l'aspérité individuelle qui fait et fera la différence (la vision, l'initiative, l'orientation business, etc.)

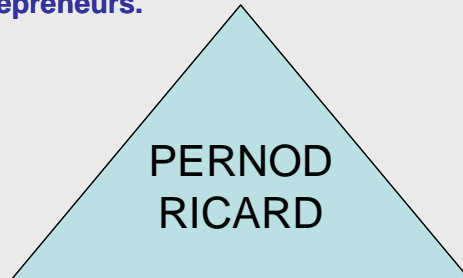
Chez L'Oréal, le responsable des Ressources Humaines est « business partner » et la Direction Générale a conscience de la puissance de la fonction dans ces domaines (détection et accompagnement).

## ○ PERNOD RICARD

### EN RESUME

#### Préoccupation

**Trouver et avoir les experts au bon endroit, au bon moment, qui soient capables d'être de vrais entrepreneurs.**



#### La notion de talent

**Une personne n°1 de son expertise dans le Groupe.**

- les cadres à haut potentiel (vivier des DG)
- les ressources clés (experts spécialistes, potentiels)

#### La gestion des talents

- La « manager review » (moment de dialogue entre DG et RH et CODI)
- Le plan de succession (la cascade de succession)

- **Identification des potentiels** (Potential Identification Form + fiche de développement)
- **Plan de succession**

### LE CONTEXTE

Pernod Ricard est un groupe familial devenu mondial par acquisitions externes. Il se caractérise par une dimension forte de culture interne. Les filiales sont décentralisées et par conséquent considérées comme de vraies entités à part entière.

Les métiers clés chez Pernod Ricard sont le marketing, la vente et la finance.

Le style de management est plutôt participatif, avec une forte prise de décision au niveau local, un management par les objectifs qui soit convivial et direct.

Les structures hiérarchiques en local sont courtes et on attend de chacun un travail qui dénote un esprit d'entrepreneur et d'excellence. Les filiales sont considérées et doivent être des centres de profit.

Il faut savoir que la fonction Gestion des Ressources Humaines en centrale chez Pernod Ricard n'existe pas depuis très longtemps. Au cours de l'entretien, le Directeur des Ressources Humaines explique leur processus de travail avec leurs filiales : « *On passe du temps à construire des outils pour les aider dans leur travail Ressources Humaines au quotidien. Ensuite, on leur laisse la main libre* ». Cette liberté de mise en place est une dimension importante puisqu'elle rejoint la valeur d'esprit entrepreneur.

## **LA DEFINITION DE LA NOTION DE TALENT**

Le talent chez Pernod Ricard est une personne n°1 de son expertise dans le groupe. Ce sont des personnes avec potentiel. S'il est identifié et validé, l'organisation Ressources Humaines et Direction Générale décideront d'investir sur eux avec pour objectif de décupler leurs forces. Le plus souvent il s'agit de futurs dirigeants.

Le statut de « hauts potentiels » n'est pas abordé avec eux. Le discours tourne plutôt autour de leurs réalisations performantes et de leur futur développement.

Deux populations sont citées faisant référence à la notion de talent chez Pernod. *Les cadres à Haut Potentiel* qui ont vocation à accéder aux postes de très haut niveau, tant dans leur domaine d'expertise que dans d'autres fonctions. Ils constituent notamment le vivier des Directeurs Généraux.

Les cadres sont considérés comme des Ressources Clé pour le Groupe.

On retrouve dans cette catégorie, aussi bien les experts spécialistes de leur domaine et indispensables au métier que les potentiels, c'est-à-dire les cadres capables d'évoluer progressivement au sein de leur société, de leur région ou du Groupe, à des postes de responsabilité croissante au cours de leur carrière.

*La population financière* est très prisée. Ils sont soit des experts et dans ce cas il est difficile de les faire évoluer car très bons dans leur expertise mais cela ne leur donne pas une vision suffisamment « panoramique ». L'idéal en termes de profil est d'avoir fait de l'audit et avoir tenu un poste de Directeur Financier d'une filiale. Ainsi, le profil est très business, avec une vision économique.

## **LES PRATIQUES DE GESTION DES TALENTS CHEZ PERNOD RICARD**

Nous pouvons citer comme exemple le développement d'un « *HR toolkit* » qui a été créé et transmis à tous les responsables RH. Il est le fruit d'un travail, en 2004, entre les directeurs généraux des filiales Europe et les Directions des Ressources Humaines Europe, ainsi que la Direction des Ressources Humaines Europe centrale.

L'objectif était de donner des « guidelines » sur les différentes étapes clés de la gestion RH. Il s'agissait aussi de proposer des outils opérationnels issus des bonnes pratiques internes et de « benchmarks » externes.

La Direction des Ressources Humaines Europe en centrale se positionne en accompagnement et soutien dans la mise en œuvre de la politique de chacun en local.

De plus, afin d'atteindre ces objectifs, ils ont complètement retravaillé leur base de données Gestion des Ressources Humaines qui a été ainsi redessinée autour de deux démarches :



1. D'une part, *l'Identification des Potentiels* qui permet à chaque société de recenser parmi ses cadres ceux qui seront des Hauts Potentiels ou Ressources Clé (Experts, Potentiels) ou des cadres à vocation locale (Ressource Locale).

Cette identification se fait au travers du Formulaire d'Identification des Potentiels (PIF : « Potential Identification Form ») qui contient à la fois les informations de base sur le cadre et le poste qu'il occupe, et également une évaluation fondée sur plusieurs critères communs à tout le Groupe, permettant de définir ses possibilités de développement à court et moyen terme.

Ils utilisent des *fiches d'évaluation des potentiels*. Elles reposent sur sept critères communs à tout le Groupe. Et en option un critère spécifique à la société qui est à la disposition des filiales, qui souhaiteraient compléter leur évaluation par des éléments d'appréciation particuliers tenant compte des spécialités du pays ou de la société elle-même.

Ces sept critères, communs à tout le Groupe, ont été retenus, permettant de préciser pour chaque critère les comportements pratiques qui lui sont rattachés dans la vie professionnelle quotidienne :

- Performance
- Leadership
- Vision
- Volonté de développer
- Valeurs et culture
- Esprit d'entreprise
- Ouverture internationale

Ils ont également mis en place une « *fiche de développement* » qui a pour objectif d'aider à l'élaboration du plan de développement de carrière de chaque cadre.

Elle recense 3 points forts et 3 points de progrès, pour lesquels un programme de développement est établi, favorisant l'établissement d'un cursus de carrière.

2. D'autre part, l'établissement d'un Plan de Succession au sein de chaque filiale pour ses postes les plus importants : les postes du Comité de Direction et, pour les filiales de grande taille, également les postes N-1 Comité de Direction.

Le Plan de Succession se fait au travers du Formulaire de Succession qui permet de proposer pour chaque poste un ou deux successeurs possibles.

Concrètement, une fois par an, pendant deux semaines, le Directeur des Ressources Humaines en Centrale fait une grande tournée des Directeurs Généraux et Directeurs des Ressources Humaines pour « parler des Hommes ». Il s'agit d'une « *Carrer Review* ». C'est une occasion pour parler des plans de succession, des potentiels et des ressources clés.

C'est aussi une occasion pour permettre aux Directeurs Généraux d'avoir une vue plus globale et synthétique des résultats de l'identification de leur société au travers d'un état récapitulatif « Managers review » qui est à leur disposition.

Cet état reprend de façon automatique, sans ressaisie, un certain nombre d'informations qui permettent aux Directeurs Généraux de visualiser de façon synthétique les éléments de l'identification et de développement de leur Comité de Direction, des N-1 Comité de Direction et de tous les managers s'ils le souhaitent.

La Manager's Review est capitale dans le processus. Son objectif est principalement de susciter la discussion entre la Direction Générale, les Directeurs/Responsables Ressources Humaines et les membres du Comité de Direction.

Cette discussion aidera à construire une compréhension commune des critères d'évaluation et à assurer une cohérence globale en comparant et en échangeant contradictoirement sur l'appréciation des cadres au sein de la société.

A ce titre, le score total résultant de l'addition des scores obtenus pour chacun des 7 critères d'évaluation est calculé dans cet état, afin de permettre une meilleure cohérence, en évitant notamment des distorsions d'évaluation qui ne seraient pas justifiées tant au sein des sociétés qu'entre les différentes filiales du Groupe.

Elle permettra enfin, de renforcer l'engagement de la Direction Générale dans le processus Gestion des Ressources Humaines.

L'objectif du Plan de Succession tout aussi important que la « manager's review » est, d'établir, pour les principaux postes clés du Groupe, une « Cascade de Succession » pour chacune des filiales du Groupe.

L'objectif est de déterminer pour chaque poste, qui pourrait succéder au titulaire actuel, en provenance aussi bien de la société même, que de la région ou que d'une autre filiale du Groupe.

La « cascade de succession » a vocation à être établie en plusieurs étapes, successivement au niveau de la sous-filiale, la région ou la filiale directe et le Groupe. A chaque étape le nom du ou des successeurs possibles ou souhaités peut être choisi par la filiale, parmi tous les cadres du Groupe y compris, donc éventuellement en dehors des seuls cadres de la filiale elle-même.

Ceci permet de laisser une grande ouverture de choix qui pourra être validée, infirmée ou modifiée à l'étape suivante.

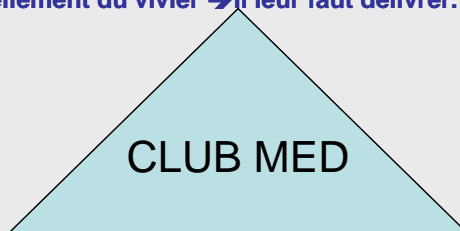
En réponse à notre question sur le recrutement de « talents » chez Pernod Ricard, le Directeur des Ressources Humaines nous précise ne pas avoir de démarche spécifique hormis de chercher à trouver des experts qui soient en adéquation avec leur culture. Il recrute des personnes avec des affinités pour la grande distribution, ou des personnes qui viennent de chez Heineken (du fait de l'adéquation avec les produits et la culture), ou du monde de la restauration Hors Domicile.

## o CLUB MED

### EN RESUME

#### Préoccupation

Attirer les meilleurs (géo-clé) → survie de l'entreprise avec notion de talent plus universelle → principe propre aux sociétés de services = travailler pour le client en direct.  
Innovation car renouvellement du vivier → Il leur faut délivrer.



#### La notion de talent

Dans le talent, entendez la compétence, le professionnalisme, qui passe par le savoir être et le savoir faire → personne n'est identique.

Choix volontaire de parler de Talent et de compétences → car volonté d'éviter les clones.

#### La gestion des talents

##### • Formation innovante:

- ✓ Partenariat avec des écoles sur les métiers de la bouche et animation,
- ✓ Former des personnes qui n'ont pas la formation initiale requise (développer l'employabilité)

##### • Identification du Talent via un référentiel « comportements et attitudes »

- Evaluation,
- Formation (Université des Talents)
- Implication du manager
- Mise en réseau

### LE CONTEXTE

Dans les années 1999-2000, le Club Med a fait le choix d'une stratégie de volumes et de diversification. Depuis 2004, ils sont plutôt sur un positionnement haut de gamme et multiculturel.

Cette nouvelle orientation stratégique était alors et est encore un vrai projet d'entreprise qui a même été labellisé. Ils ont choisi le nom de « *Cap sur l'incomparable* » pour expliciter ce choix et pouvoir le « marketer » en interne.

Cinq thématiques de travail et de réflexion ont été identifiées pour assurer l'application et la mise en œuvre de cette stratégie.

1. La prestation
2. Le commercial et marketing
3. Les hommes
4. Le management
5. L'organisation

Ils ont ainsi couvert les deux domaines clés de l'entreprise : le « Business » et les Hommes.

Si on se concentre plus spécifiquement sur le groupe « Management », les participants ont travaillé sur la clarification des valeurs du Club Med.

En effet, ils ont fait le constat que pour rassembler les collaborateurs autour de cette stratégie il fallait travailler cette dimension si importante en management que sont les valeurs d'une entreprise.

Pour les définir, ils sont allés auditer des collaborateurs sur le terrain et leur ont simplement posé la question suivante : « à votre avis, quelles sont les valeurs du groupe d'aujourd'hui et de demain ? ».

Au final, cent dix valeurs ont été collectées. Après une première sélection, elles n'étaient plus que trente, puis cinq qui ont été choisies par le Président. Depuis 2004, le club Med n'a pas cessé de les mettre en valeur. Les voici :

1. Esprit multiculturel : offrir ses différences, accueillir celles des autres. être multiculturel, c'est favoriser les apports culturels de ses collaborateurs et de ses clients, s'en enrichir pour bien vivre ensemble,

2. Esprit pionnier : aimer oser, oser créer : être pionnier, c'est montrer le chemin, avoir une vision, des idées novatrices et les mettre en œuvre pour répondre à un besoin client essentiel et non satisfait.

3. Liberté : imaginer ce que l'on veut, vouloir ce que l'on imagine : être libre, c'est être autonome, rendre l'autre autonome, pour vivre pleinement ses aspirations dans le respect de soi, des autres et de l'entreprise.

4. Gentillesse : prendre plaisir à faire plaisir. être gentil, c'est être attentif aux besoins de son entourage et prendre plaisir à faire plaisir et à rendre service. Être gentil au Club, c'est notre signature, le G de GO, GE et GM qui marque notre différence.

5. Responsabilité : assumer sa fonction pour assumer sa mission : être responsable, c'est exercer son activité avec compétence et conscience, s'engager et s'impliquer personnellement pour honorer la parole donnée.

Le Discours d'Henri Giscard d'Estaing (nov. 04) illustre bien les valeurs :

« Esprit multiculturel, esprit pionnier, gentillesse, liberté et responsabilité. Chacune de ces valeurs que vous portez en vous sera au cœur de toutes les actions que nous choisirons d'entreprendre pour créer le Club Med haut de gamme, convivial et multiculturel dont nous rêvons. Mais ce nouveau Club Med, nous n'allons pas seulement le regarder naître, nous allons le construire nous-mêmes, de toutes nos forces, de toute notre conviction, de toute notre passion ».

**LES PREOCCUPATIONS QUI AMENENT A GERER LES TALENTS**

Pour beaucoup d'entreprises, il faut vraiment mener un travail sur la marque « Employeur » car c'est une dimension en communication d'appel très importante. En effet, celle-ci peut permettre d'attirer potentiellement les compétences clés.

Dans un contexte de guerre des talents, les compétences clés sont à ne pas manquer. Or, pour attirer les meilleurs, les talents dans leur domaine, il faut se « marketer ».

L'approche du Club Med tend à aller au-delà de ce positionnement. Il prend en considération effectivement la notion d'attirer les meilleurs (ils parlent de « géo-clé ») mais aussi la survie de l'entreprise qui est en jeu au travers d'une notion de talent plus universelle. L'entreprise doit être innovante, développer des idées nouvelles et conquérir et/ou garder les talents nécessaires au regard de leurs besoins. Nous avons bien senti au cours des entretiens que le fil conducteur de l'activité, l'objectif premier et sous-jacent est bien de délivrer de la prestation!

C'est aussi pour cette raison que la Direction Ressources Humaines a lancé une démarche de formation innovante. Cette démarche est basée sur un partenariat avec des écoles qui forment aux métiers de la bouche et de l'animation. L'objectif est bien de former des collaborateurs qui n'ont pas la formation initiale requise et ainsi, au-delà de développer leurs compétences, travailler à accroître leur employabilité.

L'objectif du Club Med est de les motiver pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes et qu'ainsi les deux parties y trouvent leur compte et capitalisent sur le futur.

### **LA DEFINITION DE LA NOTION DE TALENT**

Dans la notion de talent, il faut entendre « la compétence et le professionnalisme ». Ces deux notions passent par à la fois le savoir être et le savoir faire. Au Club Med, on considère que chaque personne est différente et ces différences sont assumées et recherchées. Et le mot « talent » est utilisé parce que pour eux la dimension de respect de la personnalité individuelle est importante à opposer à celle de « clone ».

L'identification du Talent se fait au travers d'un référentiel de « comportements et attitudes ».

Aujourd'hui, nous parlons de 18000 personnes. Elles sont classées *en deux catégories* : celles qui travaillent dans les villages et celles qui travaillent hors village (14% de la population totale). Cette distinction est importante car l'approche en terme de gestion n'est pas la même selon que le collaborateur est en village ou non.

Les collaborateurs doivent être prêts à être *mobiles géographiquement* : c'est une condition très importante. Les populations ne peuvent pas être sédentaires (certains villages ferment en fonction des saisons).

Cette mobilité est présentée aux salariés comme une condition de développement, d'adaptabilité, pour le faire évoluer. La fréquence est en moyenne de six mois, au plus long d'un an.

## **LES PRATIQUES DE GESTION DES TALENTS AU CLUB MED**

Les managers utilisent un support d'évaluation avec des modes d'application et d'utilisation qui diffèrent selon les deux typologies :

	<b>En village</b>	<b>Hors Village</b>
Timing	Mise en place avant fin 2007	Déjà en place
Process	Utilisation de l'outil people soft.	Sur papier, centralisé au siège, à la Direction RH
	Une note globale est attribuée et les responsables Ressources Humaines suivent les tendances.	

La population « hors village » sera la première à tester l'évaluation « comportement et attitudes » déclinés au travers des cinq valeurs : l'intérêt étant de permettre de pointer les axes de développement.

L'objectif de l'évaluation assez classiquement leur permet d'identifier les axes de développement des collaborateurs et de les partager.

Le suivi des tendances issu de l'analyse des évaluations et le développement des compétences, leur adaptation, permettent de rechercher constamment l'adéquation des Hommes avec la stratégie.

Au niveau de la Formation, et ce jusqu'il y a un an, les sessions étaient organisées de façon très ponctuelles pour que les personnes soient performantes à un temps « T ».

Aujourd'hui, l'objectif est de développer sur du plus long terme et en profondeur les compétences des collaborateurs parce que c'est un facteur clé de succès pour la société mais aussi pour l'assurance d'une employabilité des personnes.

Ils capitalisent sur une « Université des talents » qui existe depuis deux ans et dont l'objectif est de permettre aux « GO » d'intégrer de nouveaux savoir-faire au travers d'enseignements pratiques et théoriques. C'est un centre de formation qui est installé à Vittel et qui proposent des formations par filière métier. L'université des talents vise à rendre possible une évolution vers des fonctions de management et de gestion.

La première étape de la gestion des talents au niveau du recrutement des « GO » au Club Med passe par l'entretien avant tout. Le manager aborde les valeurs humaines qui animent le candidat, valide ses compétences mais fait aussi dès ce moment un travail de pédagogie.

En effet, au-delà du comportement et des compétences, le recruteur- manager explique et essaye de tester les réactions du futur collaborateur pour appréhender le critère déterminant de son sens de la relation, de sa capacité à donner. C'est un élément clé puisqu'il sera amené à être en contact permanent, à la fois professionnel dans la gestion de son équipe et en relation

avec la clientèle (élément clé) mais aussi au niveau personnel puisqu'il vit sur place, dans le village.

La responsable de l'université des talents nous a dit : « *la survie de l'entreprise est en jeu au travers d'une notion de talent universel* ».

## 2-2 Qu'en est-il à l'international ?

### o Etude de la Silicon Valley

Nous avons interviewé Thierry Picq, Professeur à l'EM Lyon, qui a beaucoup observé et collecté des informations sur les pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises de Haute Technologie de la Silicon Valley.

L'intégration n'est pas un processus formel pré-établi mais « part de l'individu », en s'appuyant sur ses sources de passion et l'ensemble des moyens que celui-ci peut se donner pour devenir le meilleur dans le domaine choisi.

De même, l'apprentissage et la mise à jour des compétences relèvent explicitement de l'initiative des salariés.

L'auteur s'appuie notamment sur l'exemple d'une entreprise étudiée « Adobe System ». Aucune réunion ne doit dépasser une heure, quels que soient l'enjeu et la nature des échanges. Et ça marche. Les collaborateurs quel que soit leur niveau dans la hiérarchie organisent et préparent les réunions. Cette observation nous laisse à penser que, comme le dit Thierry Picq, « *l'efficacité et la performance ne peuvent se développer que sur la base d'une discipline collective sans failles* ». Ceci sous-entend que chacun se sent responsable et investi dans son implication professionnelle.

La forte marge d'initiative laissée pour atteindre les objectifs est une autre caractéristique. Ainsi, l'essentiel étant dans la réussite, et quelle que soit la façon d'y arriver, les « *résultats immédiats sont attendus* ». Par conséquent, la reconnaissance de la performance est très importante pour le collaborateur. D'autant qu'il est davantage motivé par ses idées, ses projets que par son entreprise.

Cette orientation vers la performance se retrouve aussi en termes de Gestion des Ressources Humaines. Le turn-over important par exemple retranscrit une dynamique vers l'excellence, et pas du tout une désaffection. Le système d'évaluation est calé sur l'atteinte des objectifs, mais aussi construit autour d'une prise en compte des personnes entre elles. Cela permet de repérer et capitaliser ainsi sur les meilleurs et de mettre en place notamment des « *rewards* », principalement en terme de rémunération pour assurer le plus possible la rétention des collaborateurs clés.

Cette pratique appelée le « ranking » peut s'accompagner de mesures de soutiens personnalisés. Thierry Picq cite l'exemple de Hewlett-Packard « *où de nombreux dispositifs d'aide au développement de compétences, à la reconversion, à l'évolution de carrières internes ou externes sont mobilisés* ».

Les entreprises de la Silicon Valley ont mis en place une Gestion des Ressources Humaines segmentée. Pour les populations les moins critiques, ils utilisent des outils classiques de gestion. Par contre, pour les compétences clés, et ce à tous les niveaux de la hiérarchie, ils ont développé une gestion différenciée, de très haute qualité (« Compensation & Benefits », assurance santé, etc.). Ils travaillent aussi beaucoup en mode projet. Ils prennent parfois des

ressources externes, vont les chercher où qu'elles soient. Cette logique de « coup » renforce la notion de talent car la succession de projets interpelle la capacité individuelle, entraîne à se surpasser et à s'adapter systématiquement, développe des qualités talent. Cela donne une certaine mobilité d'esprit aussi.

La ligne managériale reprend la main sur l'utilisation des outils que la Ressources Humaines propose ; ces derniers ayant été capables en amont de comprendre les besoins des managers et de les retranscrire.

### ○ Cas d'entreprises de publicité pour attirer et fidéliser les talents (7)

Notre travail dans cette partie se limite à des constats de grande tendance étant donné que nous n'avons pas pu avoir d'entretiens, ni de contacts directement.

Leur contexte : publicité, hors France

Leurs enjeux : Attirer et fidéliser les meilleurs professionnels

Leurs convictions :

- ✓ La guerre des talents se gagne en pensant grand et différemment et en écoutant ce que leurs salariés veulent.
- ✓ Il faut mettre en place des méthodes originales pour retenir les talents convoités, c'est-à-dire **des personnes ayant des expériences hors du commun.**
- ✓ L'augmentation de salaire n'est pas la seule raison pour une personne de rester ou de quitter l'entreprise, les bonus sont encore plus attendus.
- ✓ Avec les primes de performance en jeu, les salariés savent que la valeur de leur travail et le résultat généré affectera en fin de compte le montant de leur prime. Cette action non seulement motive les salariés pour produire le meilleur travail, mais aussi encourage leurs collègues.

Leurs pratiques :

- ✓ Prévoir des récompenses 'non traditionnelles' comme des vacances tous frais payés, des billets de spectacles, du temps libre, ...
- ✓ Proposer un système de Bonus à la carte ! en permettant aux salariés de choisir parmi une variété d'options combinant des récompenses quantitatives et qualitatives. Les jeunes pourront préférer plus de temps libre ou des billets pour le sport, les salariés avec des familles pourront préférer des aménagements de leur planning de travail et des bonus réguliers en argent, ...
- ✓ Echelonner ces bonus tout au long de l'année : bonus au mois ou au trimestre plutôt que chaque année.

---

<sup>7</sup> 'SNAG TOP TALENT WITH CREATIVE BONUS PLANS' - ADVERTISING AGE / AOÛT 2007 / VOLUME 78



- ✓ Les salariés sont encouragés implicitement, par le système de bonus à la performance, à développer rapidement les compétences nécessaires pour leur permettre de réussir et d'être plus performants.
- ✓ Communiquer souvent de manière à ce que les salariés sentent qu'ils font partie du process et qu'ils travaillent dans ce sens.
- ✓ Générer de l'enthousiasme en permettant aux personnes de faire le lien entre leurs récompenses et les résultats visibles qui représentent leur travail et la réussite.

Ceci permet d'accroître considérablement la satisfaction au travail et donc de les fidéliser.

### ○ Retenir les talents <sup>(8)</sup>

Données issues d'une analyse de 50 cas d'entreprises.

Les entreprises attirent les personnes mais ne réussissent pas à les garder car ils n'ont pas de visibilité de ce qu'ils feront dans les 5 ans.

Leurs enjeux : fidéliser les salariés

Leurs convictions :

- Il faut créer une culture du talent.
- Chaque collaborateur doit pouvoir utiliser ses 'forces' chaque jour.

Leurs pratiques :

- ✓ Professionnaliser le management pour qu'ils sachent agir sur l'engagement et le bien-être des collaborateurs, pour éviter le « Most people don't leave their company, they leave their boss ! »
- ✓ Positionner la personne au bon endroit et/ou attribuer des missions adaptées pour qu'elle puisse utiliser ses 'forces' chaque jour.
- ✓ Un programme permet d'identifier les forces et les axes de progrès de chacun de manière à le positionner au bon endroit.
- ✓ Organiser le début de carrière des jeunes ingénieurs de manière à ce qu'ils aient une bonne compréhension de toutes les fonctions d'un ingénieur : chaque jeune ingénieur passe 6 mois à travailler avec un mentor dans chaque groupe (6 groupes, chaque groupe représentant une compétence clé du métier).
- ✓ Promouvoir rapidement les jeunes de la génération X et Y qui veulent plus de responsabilités.

---

<sup>8</sup> 'WINNING THE WAR FOR TALENT IS KEY CHALLENGE IN GROWING INDUSTRY' - ENGINEERING NEWS-RECORD / MAI 2007 / VOLUME 258

○ **Exemple d'une politique Ressources Humaines pour répondre aux changements qui s'imposent et garder un avantage concurrentiel <sup>(9)</sup>**

Leurs enjeux : maintenir l'avantage concurrentiel

Leurs convictions

- ✓ Il existait depuis longtemps un programme de développement de carrière et de formation de hauts potentiels pour les positions les plus hautes (le programme comprenait : élaboration d'un parcours individuel, du parrainage, de la rotation sur des postes, des expériences internes et externes), il s'agit aujourd'hui de permettre à chaque employé d'exprimer son talent
- ✓ Définition du talent : être capable de manager des paradoxes, voir l'environnement comme un système en perpétuelle évolution.
- ✓ Développer un style et un climat qui permettent à chacun d'exprimer son talent, son enthousiasme.
- ✓ L'inéquité de traitement conduit à la démotivation mais un traitement individuel basé sur les capacités et la motivation de la personne concernée ne démotive pas les autres.
- ✓ Le process s'adresse à tous potentiellement.
- ✓ Principe de coresponsabilité dans le développement, il faut savoir répondre aux attentes de la personne mais aussi de l'entreprise.

Leurs pratiques

- ✓ Offrir des possibilités d'évolution, y compris à l'international : la contrepartie c'est la fidélité et le dévouement, ça permet aussi de développer une vision large de l'organisation et de ses objectifs.
- ✓ Faire évoluer la culture de l'entreprise en travaillant sur les valeurs :
  - Valeurs concernant directement les salariés : confiance, opportunités équitables, environnement de travail non discriminatoire, **offrir un travail avec des défis**, promouvoir l'évolution de carrière pour tous, reconnaître à la fois les contributions individuelles et les réussites du travail d'équipe, encourager chacun à trouver l'équilibre entre ses responsabilités envers l'entreprise et celles de la vie personnelle.
  - Les valeurs sont ensuite diffusées dans tous les process et toutes les décisions.
- ✓ Entretien annuel dans lequel le salarié est invité à proposer des idées pour que le manager puisse l'accompagner dans l'atteinte de ses objectifs : entretiens coopératifs.
- ✓ Les salariés font un retour à leur management : « Upward Appraisal ».
- ✓ Les salariés sont sollicités pour visualiser le futur, un environnement où les contributions et les initiatives sont encouragées => permet de développer un nouvel état d'esprit « OPEN behaviour ».

---

<sup>9</sup> 'ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AT BP : AN INTERVIEW WITH CHAIRMAN AND CEO ROBERT HORTON' - HUMAN RESOURCE PLANNING / 1992 / VOLUME 15

- ✓ Reconnaissance de la qualité « OPEN behaviour » : on la détecte, on l'encourage, on la développe (feedback, formation, coaching)
- ✓ « L'OPEN behaviour » devient un critère de recrutement et d'évolution.
- ✓ Aligner la stratégie Ressources Humaines avec la stratégie business : élaboration d'un Plan pour déterminer les compétences, les capacités nécessaires dans le futur (construction d'outils d'analyse et de diagnostic).
- **Favoriser le développement des carrières** <sup>(10)</sup>

Trois cas d'entreprises sont présentés : Nationwide's Project Emma, SPRIRIT Group et GETRONICS.

Leurs enjeux :

- ✓ Développer une meilleure qualité de services en augmentant l'engagement des équipes
- ✓ Attirer et fidéliser

Leurs convictions :

- ✓ Développer les opportunités de carrière pour répondre aux attentes individuelles et apporter une solution pour toute l'entreprise.
- ✓ Fournir vision et ambition aux salariés pour leur permettre d'atteindre leur potentiel : les personnes ont besoin d'aspirer à quelque chose et les outils vont les aider à y arriver.
- ✓ Créer des opportunités de développement inter fonctions.

Leurs bénéfices et résultats :

- ✓ Le résultat est un process d'orientation professionnelle innovant, pratique et efficace qui engage avec succès tous les salariés à tous les niveaux.
- ✓ Mise en place d'une forme « d'agence interne de recrutement »
- ✓ Les salariés ont immédiatement l'impression « qu'il y a quelque chose pour eux ici »
- ✓ Le management et la Fonction Ressources Humaines ont créé de la valeur ajoutée au business en créant une approche commune dans le développement de carrière
- ✓ Il y a une augmentation de l'implication de chacun dans son propre développement

Résumé des pratiques observées :

- ✓ Cartographier les rôles, identifier les responsabilités, les compétences, les expériences, les qualifications et les aptitudes.

---

<sup>10</sup> 'INTELLECT AWARD FOR INNOVATION IN CAREER DEVELOPMENT' - PERSONNEL TODAY / 2003

- ✓ Définir des chemins de carrière pour créer du mouvement, ils doivent être clairs, faciles à comprendre et transparents.
- ✓ Afficher les parcours et en discuter dès la période d'intégration
- ✓ Le personnel a un cadre d'évolution complet à suivre
- ✓ Mettre en place un site intranet pour la carrière
- ✓ Fournir des conseils en carrière via l'intranet : les personnes peuvent poser des questions ou demander de l'aide, les Ressources Humaines peuvent répondre par email.
- ✓ Permettre à chacun de consulter la base de données des métiers et de s'inscrire sur les poste vacants qui les intéresse (bourse à l'emploi interne)
- ✓ Fournir des exercices pour donner des idées pour concevoir sa progression de carrière.
- ✓ Investir pour que les personnes aient plaisir à se former

- **Réussir le changement** <sup>(11)</sup>

Il s'agit d'une étude auprès de 20 organisations aux Pays-bas.

Leur contexte : Entre les années 1980 et 2000, les Pays bas sont passées d'une économie industrielle à une économie de l'information à travers le développement des métiers de service.

Leurs enjeux : Réussir le changement en repensant l'organisation et la relation entre les personnes et l'organisation .La flexibilité de l'organisation est devenue le modèle universel, et le travail et la relation au travail doivent être flexibles

Leurs convictions :

- ✓ Les talents créent de l'avantage concurrentiel, les talents donnent un grand avantage dans les Compétences Clés de l'organisation, en particulier la **flexibilité et la créativité**.
- ✓ Il faut donner du sens et fidéliser les personnes.
- ✓ Le dialogue entre les individus et l'organisation, ainsi que le contrat social (confiance, compréhension mutuelle, valeurs et objectifs partagés) permettre de construire une organisation reconnaissable.

---

<sup>11</sup> 'IDENTIFY IN FLEXIBLE ORGANIZATIONS : EXPERIENCES IN DUTCH ORGANIZATIONS' - CREATIVITY & INNOVATION MANAGEMENT / DÉCEMBRE 2003 / VOLUME 12

Leurs pratiques :

- ❖ Pour un travail orienté « talent »
  - ✓ Les profils de compétences sont utilisés pour évaluer les personnes, les développer et relier salaire et performance.
  - ✓ **L'organisation se réapprovisionne régulièrement en stock de talents.**
  - ✓ La carrière d'une personne est basée sur ses compétences, **aptitudes** et motivation.
  - ✓ Le **travail des personnes** est principalement basé **pour qu'ils utilisent leur talent**
  - ✓ **Composer les équipes de sorte que les talents se complètent.**
  - ✓ Des accords explicites sont faits sur la manière dont le manager **doit coacher la personne pour développement ses talents.**
  
- ❖ Les relations au travail
  - ✓ **Les individus ont conscience de leur talent**
  - ✓ Les individus se voient à part entière comme les membres d'un groupe
  - ✓ Le manager est nommé pour ses qualités en management
  - ✓ La satisfaction du salarié est examinée annuellement
  - ✓ Un entretien de sortie est conduit à chaque fois qu'un salarié quitte l'entreprise
  
- ❖ Equilibre entre les intérêts individuels et l'organisation
  - ✓ Les **individus sont impliqués** pour définir leur mission, les objectifs et la stratégie de l'organisation.
  - ✓ Les ambitions de l'organisation sont connues, partagées et soutenues.
  - ✓ La communication interne est ouverte et il y a une confiance mutuelle.
  - ✓ Le style managérial est adapté à : construire une relation de confiance (transparence, ouverture, justice), promouvoir la communication interne, partager les ambitions, partager les normes et les valeurs, l'identité collective.
  - ✓ Le management guide les personnes en partageant leur vision et les accompagne en partageant leurs responsabilités.
  - ✓ Culture de l'apprentissage et d'une organisation apprenante.

### o Zoom sur l'entreprise Google <sup>(12)</sup>

Leur contexte : Entreprise de la Silicon Valley

Leur enjeu : Innover et recruter pour répondre à la croissance

Leurs convictions :

- ✓ La créativité et le recrutement peuvent s'opérer à tous les niveaux de l'organisation
- ✓ Sans les talents l'entreprise n'est rien

Quelques pratiques significatives que nous avons sélectionnées :

1. L'innovation et à la créativité à travers toute l'organisation
  - Chaque ingénieur peut disposer **d'une journée de temps libre par semaine pour travailler sur des idées, des projets, des intuitions au-delà de la description de son poste.**
  - Tout employé peut soumettre ses idées et suggestions au travers d'un système électronique de traitement des idées.
  - Les managers consacrent deux à trois heures par semaine à discuter avec leurs employés de leurs nouvelles idées.
  - Google organise chaque année 8 sessions de brainstorming avec la participation de plus de 100 ingénieurs. Ces **brainstormings font partie intégrante de la culture d'entreprise.**

Au-delà de l'innovation, ces pratiques constituent un formidable outil d'attraction.

#### 2. Le recrutement

- Google a développé une culture du recrutement : le recrutement est décentralisé et implique l'organisation toute entière, ça a changé aussi la manière dont les employés sont impliqués pour attirer et retenir les meilleurs.
- Le recrutement a été divisé en rôles distincts, chacun nécessitant une expertise spécifique : recrutement des analystes, des développeurs, des coordinateurs de process, des leaders, ... Cette spécialisation permet à la fonction de fonctionner de la même manière que la supply chain.

#### 3. Attirer et détecter

- Pour détecter et attirer les meilleurs ingénieurs software, Google organise le "Code Jam" (jeu d'écriture de soft en ligne) aux Etats-Unis et en Asie. Il peut attirer aux Etats-Unis plus de 7500 personnes chaque année. Les 25 finalistes sont invités pour gagner des prix et avoir la chance de travailler pour Google !

---

<sup>12</sup> "A look inside The Google Talent machine" / 25 juillet 2006 et 'How Google Searches For Talent' / recherches sur le Web

#### 4. Des avantages divers ...

- Les horaires de travail flexibles
- Des massages gratuits
- Des boissons, des repas gratuits,
- Trois semaines de vacances la 1<sup>ère</sup> année (attention, cela se passe aux Etats-Unis)
- Des divertissements gratuits : jeux vidéos, ...
- Pressing gratuit
- Etc.

#### ○ Développer la créativité (<sup>13</sup>)

Leurs enjeux : Etablir et maintenir un avantage compétitif via la créativité et l'innovation

Leurs convictions : Le Talent, c'est celui qui « active son cerveau droit » -> artistique, penser dans une vue d'ensemble (big picture), capacité de remettre les choses dans le contexte

Leurs pratiques :

- Créer un environnement où la créativité peut s'épanouir et conduire à plus d'engagement, de motivation et de productivité au niveau des individus.
- Communiquer des valeurs comme : « la créativité est un driver de l'innovation et du succès de l'organisation ».
- Identifier le potentiel créatif, la créativité individuelle versus collective, la motivation.
- Développer des pratiques de management qui respectent et soutiennent le potentiel créatif de chaque individu : **un management qui challenge plutôt qu'un management orienté tâches.**

#### ○ Le Management des Talents : une nouvelle science de la décision (<sup>14</sup>)

Il ne s'agit pas ici d'un cas d'entreprise mais d'un article de recherche que nous avons souhaité partager....

Selon les auteurs, les Ressources Humaines doivent développer une science de la décision dans le domaine du Management des Talents au même titre que la Finance et le Marketing.

L'histoire de la Finance et du Marketing suggèrent que les Ressources Humaines ne peuvent répondre aux nouveaux challenges en améliorant progressivement leurs pratiques. Au lieu de

---

<sup>13</sup> 'CREATIVITY AND INNOVATION : KEY DRIVERS FOR SUCCESS' - HR MAGAZINE / MAI 2007 / VOLUME 52

<sup>14</sup> 'Talentship AHOY' / J. BOUDREAU & P. RAMSTAD / Talent management / octobre 2005

ça, la prochaine étape critique de l'évolution de la fonction Ressources Humaines est une nouvelle science de la décision pour les Ressources Humaines : the 'Talentship'.

Ils ont créé un modèle le HC Bridge® Decision Framework, il trace les décisions sur 3 niveaux indépendants de l'analyse (Impact / Effectiveness / Efficiency) et les outils, pratiques, ressources qui affectent ces décisions.

Selon eux, il faut identifier les « Pivotal talent pools » : fonctions ou groupes de personnes pour qui une petite amélioration dans la qualité ou quantité conduit à un important retour sur les intérêts de l'entreprise. Ils distinguent les 'Talent pool' (qui ont de la valeur), qui même s'il faut le garder, ne génèrera pas de résultats significatifs.

*Nous avons aussi observé cette approche. Il s'agit d'une entreprise qui emploie des agents d'entretiens dans des parkings, des personnes donc très peu qualifiées. La marque développe de nombreux services pour aller au-delà de leur métier 1er qui est de proposer des places de parking. L'entreprise s'est rendu compte que ces agents d'entretien sont clés dans la qualité du service aux clients en tant que premières personnes en contact direct avec la clientèle. Investir sur la professionnalisation de ce public peut engendrer des impacts significatifs sur la qualité de service.*



## PARTIE 3 : QUELS ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES ?

Nous venons de croiser les pratiques d'entreprises, en France et à l'international. Quels enseignements en tirons-nous et quelles sont les perspectives pour la Fonction Ressources Humaines ?

### 3-1 *Peut-on parler d'UN Management des Talents ?*

Le regard porté sur toute la capitalisation des pratiques du chapitre précédent nous amène à répondre, d'après nous, qu'il n'y a pas UN Management des Talents, mais il se dessine aujourd'hui des points de vue très différents sur le sujet. Nous les avons regroupés par « Visions » de manière à mettre en évidence ce que nous avons appris de ces différentes approches du Management des Talents.

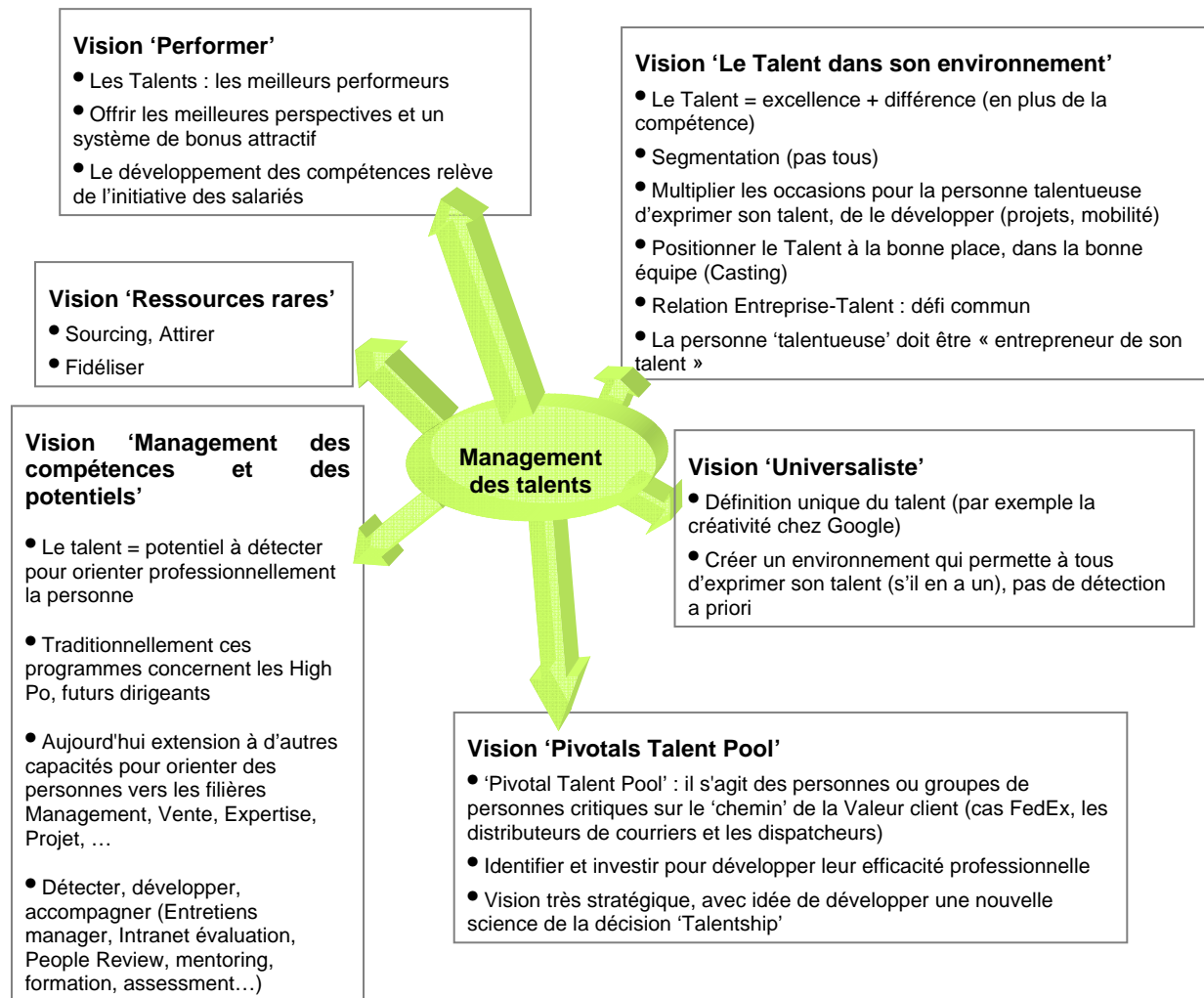
Il ne s'agit pas de dire que quelqu'un a tort ou a raison mais de rendre compte simplement des différentes définitions ou visions du Management des Talents.

Ces visions nous sont apparues au fur et à mesure de notre compréhension et de notre analyse de ce que nous capitalisons. Nous avons aussi donné un nom à chacune de ces visions. Dans la déclinaison de ces visions, nous prenons nécessairement position à partir de caractéristiques dominantes. Il faut noter que certains cas d'entreprise peuvent se retrouver dans plusieurs visions.

#### ○ **Présentation des différentes visions du Management des Talents :**

*Ce que nous appelons Vision, c'est une manière de voir et d'aborder le Management des Talents. Les Visions ne s'opposent pas, elles peuvent même s'additionner dans certains cas.*

Nous présentons ci-après un schéma synthétique des différentes visions du Management des Talents et une synthèse des caractéristiques dominantes qui les distinguent ...



## ***La Vision 'Management des compétences et des potentiels'***

Cette vision domine largement aujourd'hui. Nous l'avons identifié systématiquement dans les pratiques des entreprises visitées et dans la plupart des cas repérés à l'international. Ces pratiques sont cohérentes, homogènes et éprouvées. Cette vision se focalise sur le développement des compétences et du potentiel de l'individu pour son évolution au sein de l'organisation. Elle met l'accent sur l'individualisation dans un collectif et implique largement la ligne managériale. Le binôme RH-Manager s'en trouve renforcé.

## ***La Vision 'Performer'***

Les Talents sont ceux qui réalisent les meilleurs résultats de performance. Cette Vision apparaît à la lecture de cas d'entreprises, et s'est confirmée lors de notre participation à la conférence de l'ANDRH. Elle nous semble incomplète car elle ne permet pas de comprendre, pour agir en conséquence dans le cadre d'une démarche de management des talents, ce qui conduit l'individu à être performant : est-ce une motivation particulière ? Est-ce

l'environnement de travail ? Est-ce une question de compétences ? Est-ce une question de capacités particulières (talents) ? L'entreprise ne se prive t'elle pas de Talents qui pourraient apporter une valeur ajoutée à l'entreprise ? En effet, la notion de performance induit que cela se passe aujourd'hui et à l'endroit où se situe l'individu dans l'organisation, elle exclut ainsi des notions plus fines apportées par les autres visions.

### ***La Vision 'Ressources rares'***

Avec cette approche, le Management des Talents consiste à trouver sur le marché des ressources rares difficiles à recruter. Elle nous semble donner une vision simpliste du Management des Talents dans le sens où la rareté n'est pas un talent.

### ***La Vision 'Universaliste'***

Elle consiste à focaliser ses actions sur l'environnement de travail pour permettre aux Talents de s'exprimer. De fait, elle nous apparaît la démarche la plus innovante. Mais est-elle transposable aisément dans tous les contextes, sur toute définition du Talent ? Nous pensons que même si elle ne l'est pas en l'état, elle offre une perspective de réflexion.

### ***La Vision 'Le Talent dans son environnement'***

Cette vision est apportée par Pierre Mirallès, nous avons aussi repéré un cas d'entreprise qui s'en approche. Elle nous semble la vision la plus distinctive, complète et cohérente, c'est aussi celle que nous avons repéré dès le démarrage de notre travail comme notre cadre de référence. Cette vision se centre sur le Talent dans son environnement, et sous cet angle, se rapproche donc de la vision que nous avons appelée 'Universaliste'.

Nous avons pourtant choisi de les distinguer car la vision apportée par Pierre Mirallès est segmentée, elle définit le Talent comme une Excellence et la Différence au niveau de l'individu. Elle met en avant entre autres les pratiques du « Scouting » (détection), du « Casting » (composition des équipes), contrairement à la vision « universaliste ». De plus, elle met en évidence la double dépendance entre l'organisation et l'individu et invite à un nouveau questionnement comme la relation Entreprise-Talent, et le Talent comme « entrepreneur » de son talent.

### ***La Vision 'Pivotal Talent Pool'***

Boudreau & Ramstad définissent le talent par le biais des 'Pivotal Talent Pool', groupes de personnes clés sur le 'Chemin critique' de la valeur client et de la stratégie. Leur approche consiste à investir là où une 'petite amélioration' engendre d'importants 'bénéfices'. Ils proposent de développer une science de la décision 'Talentship'. Il ne s'agit pas de talents liés

à l'individu. Ce mot résume leur manière de nommer les personnes-clés (ou groupes de personnes) dans les processus de l'entreprise.

○ **Analyse comparative des différentes visions du Management des Talents :**

Nous présentons ci-après une analyse comparative des visions repérées avec notre cadre de référence (apporté par Pierre Mirallès), que nous avons appelé Vision 'Le talent dans son environnement'.

Vision 'Talent dans l'Environnement' Notre cadre de référence (P. Mirallès)	Vision 'Management compétences et potentiels'	Vision 'Performer'	Vision 'Compétences rares'	Vision 'Universaliste'	Vision 'Pivotal talent Pool'
Excellence individuelle, sens performance individuelle					
Capacités particulières qui font la différence					
Le Talent doit pouvoir utiliser ses forces au quotidien					
Le Talent se détecte					
Le Talent s'exprime dans un environnement favorable					
Le Talent a une place 'optimale' dans l'organisation -> casting					
Le Talent a besoin de mobilité, de défis pour découvrir ses capacités et se développer					
Le Talent doit être « entrepreneur de lui-même »					
Nouvelle relation Talent / Entreprise					
Segmentation					
Développer le Talent par le Coaching					

Vision différenciante

Visions qui se rejoignent

Visions qui s'opposent

*(Une case blanche ne signifie pas que la caractéristique ne pourrait pas exister dans la Vision, mais qu'elle n'est pas dominante dans ce que nous avons repéré, en somme qu'elle n'est pas un 'principe fondateur de la Vision')*

Cette analyse nous permet de dire :

Du Management des Compétences au Management des Talents tels que Mirallès les définit, il n'y a qu'un pas !

4 caractéristiques ne se retrouvent pas dans les autres visions et peuvent donc indiquer des pistes de travail : « Le talent doit pouvoir utiliser ses forces au quotidien », « Le Talent a besoin de mobilité, de défis pour découvrir ses capacités et se développer », « Développer le Talent par Coaching », « Constituer les équipes en considérant le talent des individus qui les composent ».

### **3-2 Nos convictions aujourd'hui : vers un Management des Talents différenciant**

Nous souhaitons présenter ici ce que pour nous, doit être un Management des Talents différenciant.

#### **Les principes fondateurs que nous retenons :**

- ✓ **Le talent n'est ni écrit sur le visage ni sur le curriculum vitae**, contrairement à l'âge ou la compétence. Il n'est pas facile d'identifier son propre talent et donc d'autant plus facile de passer à côté de celui de ses candidats ou ses salariés.
- ✓ **Le talent permet de différencier les individus au-delà des compétences maîtrisées.** Le talent ne s'évalue pas et n'est pas transmissible, il a besoin d'un environnement favorable pour pouvoir s'exprimer, il se détecte.
- ✓ S'interroger sur **la constitution des équipes et leur importance pour atteindre la performance.** L'élément clé est de choisir les bonnes personnes, les bons profils qui vont composer l'équipe. Les profils seront complémentaires plutôt que d'être tous équivalents. Les rôles et les compétences requises doivent être clairement définis. Ensuite, la confiance mutuelle est nécessaire pour que chacun trouve son terrain d'expression. Enfin, le collectif doit prendre le pas sur l'individuel : penser l'individu dans son environnement.
- ✓ **La mobilité professionnelle** permet au talent de multiplier les expositions (c'est-à-dire les défis successifs) qui lui permettent d'étalonner et de montrer son talent et d'exprimer au mieux son potentiel. Elle permet aussi à l'entreprise de le détecter et de fidéliser les talents (mieux vaut un Talent ailleurs dans l'organisation que chez le concurrent).
- ✓ **L'individu doit gérer son talent** : le reconnaître, l'assumer, le développer, de rechercher les meilleures conditions d'expression et de valorisation de son talent au sein de l'organisation et de sa trajectoire professionnelle. Il appartient au Talent **d'être « entrepreneur » de lui-même.** Il est nécessaire que l'individu de talent reconnaisse et assure ses qualités exceptionnelles, **qu'il accepte l'investissement personnel nécessaire** à leur préservation et leur mise en valeur.
- ✓ Ces **qualités appartiennent à l'individu et ne sont pas transférables à d'autres personnes de l'organisation**, ce qui implique que l'entreprise utilise les services d'un

individu à un moment donné. Le talent étant fortement sollicité, la détention d'un talent constitue un avantage compétitif toujours précaire.

- ✓ La relation entreprise – talent : ce n'est plus un louage de temps, ni une simple mise à disposition par le salarié de ses compétences, mais c'est **un échange de promesses en vue de relever un défi commun** (une sorte de joint venture, partage des risques et des profits).
- ✓ Le Management des Talents ne se substitue pas au Management des Compétences, il se le complète.

### 3-3 Notre « *Petit Traité* » du Management des Talents ...

Quelle pourrait être alors la bonne manière d'engager une démarche de Management des Talents ? Nous proposons donc ici quelques conseils à travers de bonnes questions à se poser, des points de vigilance que nous avons identifiés ainsi que la question de la mesure et de l'évaluation des pratiques.

#### a) Quelques conseils pour bien engager une démarche de Management des Talents

Il nous apparaît indispensable de respecter plusieurs étapes et de s'assurer que l'entreprise est prête à déployer les pratiques du Management des Talents et a fortiori à en accepter les conséquences<sup>(15)</sup>.

##### o Quelques questions à se poser :

Il est nécessaire d'échanger sur ce que doivent être les résultats prioritaires attendus d'une démarche de Management des Talents, avant même de regarder les pratiques possibles.

Ces échanges doivent aboutir à une vision claire, commune et partagée du Management des Talents qui permet de répondre aux questions suivantes.

#### 1) La question du contexte

Il faut comprendre au préalable le contexte en se posant les bonnes questions pour imaginer et mettre en place un process en adéquation avec le but poursuivi :

- Qu'est-ce qui dans le business déclenche le besoin d'agir sur le sujet ?
- Quel avantage compétitif le Management des Talents pourrait apporter ?
- Qu'est-ce que la ligne managériale croit en termes de détection des talents et des hauts potentiels ? Est-ce qu'ils croient par exemple que la détection des talents doit être un process fermé ?

Ainsi, il vaut mieux :

- Accompagner le changement en faisant attention aux aspects individuels

---

<sup>15</sup> FROM TALENT COMPLIANCE TO TALENT COMMITMENT' - STRATEGIC HR REVIEW / AVRIL 2007 / VOLUME 6

- Construire la démarche en ligne avec le business et les attentes individuelles
- Avoir des principes clairs et connus
- Se focaliser sur ce qui convient à l'entreprise plutôt que sur les « meilleures pratiques »

## 2) La question de la définition

Pour détecter les talents, encore faut-il avoir une définition claire de ce que c'est pour éviter l'écueil des malentendus et des incompréhensions. Il faut également projeter le Management des Talents sur le long terme :

- Avoir une définition explicite de ce qu'est le talent
- Considérer plusieurs définitions pour maximiser l'avantage compétitif.
- Ne pas avoir une définition trop restrictive du talent au risque de ne voir personne y entrer. Cela signifie notamment de ne pas se focaliser sur ce qui différencie talent et potentiel mais essayer de répondre à la question : qu'est ce qui dans notre entreprise, pour ce métier, pour cette fonction fait la différence ?

## 3) La question de la réussite du management des talents

Le Management des Talents n'est pas un process tout à fait comme celui du business ou des autres process Ressources Humaines, il tient des croyances et des ambitions individuelles ; cette dimension est à intégrer aux processus de management des talents.

- Que signifie « simplicité » des processus du Management des Talents ?

Le Management des Talents doit être robuste mais simple, en particulier au niveau des outils mis à disposition de la ligne managériale qui doit par ailleurs être professionnalisée et formée.

Quelles sont les personnes impliquées et leur rôle ? Cela signifie les cibler, les impliquer et les professionnaliser tout en les rassurant sur la simplicité de mise en œuvre (fournir aux managers des outils simples mais ayant un fort impact).

Quel lien avec les process existants ? Afin de garantir la réussite et pérennité du management des talents, il est nécessaire de le relier aux process existants business et RH.

La simplicité est d'autant plus essentielle que le talent d'aujourd'hui n'est pas forcément le talent de demain et que le business a besoin de réactivité.

- Jusqu'où aller dans la transparence ?

De même, il est nécessaire de disposer d'un process transparent qui aidera à ancrer la démarche de management des talents.

Faut-il dire aux personnes détectées comme talentueuses qu'elles le sont ? Ce sujet est largement débattu et la réponse dépend des croyances de l'entreprise.

Croyez-vous que les personnes peuvent faire des choix de carrière et d'évolution dans l'organisation s'ils savent ce que l'organisation mise sur elles ?

Ou pensez-vous qu'être transparent avec les personnes sur ce qui est perçu de leur talent augmentera les attentes d'une partie de la population, ou anéantir les espoirs des autres ? Quoiqu'il en soit, il faut s'assurer de la diffusion de messages cohérents pour tous et à tous les niveaux.

## 4) La question des outils et de la mise en œuvre : passer à l'action

Il faut maintenant mettre en place des actions pour développer, déployer, engager le talent. Voici quelques conseils :

- ✓ Gérer les informations pour prendre des décisions : les informations collectées doivent être en lien avec ce dont vous avez besoin pour atteindre les objectifs du programme de Management des Talents spécifique au business.
- ✓ Différencier les approches en fonction des différents types de talent.
- ✓ Mobiliser le talent en encourageant et en permettant aux salariés d'assumer leur nouveau rôle ou les nouveaux challenges dans leur rôle actuel.

## **b) Des points de vigilance en exerque**

Nous attirons maintenant l'attention sur quelques points de vigilance qu'il faut examiner avant de se lancer dans une démarche de management des talents.

### **o La dimension interculturelle**

Au cours de la phase de réflexion sur notre travail, la question s'est posée du rôle de la dimension culturelle dans le Management de Talents. Est-il possible de transposer des process qui ont fait et font leur preuve d'un pays à un autre ou y a-t'il une barrière naturelle et de fait culturelle ? Doit-on considérer ces entreprises comme des cas particuliers, des précurseurs d'un nouveau mode de management dont il nous faut tirer les enseignements et de transposer du moins en partie les modes d'organisation et de travail aux entreprises européennes ?

L'objectif de cette partie n'est pas d'apporter une réponse à la dimension interculturelle du Management des Talents mais d'attirer l'attention sur l'importance de la prise en compte de la dimension culturelle locale au moment de la transposition des modèles, des pratiques observées dans un autre pays.

Nous avons interviewé Thierry Picq, Professeur à l'EM Lyon et qui a beaucoup observé et collecté des informations sur les pratiques en matière de Gestion des Ressources Humaines dans les entreprises de Haute Technologie de la Silicon Valley. Ce choix est motivé par le fait que ces entreprises évoluent dans le contexte qui nous préoccupe d'hypercompétitivité et qu'elles mettent en œuvre un Management des Talents.

Ces pratiques de management sont caractérisées par « des antagonismes que l'on attribue généralement à la culture nord-américaine : conservatisme et dynamisme, respect des normes et principe de liberté ».

Mais la question de la transposition du modèle Silicon Valley à la France reste ouverte. En France, le point de la prise en charge par les opérationnels de la fonction, les concepts du libre service Ressources Humaines et du management des connaissances par intranet semblent faire son chemin. Mais cela ne fait pas tout. Regardons par exemple la question du lien social, si important dans les pays latins.

### **L'exemple du lien social**

Dans les entreprises de la Silicon Valley, l'entreprise n'est pas le lieu pour tisser ce lien. Les salariés au travail sont là pour atteindre leur objectifs et pas pour travailler sur « *l'espace-temps du social* » comme le nomme Thierry Picq. En France, les qualités des relations entre personnes sont à la base du travail coopératif. La communication informelle est essentielle au développement de la confiance, de la convivialité, voire d'une certaine affinité qui va



permettre alors de mieux travailler ensemble. Ces critères spécifiques doivent être pris en compte.

Il y en a probablement d'autres mais ceux-ci, déjà très caractéristiques et porteurs de grands enjeux, nous laissent à penser que la voie de la réussite réside peut-être dans un mélange des deux systèmes, la prise de conscience de l'importance du respect des spécificités culturelles locales et sectorielles restant la clé de l'excellence.

On remarque une démarche très individualiste dans un mécanisme en même temps d'identité d'équipe. Ils sont aussi très forts sur la capitalisation de connaissances et créent des outils de stockage de bonnes pratiques dans des bases de données.

Par ailleurs, le sentiment d'appartenance à un groupe est très fort même si le turnover dans les entreprises de hautes technologies est très élevé en Silicon Valley, mais ce n'est pas un souci du fait de la dynamique du marché du travail. Ils travaillent beaucoup par gestion de projet qui fait émerger des challenges par petite équipe. Thierry Picq nous fait remarquer que « *s'ils n'avaient pas mis en place ce mode de travail, les collaborateurs partiraient encore plus vite.* »

Et c'est très spécifique au marché de la Haute Technologie. En effet, c'est un marché où il faut aller vite, où tous les profils sont importants, dans lesquels les cycles de développement et d'innovations sont très courts. Par conséquent, on cherche le talent spécifique : Les personnes « talentueuses » bien choisies, et au bon endroit, et au bon moment ...

Ne serait-ce pas le triptyque idéal qui découle de « *l'adéquation conjoncturelle, contextuelle et temporelle* » ? Ce constat lève l'importance de la collaboration entre le management et la Ressources Humaines à considérer à nouveau. Les entreprises américaines le prennent de plus en plus en considération, du fait qu'ils sont allés trop loin dans l'individualisation.

Mais ce mode de management ne saurait être transposable en l'état au Management des Talents en France sans prendre en compte les spécificités culturelles.

### ○ Risque de tensions

Maintenant, indépendamment de la dimension interculturelle, des points de vigilance plus « universels » doivent être pris en compte.

Le challenge du Management des Talents (<sup>16</sup>) montre que le plus difficile est de maintenir la démarche sur le moyen et long terme. En effet, le délicat travail d'évaluation et de différenciation des personnes, fondement même du Management des Talents, est criblé de conflits potentiels, de pièges et pourvoyeurs de tensions.

Le paradoxe à gérer qui introduit ces tensions :

- Le besoin d'une part de différencier les personnes, et d'autre part le besoin de traiter les personnes de manière équitable et promouvoir la solidarité et la cohésion. C'est tout l'enjeu de la segmentation.

---

<sup>16</sup> FROM TALENT COMPLIANCE TO TALENT COMMITMENT' - STRATEGIC HR REVIEW / AVRIL 2007 / VOLUME 6

### **c) La question de la mesure d'un programme de Management des Talents**

Enfin, l'engagement dans une démarche de Management des Talents demande temps, moyens et talents ! Mais très rarement dans les pratiques ou nos lectures, nous n'avons identifié des outils ou des méthodes qui permettent de mesurer l'efficacité des démarches de Management des Talents. Cela s'explique peut-être par la difficulté de comparer un programme avec ce qui ce serait passé si le temps et l'argent avaient été alloué à d'autres choses.

Il est important de distinguer les indicateurs de suivi et les indicateurs de mesure des impacts. Les premiers permettent de dire si la démarche est en cours, ils suivent l'état d'avancement des pratiques et si les actions sont réalisées. Les seconds doivent pouvoir identifier, mesurer, quantifier les impacts des actions. Ainsi, il est aisé de mettre en place des indicateurs de suivi (combien de people review effectuées ?) mais il est plus difficile d'instaurer des indicateurs de mesure des impacts des actions du management des talents.

Nous donnons ici quelques pistes issues de l'article <sup>(17)</sup>.

La 1<sup>ère</sup> difficulté est de se mettre d'accord sur ce qu'est le Management des Talents et le séparer de ce qui est du « business » usuel. La 2<sup>ème</sup> difficulté est de distinguer le mode opératoire des résultats qu'il peut atteindre ; cette distinction est cruciale. Mesurer le succès d'un Management des Talents reste essentiel pour la crédibilité et la légitimité de la fonction Ressources Humaines.

L'article nous propose quelques pistes pour mesurer les impacts du Management des Talents :

#### **o Reconnaître les informations clés**

Consulter les seniors et la ligne managériale pour partager leurs attentes à propos du programme permet d'identifier le problème et donc de choisir les axes de travail dans la détermination des critères d'évaluation.

Chercher à identifier les effets du Management des Talents autant sur les talents que sur les salariés non couverts par le programme de Management des Talents.

Il faut lier les objectifs Ressources Humaines aux objectifs de l'organisation comme un tout. Le danger est de se focaliser sur le process et les actions (comme le nombre de personnes couverts par le programme, le turnover avant et après), plutôt que sur ce qui a été atteint.

Trouver des comparaisons appropriées (« benchmark », veille sur les autres entreprises à l'aide du rapport RSE par exemple, etc.).

#### **o Ce qu'il faut faire avant de commencer**

- Définir les différences entre le Management des Talents et ce que les Ressources Humaines font d'autre part, en lien avec les objectifs de l'entreprise, pas ceux des RH.
- Décomposer le programme de Management des Talents en différentes parties (proportion de postes couverts par le programme, les possibilités disponibles pour les postes libres,...). Ceci aidera à la compréhension du programme en dehors des RH, et permettra de disposer d'une meilleure base pour mesurer.

---

<sup>17</sup> ('HOW TO ... MEASURE THE SUCCESS OF TALENT MANAGEMENT' - PEOPLE MANAGEMENT / FRÉVRIER 2007 / VOLUME 13

- Améliorer les informations : s'assurer que la base de données fournit les variables utiles (ce que les Ressources Humaines et le management ont besoin de relier à la stratégie) sur la bonne période. Il faut trouver le bon niveau pour ne pas tomber dans l'usine à gaz, tout en ayant de quoi apporter des conclusions pertinentes.
- Faire des comparaisons : internes si les divisions et unités sont semblables, avec l'extérieur dès que c'est possible.
- Travailler sur la communication : en adoptant des tableaux de bord simples et lisibles avec des mots clés qui ont du sens (plutôt que des graphes), en adoptant des indicateurs court terme pour communiquer sur l'avancement du programme et valoriser la méthode.
- Etre pédagogue en accompagnant la mesure des explications des écarts entre les aspirations et la performance.

Une bonne manière de mesurer les résultats est de regarder en quoi le programme contribue au succès de l'organisation en comparaison avec les concurrents sur une période de temps.

○ **L'intérêt de la mesure : atténuer les problèmes restants**

Améliorer la mesure va conduire à de meilleures réponses mais il faut admettre les limites restantes à la mesure de performance.

Les commentaires (lucides, ciblés, pondérés, concis et libres) sont aussi essentiels que les données quantitatives. Les explications seront nécessaires pour prendre en compte les facteurs extérieurs, comme l'environnement, pour dissocier la contribution du programme des fluctuations du marché.

Echanger dès le départ sur le programme avec le management aidera à obtenir le stock d'informations nécessaires : comment les managers pensent pouvoir les compléter régulièrement ?

**Ce petit traité du Management des Talents n'a d'autre but de que donner aux lecteurs des pistes de réflexions, des axes de travail, quelques conseils à suivre, que nous avons collectés au fil de nos recherches, lectures et échanges avec les professionnels des Ressources Humaines. Ces derniers sont la pierre angulaire de toute démarche de management des talents, ainsi de nouvelles perspectives s'ouvrent pour la fonction.**

### 3-4 **Quelles perspectives pour la fonction Ressources Humaines ?**

Nous proposons dans ce chapitre des perspectives pour la fonction Ressources Humaines en repartant des convictions que nous avons établies sur ce que doit être, un Management des Talents (chapitre 3-2).

Etant donné les enjeux et les opportunités d'efficacité que peut générer le Management des Talents, il nous paraît logique et évident que la voie du positionnement Ressources Humaines soit d'assurer sa mise en place et son suivi.

Nous voyons deux orientations de travail complémentaires.

#### **a) Du 'Business Partner' au 'Strategic Talent Leader' ...**

Comme le disent Boudreau & Ramstad dans leur article (18) 'What's next for Human Resource Management ?' : la fonction Ressources Humaines ne doit plus seulement être « business partner » mais aussi le « leader de la stratégie du talent » (Strategic talent leader) en développant une science de la décision autour du Management des Talents comme la Finance ou le Marketing, les auteurs nomment cette nouvelle science 'Talentship'.

L'approche stratégique du Management des Talents est nécessaire pour que la démarche ne soit pas statique et qu'au contraire elle permette d'anticiper les changements toujours plus rapides et d'adapter en continue la démarche de Management des Talents. Pour se faire, la fonction Ressources Humaines doit être en veille permanente pour réajuster ses actions.

**De notre point de vue, il nous semble essentiel pour la Fonction Ressources Humaines de :**

- ✓ Comprendre la stratégie de l'entreprise et les incertitudes de son environnement.
- ✓ Aligner la politique Ressources Humaines à la stratégie Business en définissant le Management des Talents dont l'entreprise a besoin.
- ✓ Repenser l'implication des parties prenantes (la Direction, la ligne managériale, les collaborateurs) pour construire et mettre en œuvre le Management des Talents.
- ✓ Repenser la relation Talents-Entreprise.
- ✓ Piloter la démarche à travers des indicateurs de suivi des actions, de mesure des résultats et du retour sur investissement.

Le Management des Talents doit être bien dimensionné, ni vision simpliste, ni 'usine à gaz' pour que le capital talent de l'entreprise devienne ainsi un capital stratégique. Cette prise de conscience doit être comprise et assumée par le comité de direction et toute l'organisation (managers, collaborateurs, etc.).

---

<sup>18</sup> From "Professional Business Partner" to "Strategic Talent Leader" : "What's next" for Human Resource Management / John W. Boudreau & Pete M. Ramstad / Center for advanced Human Resource Studies – Working Paper Series

## **b) Vers la mise en œuvre opérationnelle du Management des Talents**

Si pour certaines organisations, le Management des Talents doit consister à perfectionner des pratiques déjà existantes, pour d'autres organisations, seules des solutions innovantes pourront répondre aux exigences du contexte incertain dans lequel se trouve l'entreprise.

La Fonction Ressources Humaines doit pouvoir :

- **Remettre en cause ses propres pratiques.** Les outils du management des compétences (cartographie des métiers, référentiel compétences, description des fonctions, ...), sans sous-entendre qu'ils doivent disparaître, sont-ils encore les outils phares ? La fonction Ressources Humaines n'aurait-elle pas intérêt à renforcer et déployer plus largement les outils d'assessment, des process comme les People Review, améliorer les outils du management comme l'entretien annuel, ... ?
- **Innover**, être force de proposition créative, tout en étant totalement à l'écoute de son environnement « business ». La fonction Ressources Humaines n'aurait-elle pas intérêt à créer des outils pour aider au casting des talents et optimiser la composition des équipes ? Créer des outils d'aide à la qualification des capacités "différenciantes" (des talents) dont l'entreprise a besoin pour réaliser sa stratégie aujourd'hui et demain ? ...

*Nous pensons qu'il n'est pas possible de répondre à un environnement nouveau avec des solutions traditionnelles ; c'est le point de départ de l'innovation. Il faut sortir du cadre, rompre avec les schémas traditionnels !*

- **S'adapter** aux attentes et nouveaux comportements des salariés et s'assurer constamment de leur implication et de leur engagement.

En somme, la Fonction Ressources Humaines doit faire fructifier le Capital Talent de l'entreprise en qualifiant les capacités «différenciantes» dont l'entreprise a besoin pour réaliser sa stratégie, en détectant en interne et externe les individus de talent correspondant (au-delà des compétences requises), en segmentant des ressources internes, en intégrant la notion de talents dans la composition des équipes, en développant le « management par les défis » (plutôt que par les tâches), en repensant les évolutions professionnelles des Talents, en incitant des Talents à être entrepreneur de leurs talents, ...

Pour mettre en œuvre ses choix stratégiques, la Fonction Ressources Humaines pourrait :

- ✓ Développer des outils de veille interne et externe (marché de l'emploi) et d'aide à la décision dans le cadre de sa démarche de Management des Talents.
- ✓ Requestionner ses pratiques, process et outils RH.
- ✓ Améliorer et déployer plus largement des process comme les People Review, et des outils comme l'entretien annuel, ...
- ✓ Créer peut-être de nouveaux process et outils pour répondre aux besoins de sa démarche de Management des talents.
- ✓ Repenser la mobilité dans l'organisation.
- ✓ Repenser peut-être l'organisation et les pratiques managériales pour laisser une plus large place à l'expression des talents.

- ✓ Professionnaliser la ligne managériale vers la maîtrise de ces outils, process et nouvelles orientations des pratiques.
- ✓ Renforcer le binôme RH/Managers pour conduire la démarche en partenaires.

### **c) Renforcer le partenariat fonction Ressources Humaines et ligne managériale**

L'importance de la ligne managériale doit être prise en compte et considérer comme une opportunité. Nous pensons que les managers doivent être de plus en plus considérés comme les premiers ambassadeurs de la politique RH. Dans son rôle de proximité, le manager va donc chercher :

- ✓ à composer son équipe en tenant compte des compétences et des talents de chacun,
- ✓ à développer les compétences et les talents de ses collaborateurs,
- ✓ à reconnaître leur réussites, leur potentiel, leurs talents,
- ✓ à créer un environnement permettant l'expression du talent,
- ✓ à rechercher leurs sources de motivation et d'efficacité,
- ✓ à les impliquer et aligner leurs actions sur les objectifs de l'entreprise.

La Fonction Ressources Humaines doit coordonner et assurer la cohérence de ces changements, professionnaliser cette ligne managériale et réaliser un travail de proximité avec eux en écoutant, en proposant, en accompagnant.

### **d) Le nouveau visage du professionnel des Ressources Humaines ?**

La Fonction Ressources Humaines devra probablement recruter autrement ses propres acteurs Ressources Humaines : choisir des personnes avec des profils différents en termes de compétences (compétence marketing par exemple) et de talents (talent créatif, leadership par exemple), intégrer davantage de personnes qui viennent du « business », ...

Peut-être qu'à l'avenir, la fonction intégrera des experts en Management de Talents ... ayant une approche stratégique et opérationnelle du sujet ?

## Conclusions

Au démarrage de notre travail, les notions de talent et de Management des Talents nous apparaissaient floues. L'objectif de notre travail était alors de bien comprendre ce qu'elles recouvraient. Y avait-il derrière un simple outil de communication marketing pour attirer des futurs collaborateurs ? Y avait-il des pratiques spécifiques réellement mises en place ? Le tout sur fond d'un contexte que nous vivons tous les jours d'hypercompétition, de mondialisation, de pénurie des ressources, de gestion trans-génération au sein même des organisations, ... avec l'incertitude et l'anxiété que cela suscite. C'est ce qui a déterminé le choix des entreprises visitées.

Nous pouvons dire que ce travail nous a permis d'abord d'éclairer les notions clés que sont le 'Talent' et le 'Management des Talents'. **Le talent est une capacité « différenciante » et « contextualisée », il existe une complémentarité de la compétence et du talent au niveau de chaque individu.**

Contrairement à ce que le titre de notre mémoire pouvait laisser penser, nous avons compris que le **Management par les Compétences ne tend pas à disparaître au profit du Management des Talents ! Ils sont complémentaires.**

A notre avis **il n'existe pas UN Management des Talents aujourd'hui** mais bien des formes de Management des Talents propres à chaque entreprise, en fonction de son contexte, de ses préoccupations de gestion humaine, avec ses propres pratiques développées. Les choix qui sont faits en considérant ces différentes dimensions font preuve d'une grande cohérence entre elles.

Chaque entreprise doit définir **LE Management des Talents dont elle a besoin** pour faire face à son environnement en questionnant ses pratiques, en innovant pour trouver les réponses adaptées. Pour se faire, elle pourra s'inspirer des principes fondateurs d'un **Management des Talents différenciant** que nous avons construits et de notre 'Petit Traité'. En lui permettant ainsi de fructifier son capital humain, le Management des Talents pourrait se positionner alors comme une science de la décision au même niveau d'enjeu que le Marketing ou la Finance.

Les graines de l'avenir sont là !

Si après avoir lu notre mémoire, les lecteurs sont convaincus que le Management des Talents constitue une nouvelle orientation pour la fonction Ressources Humaines et la performance de l'entreprise, nous aurons atteint notre objectif ...

## Bibliographie

### OUVRAGES

AUTISSIER D. et WACHEUX F. (Eyrolles, 2006), *Manager par le sens*.

BUCKINGHAM M., COFFMAN C., (nouvelle édition 2005), *Manager contre vents et marées*, Village mondial

BOURNOIS F. et ROUSSILLON S. (édition d'Organisation, 2000), *Préparer les dirigeants de demain, Une approche internationale de la gestion des cadres à haut potentiel*

CHAMINADE B. (2003), *Identifiez et fidélisez vos salariés de talents*, AFNOR

CHANLAT, JF, *L'individu dans l'organisation*

DEJOUX C., *Les compétences au Coeur de l'entreprise*

KHORDA P. et DESCARPENTRIES JM, (2007), *L'entreprise réconciliée*

LIGER P. (2004), *Le marketing des Ressources Humaines : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*

### RAPPORTS

O. CHARDON, M-A. ESTRADE (2007), *Les métiers en 2015*, Centre d'analyse stratégique, DARES

N. TERFOUS (2006) *Mondialisation et marché du travail dans les pays développés*, Diagnostics Prévisions et Analyses Économiques n° 96, Direction Générale du Trésor et de la Politique Économique

E. COUDIN (2006) *Projections 2005-2050 Des actifs en nombre stable pour une population âgée toujours plus nombreuse*, Insee Première n° 1092

### ENQUETES

ERNST & YOUNG (2004), *les enjeux du vieillissement de la population active*, France

APEC (2007), *Les générations dans l'entreprise*, France

DELOITTE Research (2006), *Nous sommes en 2008 : Savez-vous où se trouvent vos talents ?* Canada

DELOITTE Research (2006), *Comment attirer le talent comme un aimant ?* Canada

Baromètre CSC / Liaisons Sociales / E&P (2006), *Le diagnostic et les évolutions de la fonction Ressources Humaines – 4<sup>ème</sup> édition*, France

UNEDIC-ASSEDIC & CREDOC, *Enquête de besoin de main-d'œuvre 2007*

MANPOWER *Talent Shortage Survey : 2007 Global Results*

### INTERNET

Xavier Cornette de Saint-Cyr, *Talents et points forts*, <http://www.hexalto.com>

[Et toutes les références de bas de page.](#)