

Jeudi 16 octobre 2014

18h - 20h

AgroParisTech



Sophie Guieysse

Directrice des Ressources Humaines
du Groupe Canal+

Développer les talents

Cultiver le métier, l'exigence et l'inattendu

Dossier Documentaire

- 94 pages -

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Développer les talents

Cultiver le métier, l'exigence, l'inattendu

- Sommaire -

- **Présentation et analyses de Sophie Guieysse**..... pp. 03-08
 - Parcours de Sophie Guieysse
Site web LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>)
 - Entrer à Canal+ : originalité exigée
Virginie Plaut, Site web L'Etudiant (www.letudiant.fr), 2007
 - « Attirer davantage de jeunes diplômés de grandes écoles »
Sophie Guieysse, Site web L'Express (www.lexpress.fr), 2013
 - « Créativité, leadership et esprit pionnier »
Sophie Guieysse, Site web Randstad (www.lesrencontresrandstad.fr), 2011

- **Analyses et points de vue complémentaires**..... pp. 09-85
 - Socioécologie de la gestion des talents
François Couturier, Site web Cairn Info (www.cairn.info), 2006
 - Bilan et perspectives de la gestion des talents dans les entreprises en France
Site web ANDRH (www.andrh.fr), 2013
 - Enquête management des talents
Christophe Falcoz et Christopher Melin, Site web IAE Lyon (<http://iae.univ-lyon3.fr>), 2012
 - Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ?
Pan Suk Kim, Site web Cairn Info (www.cairn.info), 2008
 - La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?
Pierre Mirallès, Revue Management & Avenir n°11, 2007

- **Articles de presse**..... pp. 86-94
 - Pour une gestion efficace des talents en entreprise
Laurence Darnault, Site web JDN (www.journaldunet.com), 2014
 - La gestion des talents : élitisme contre performance
Vincent Berthelot, Site web Les Echos Business (<http://business.lesechos.fr>), 2014
 - La combinaison rare de compétences rares
Site web Persorama HR (www.persorama.ch/fr), 2010
 - Recrutement : ces entreprises qui font tout pour séduire les jeunes talents
Julie Le Bolzer, Site web L'Express Emploi (www.lexpress.fr/emploi), 2014

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Développer les talents

Cultiver le métier, l'exigence, l'inattendu

- Partie I -

- **Présentation et analyses de Sophie Guieysse**..... pp. 03-08
 - Parcours de Sophie Guieysse
Site web LinkedIn (<https://fr.linkedin.com>)
 - Entrer à Canal+ : originalité exigée
Virginie Plaut, Site web L'Etudiant (www.letudiant.fr), 2007
 - « Attirer davantage de jeunes diplômés de grandes écoles »
Sophie Guieysse, Site web L'Express (www.lexpress.fr), 2013
 - « Créativité, leadership et esprit pionnier »
Sophie Guieysse, Site web Randstad (www.lesrencontresrandstad.fr), 2011

Sophie Guieysse

2*



HRD, CANAL+ Group

Région de Paris, France | Médias radio et télédiffusés

Actuel TVN, Go Sport, Canal+
Précédent LVMH, Minister for Urban Affairs & Territorial Management's office, Minister for Housing's office
Études et formations Ecole polytechnique

Se connecter

Envoyer un InMail à Sophie

324
relations

fr.linkedin.com/pub/sophie-gueysse/31/529/373

Parcours

Résumé

Strong expertise in HR in international fast-moving, creative and competitive environments (Media, Luxury) where talents and personalities make the difference. Member of Executive Committee's teams with large interest / understanding of business and anticipation of skills needed. Ability to build strategic recruitment / development / organizational programs as well as to deal with operational issues.

First part of career (9 years) in a public environment with 4 years as Ministers' advisor, consistent with my Engineer background in the field of urbanism, transportation and housing.

Expérience

Member of the Supervisory Board (Poland)

TVN

2012 – Aujourd'hui (2 ans)



Member of the Supervisory Board

Go Sport

2011 – Aujourd'hui (3 ans)

GROUPE
GO SPORT

VP Human Resources, member of the Executive Committee

Canal+

octobre 2005 – Aujourd'hui (9 ans 1 mois)

CANAL+

Development of a managerial culture based on leadership, creativity, modernity, agility and customer care in a fast moving competitive activity.

Strengthening of our expertise in digital edition, distribution and consumption of contents.

Integration of 2 Pay TV platforms in France and Poland ; strong development of our operations in Poland, Africa, Vietnam, UK, Germany, Australia / New Zealand.

Diversification in Free TV.

VP Human Resources, LVMH Group

LVMH

mars 2002 – août 2005 (3 ans 6 mois)

LVMH

Evolution of the organization by reinforcing activities' branches (wines & spirits, fashion & leather goods, perfumes & cosmetics, watches & jewelries, selective distribution) and regions in a context of fast expansion of the Group.

Recruitment, development and remuneration of companies' management committees.

Sharp acceleration of our international recruitment / mobility programs for high potential talents mainly in the US and in Asia.

VP Human Resources, Sephora Europe, member of the Executive Committee

LVMH

janvier 2001 – février 2002 (1 an 2 mois)

LVMH

Relaunch of growth with deployment of category management, development of Sephora own brand and new American exclusive brands, improvement of stores and their team's quality.

Restructuring / closing / opening of several European countries.

VP Human Resources, LVMH Watches & Jewelry (Tag Heuer, Zenith, Ebel, Chaumet, Fred, Dior)

LVMH

décembre 1999 – janvier 2001 (1 an 2 mois) Suisse

LVMH

Integration of just acquired new companies mainly in Switzerland and creation of the branch level.

Development & organization manager, LVMH Group level

LVMH

octobre 1997 – novembre 1999 (2 ans 2 mois)

LVMH

Sourcing of high potential talents in the best worldwide MBAs, development of an international mobility program, elaboration of a worldwide HR Information System.

Minister's advisor on the Metropolitan policy

Minister for Urban Affairs & Territorial Management's office

1995 – 1997 (2 ans)

Creation of free-tax areas to develop employment in difficult large cities' suburbs ; reinforcement of inter-

ministerial committees

Minister's advisor for implementation of housing policy on the territory

Minister for Housing's office

1993 – 1995 (2 ans)

New measures to enhance private investment in housing and to develop public housing in rural areas.

Responsible for public confrontation on transport policy

Ministry of Equipment

1992 – 1992 (moins d'un an)

Evolution of dialogue rules to find local consensus for developing new important transport infrastructures.

Head of studies department for transport & urban development in Paris

suburbs

Ministry of Equipment

1988 – 1991 (3 ans)

Consultant in Information Systems

Intec System, Florida US

1986 – 1987 (1 an)

Entrer à Canal+ : originalité exigée

Publié le 21.05.2007 à 00H00, mis à jour le 24.06.2011 à 19H01

Le fameux “esprit Canal”, vous en avez forcément déjà entendu parler... Sachez que ce n'est pas qu'une formule en l'air ! Au sein de la chaîne privée, classée 5e des entreprises préférées des jeunes diplômés en commerce (classement Universum), ça tournerait presque à l'obsession. Cette originalité, ce petit grain de folie, Sophie Guieysses, la DRH (directrice des ressources humaines) du Groupe Canal, et ses équipes les pistent partout chez leurs futures recrues, y compris pour des postes de chargés d'études statistiques.

Des commerciaux, des ingénieurs, des techniciens, des fonctions support

Canal+, ce n'est donc pas que des paillettes. “Nous ne l'ébruitions pas trop parce que nous nous devons de faire rêver, mais nous sommes un vrai business, reconnaît Sophie Guieysses. Avec des objectifs et des chaînes de production industrielle.” Et finalement, sur la **centaine de jeunes recrutés par an** (avec moins de 5 ans d'expérience), **très peu de fonctions “glamour” ou “people” à la Charlotte Le Bon ou Mouloud Achour**. Mais des chargés de business développement, des chefs de projet marketing publicité, des chefs de projet technique, des comptables... Pour autant, tous doivent être “créatifs et à l'avant-garde”.

“Grands matchs” et réseaux sociaux pour repérer les potentiels

Ce credo, les responsables du recrutement commencent par se l'appliquer à eux-mêmes. Impensable pour eux de faire comme les autres, y compris dans ce domaine. Leur fierté ? Les “grands matchs”. Chaque année, les étudiants d'une dizaine d'écoles de journalisme planchent sur des sujets concrets, à la fois en sport et en informations générales. Une partie d'entre eux passent ensuite devant un panel de professionnels dans les conditions du direct. Les 2 ou 3 meilleurs sont gardés pour un stage long. Nouvelle trouvaille en 2011 : le “grand match de l'innovation” pour imaginer la “télévision de demain” : des jeunes qui ne se connaissent pas, originaires d'écoles différentes, se regroupent par équipes mixtes pour travailler sur un projet.

Autre voie d'accès, les réseaux sociaux : LinkedIn (les recruteurs sont en veille sur les profils intéressants), ... et bientôt Facebook avec une communauté d'anciens stagiaires Canal+, avec en projet des publications régulières d'offres d'emploi.

Doubles ou triples diplômés

Ils le reconnaissent donc eux-mêmes : entrer à Canal+, ça se mérite ! La chaîne recrute essentiellement parmi les **formations d'excellence : Sciences po et grandes écoles**. Mais bientôt un tel bagage ne sera plus suffisant : désormais, les doubles voire les triples (!) diplômés ont la cote, du type ingénieurs/commerce, sciences/HEC... “C'est un gage de curiosité et d'ouverture d'esprit”, justifie Sophie Guieysses.

Quelques **masters très spécialisés**, comme le master média de l'**ESCP Europe** ou le master juridique D2A (droit, économie et gestion de l'audiovisuel) de Paris 1, (dans lesquels certains managers du groupe enseignent) sont particulièrement bien vus. "Mais nous ne cherchons pas des clones, tempère la directrice des ressources humaines. Si nous tombons sur des jeunes compétents, motivés, créatifs, courageux... provenant d'autres horizons. Nous sommes ravis de les rencontrer !"

Le portrait-robot du candidat idéal selon elle ? "Inventif, moderne, bien dans son époque, excellent dans son domaine de compétence, avec la capacité d'avoir des convictions et de les défendre et, surtout, du courage. Nous sommes dans un secteur très concurrentiel, en pleine révolution numérique. Il faut savoir réagir, oser pousser les murs !"

Le processus de recrutement, un "parcours du combattant"

Vous vous reconnaissez dans cette description ? Vous allez avoir largement l'occasion d'en faire la preuve, puisque **4 à 7 entretiens** attendent les candidats avant d'être intégrés ! "J'ai eu droit à un rendez-vous avec un chargé des ressources humaines, puis mon potentiel 'n+1', son supérieur hiérarchique, l'un des responsables de Studio Canal... Et pour finir, j'ai rencontré **Bertrand Méheut**, le grand patron", raconte Antoine*, juriste de 32 ans, entré en 2007 à Canal+. "Avec lui, ça a été très rapide, c'était juste pour faire rapidement connaissance. Mine de rien, ça marche, on se sent important, membre de la famille... Surtout, ça compense le parcours du combattant vécu avant ! Parce que, franchement, on arrive un peu épuisé nerveusement à la fin du processus de recrutement."

Des procédures lourdes que la DRH justifie : "C'est assez lourd comme process, mais cela s'explique par le fait que **nous ne recrutons pas pour un poste, mais surtout pour un potentiel d'évolution dans le groupe**". "Au final, nous avons des salariés faits pour la maison, bien intégrés, et donc un turn-over extrêmement bas."

"Être béton sur le groupe"

Ce qui peut faire pencher la balance lors des entretiens ? "Les yeux qui brillent", assure Sophie Guieysses. "Être béton sur le groupe, affirme de son côté Antoine. On m'a interrogé sur le nombre d'abonnés, la façon dont Canal est distribué, les difficultés rencontrées par le groupe, les prochains défis à relever... Je sais qu'ils ont aussi beaucoup apprécié le fait que j'organise des festivals de musique. Parfois, les entretiens portaient plus là-dessus que sur le poste ! Mais ce qui m'a le plus déstabilisé, ce sont les questions "geek" : on m'a demandé comment j'utilisais Internet et les réseaux sociaux, comment Canal pouvait y être présent... J'imagine qu'en ce moment, il y a beaucoup de questions sur les smartphones et la télévision sur mobile." À l'avant-garde, on vous dit !

Virginie Plaut
Juin 2011

"Attirer davantage de jeunes diplômés de grandes écoles"

Par L'Express, publié le 21/03/2013 à 11:15

L'avis de Sophie Guieysse, DRH groupe de Canal +.

"La marque Canal + a toujours été attractive et suscite beaucoup d'enthousiasme chez les jeunes intéressés par les métiers du divertissement et du spectacle. Cependant, Canal+ a aussi dû travailler sur sa marque employeur afin d'attirer davantage de candidatures de jeunes sortis des grandes écoles de commerce ou d'ingénieurs, et sensibles aux évolutions de la consommation des médias audiovisuels.

Nous nous appuyons sur les réseaux sociaux et essayons d'être plus visibles dans les écoles et les formations. Le rachat de D8 devrait nous aider: il s'agit d'un nouveau métier, celui de la télévision gratuite, qui offrira aux jeunes recrues de nouvelles opportunités de mobilité professionnelle."

Sophie Guieysse

DRH, groupe Canal Plus



« Créativité, leadership et esprit pionnier »

Le Groupe Canal Plus se classe 2e du palmarès général des Randstad Awards, et 1er dans le secteur des médias. Quelle est votre réaction ?

C'est un très grand motif de fierté et de satisfaction, partagées par l'ensemble des collaborateurs et des managers, qui font beaucoup d'efforts au quotidien pour stimuler leurs équipes.

L'étude révèle que l'ambiance au travail est devenue le premier critère d'attractivité. C'est aussi l'un des deux critères qui ressortent dans l'appréciation du groupe Canal Plus, avec la bonne santé financière de l'entreprise. Cette image est-elle en phase avec ce qui est vécu en interne ?

En effet, puisque, pour la première fois en septembre, suite notamment au rapprochement avec TPS, nous avons mené une grande enquête d'engagement dont il ressort que 96 % des collaborateurs s'entendent bien avec leurs collègues, 94 % sont fiers de leur entreprise, et 71 % estiment que leur supérieur hiérarchique favorise le travail en équipe. Cette notion de travail en équipe est d'ailleurs un leitmotiv historique chez Canal.

Quels types de profils recherchez-vous dans vos recrutements ?

Nous recrutons 150 à 200 personnes par an au sein du groupe Canal Plus. Nous sommes dans un business qui change tous les jours : les technologies évoluent, les modes de consommation des médias se transforment, de nouveaux acteurs comme Google ou Apple entrent sur ce marché... C'est un environnement très stimulant, qui nécessite beaucoup d'engagement et de combativité. Nous avons donc une idée assez claire des profils que nous recherchons, avec trois qualités essentielles : la créativité, le leadership et un esprit pionnier.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Développer les talents

Cultiver le métier, l'exigence, l'inattendu

- Partie II -

■ **Analyses et points de vue complémentaires** **pp. 09-85**

- Socioécologie de la gestion des talents

François Couturier, *Site web Cairn Info* (www.cairn.info), 2006

- Bilan et perspectives de la gestion des talents dans les entreprises en France

Site web ANDRH (www.andrh.fr), 2013

- Enquête management des talents

Christophe Falcoz et Christopher Melin, *Site web IAE Lyon* (<http://iae.univ-lyon3.fr>), 2012

- Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ?

Pan Suk Kim, *Site web Cairn Info* (www.cairn.info), 2008

- La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

Pierre Mirallès, *Revue Management & Avenir n°11*, 2007

Socioécologie de la gestion des talents

COMMENT L'ENTREPRISE DE DEMAIN, CONTRAINTE À UNE TRANSFORMATION INCESSANTE, PEUT-ELLE NOUER AVEC SES SALARIÉS DES RELATIONS PLUS HARMONIEUSES ?

► François Couturier

Les principes de solidarité réciproque qui fondaient les relations entre l'entreprise et l'employé se sont progressivement effondrés au cours des quinze dernières années. Les évolutions du code du travail n'ont fait qu'entériner cette situation en essayant de moduler les relations contractuelles toujours dans le sens du moindre engagement réciproque. Au quotidien, les intérêts partagés entre l'entreprise et ses salariés se sont faits de plus en plus rares et les facteurs d'opposition de plus en plus nombreux. La gestion à long terme des ressources humaines, conditionnée par des stratégies d'évolution de l'activité de plus en plus soumises à des aléas conjoncturels, n'aura cessé de perdre de son pouvoir dans l'entreprise. Trop souvent paravent des inhumanités, elle sert avant tout les intérêts immédiats de l'entreprise, mettant entre parenthèses son rôle et sa responsabilité sociale, sa vocation à élever l'homme par le travail. Comment cette situation peut-elle évoluer dans les années à venir ? L'entreprise de demain peut-elle se donner les moyens de recréer des liens de solidarité durables avec ceux qu'elle emploie ?

Du diagnostic pessimiste au projet pour demain

Il y a plus d'incertitude sur les comportements des futurs salariés que sur le fonctionnement à venir des entreprises. Nous pouvons prédire les prin-

cipes sur lesquels celles-ci pourront se fonder demain : mondialisation, stratégie d'écosystème, restructuration permanente, parce qu'ils sont régis par des règles du jeu économique complexes mais bien connues. Décirer et comprendre le comportement attendu par l'employeur et souhaité par le salarié dans ce futur modèle d'entreprise est une démarche au résultat plus hasardeux. Elle devrait pourtant se situer naturellement au cœur des préoccupations du management.

Le constat sans appel sur la dégradation manifeste des rapports humains aujourd'hui ne suffira pas à recréer le cadre nécessaire au développement d'une nouvelle approche des rapports sociaux dans l'entreprise. Il nous faut maintenant aller au-delà de la prise de conscience, répondre à la nécessité légitime de faire fonctionner l'entreprise autrement en définissant de nouvelles priorités de management, et passer résolument de l'ère du diagnostic pessimiste à la construction d'un projet pour demain qui réponde aux ambitions de l'entreprise comme aux aspirations des individus.

Une telle démarche passe par l'élaboration d'approches managériales nouvelles selon trois directions : prévoir la préparation des hommes pour faciliter l'expression de comportements professionnels qui répondront aux exigences économiques futures ; protéger le capital humain dans une période d'instabilité du modèle de travail ; repenser

les conditions nécessaires pour un engagement réciproque, durable et loyal, entre l'entreprise et ses salariés.

L'adaptation permanente

L'entreprise, dans l'avenir, sera une organisation en perpétuelle transformation. Avec l'ouverture des marchés mondiaux et le développement des coopérations internationales multiples, sa performance dépendra de ses capacités à organiser le travail en recourant à des jeux de partenariats multiples et plus ou moins provisoires afin d'exploiter sans délai toutes les formes d'opportunité commerciale. L'absence de modèle d'organisation stable sera la règle. Celle-ci nécessite le développement d'une extrême agilité à reconfigurer l'activité à tout moment pour rechercher des modes de fonctionnement opérationnels qui maximisent le capital matériel et immatériel de l'entreprise.

Une telle évolution de la nature de l'entreprise est une exigence pour répondre aux multiples aléas générés par une économie mondiale fortement dérégulée. En se donnant en toutes circonstances l'occasion de valoriser son savoir-faire par l'adoption de modèles de création de valeur opportunistes, l'entreprise protège ses revenus et exploite toutes les occasions de créer de la valeur dans son écosystème économique. En se rendant indispensable à ses clients et partenaires, en développant de nouvelles aptitudes à servir son environnement économique, elle se donne les moyens d'assurer sa sécurité économique dans le temps. La mise en œuvre de stratégies d'écosystème par les entreprises protégera plus sûrement l'activité économique que n'importe quelle disposition réglementaire.

Dans cette perspective, le salarié sera amené à jouer des rôles multiples. Parfois participant directement à un processus de production industriel, parfois en charge d'accompagner la mise en place d'un partenariat avec une autre entreprise, parfois encore de formaliser

de nouveaux savoir-faire. Pour tous, l'enjeu opérationnel prioritaire sera de renforcer toujours plus la capacité de l'entreprise à transformer rapidement son modèle de création de valeur. La performance de chaque salarié tiendra en grande partie à sa capacité à changer à tout moment la nature de sa contribution professionnelle. Cette forme de travail, fondée sur l'impermanence de la contribution individuelle, nécessite une rupture avec les modes traditionnels de gestion des ressources humaines.

Les points forts

Dans l'entreprise dépourvue de modèle d'organisation stable, les salariés devront aussi être capables de s'adapter en permanence.

Ces changements remettront en question les règles de solidarité et de partage d'intérêts antérieures et demanderont de nouveaux dispositifs de gestion des RH.

Ceux-ci, s'appuyant sur une approche socioécologique, s'attacheront à développer l'excellence individuelle et à la mettre en regard des meilleures pratiques observables dans l'écosystème de l'entreprise.

Il n'est plus question comme par le passé de gérer dans le temps l'évolution des parcours individuels, sur des métiers définis, dans une entreprise aux contours connus et aux évolutions prévisibles, mais de développer les capacités individuelles à s'adapter sans préavis à de nouvelles organisations industrielles.

Ce nouveau mode de fonctionnement de l'entreprise aura de nombreuses conséquences sur les comportements des individus et sur la sociologie des organisations professionnelles. En effet, les caractéristiques structurantes des rapports sociaux dans l'entreprise sont impactées par ce schéma industriel. Dans une entreprise où l'impermanence >>>

» des métiers et des pratiques professionnelles devient la règle, l'expression du projet d'entreprise au sens traditionnel ne peut plus constituer un repère suffisant pour assurer l'adhésion du salarié à l'objectif collectif.

Certaines caractéristiques fondatrices que constituaient par le passé les fondamentaux de l'entreprise (localisation du siège social, culture de gestion, processus de reconnaissance individuelle...) ne seront plus des facteurs d'identification suffisants pour le corps social puisqu'elles seront susceptibles de subir à tout moment des modifications importantes. Les principes d'adhésion entre le salarié et l'entreprise doivent donc être pensés autrement que par le passé, afin que les règles de solidarité et de partage d'intérêts puissent prendre en compte l'impermanence du rôle de chaque salarié dans l'entreprise. De nouvelles formes de management sont à développer pour répondre tant aux nécessités de reconfiguration continue de l'entreprise qu'au souci légitime des salariés de protéger durablement leurs revenus, leurs savoir-faire, et assurer plus généralement un minimum de sécurité économique et de satisfaction professionnelle.

Une intelligence des organisations à développer

Je croisai un jour, dans une grande entreprise internationale, un groupe de jeunes stagiaires d'une vingtaine d'années. Nous nous sommes entretenus de l'entreprise qui les employait et je leur demandai leurs impressions. Elles étaient ravies! Et qu'avaient-elles vu? Le siège d'une grande multinationale, des équipes affairées à des tâches de gestion complexes, maniant le concept sur le bout de la langue. Les interrogeant sur ce qu'elles connaissaient de la réalité opérationnelle de l'entreprise, de son outil industriel, du fonctionnement des équipes commerciales et techniques, force était de constater qu'elles n'en sa-

vaient rien à l'exception de quelques tâches de gestion commerciale totalement dissociées du modèle industriel de l'entreprise en question!

Les principes à la base de la création de richesse étaient totalement ignorés, et l'attention qui peut être portée à l'invention, à la réalisation des produits, à leur usage par les clients, ne constituait pour elles qu'un aspect subalterne, très éloigné de leurs préoccupations personnelles. L'environnement économique, géographique, politique, technique, scientifique, humain, dans lequel l'entreprise évoluait leur était totalement

Le projet d'entreprise ne suffit plus à assurer l'adhésion du salarié à l'objectif collectif.

inconnu. L'exécution primait sur la compréhension du service réellement rendu par l'entreprise à ses clients. C'était donc ça la vie professionnelle! Exécuter des procédures!

Le risque de rendre les salariés aveugles et sourds, parce que l'entreprise met en

œuvre des modèles industriels toujours plus complexes tout en ayant de plus en plus de difficultés à prédire avec quelque certitude sa propre évolution, est un risque majeur de démobilisation des individus. De tels exemples montrent la nécessité de développer l'intelligence de ces nouvelles organisations industrielles en donnant aux salariés la possibilité de comprendre et de développer la valeur de leurs contributions individuelles dans le sens de l'intérêt général.

Un génome et des valeurs à communiquer

Communiquer auprès des salariés sur les caractéristiques de l'environnement économique de l'entreprise et sur le sens de sa contribution à son écosystème industriel constitue une priorité majeure du management pour préparer les ressources humaines au changement progressif des modèles d'entreprise.

En informant les salariés sur les caractéristiques de l'environnement industriel dans lequel fonctionne l'entreprise, le management peut utilement contribuer à donner à chacun les clés pour comprendre les liens d'intérêts qui conditionnent la production de richesse.

Voici, par exemple, ce que le dirigeant d'une société spécialisée dans les composants électroniques explique à ses salariés : « Notre modèle repose sur

la commercialisation d'une technologie unique nécessaire à la fabrication des semi-conducteurs. Nos clients sont aussi nos partenaires pour la mise au point de composants utilisés dans la téléphonie mobile. L'engagement de l'entreprise auprès des organismes de normalisation nous permet

d'évaluer les champs d'application de nouveaux développements. Toutes ces relations permettent de renforcer notre activité de développement de composants spécialisés et d'orienter les recherches d'amélioration de notre technologie de fabrication dans le sens d'une plus grande spécialisation. »

Avec qui l'entreprise a-t-elle tissé des liens d'intérêts ? Qu'apportent-ils à son activité ? La communication interne d'une représentation simple de l'écosystème économique de l'entreprise permet à chacun de comprendre l'enjeu de chaque contribution individuelle, d'en apprécier les possibilités d'évolution, de prévoir, voire d'anticiper sur de futures évolutions de l'organisation interne. Elle favorise l'identification par tous des facteurs le plus susceptibles de créer une rupture du modèle économique de l'entreprise et donc des pratiques quotidiennes. Pour protéger les informations concernant les relations extérieures les plus influentes et les plus sensibles, le management pourra adopter une stratégie de communication qui

Communiquer avec les salariés sur le sens de leur contribution à l'écosystème industriel auquel ils appartiennent est une priorité.

morcelle la représentation de l'écosystème, limitant la diffusion d'informations à caractère stratégique aux personnels des services directement concernés. Moyennant cette précaution, le management peut contribuer, par cette action, au développement significatif de l'intelligence économique du corps social.

Mais savoir lire la carte ne suffit pas à voyager. Un telle communication sur

l'environnement économique de l'entreprise doit être complétée par l'expression des valeurs qui guident l'action collective. C'est une condition nécessaire pour que chacun puisse donner du sens à sa contribution. Ces valeurs traduiront la « personnalité » de l'entreprise, la façon dont elle souhaite être perçue au sein de son écosystème économique, ses intentions vis-à-vis des tiers. La communication d'un corpus de valeurs permet d'assurer une cohérence entre les pratiques professionnelles internes et vis-à-vis des partenaires et clients. Elle favorise le développement de comportements individuels plus adaptés aux coutumes de l'écosystème parce qu'en partie fondés sur la représentation affective positive que chacun peut se faire de sa contribution professionnelle au bénéfice de la société en général.

Solidarité avec les autres acteurs de l'écosystème, développement permanent des spécialités et savoir-faire en synergie, conscience de l'intérêt général (responsabilité sociale, diversité), respect des ressources et des individus (développement durable, équité, santé et vieillissement) sont autant d'exemples d'expression de valeurs propres à l'entreprise mondialisée.

Agir dans l'entreprise pour communiquer auprès des salariés, tant sur son environnement économique que sur les principes fondateurs de son action, est susceptible de créer de nouveaux repères culturels qui favorisent le développement d'un lien profond entre les



» individus et l'entreprise. Elle permet au management de gérer plus facilement les effets négatifs des réorganisations permanentes en donnant aux salariés les clés pour comprendre, sans détour, les changements demandés par le management dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées.

L'entreprise dans son écosystème

Demain, le succès de l'entreprise, contrainte à une adaptation incessante, sera fortement dépendant de sa capacité à attirer ou à fidéliser, quand elle en a besoin, les individualités les plus talentueuses de son écosystème.

Cela met en perspective la nécessité d'une approche de la gestion des ressources humaines qui s'adresse tout autant aux salariés de l'entreprise qu'au vivier avec lequel celle-ci est en relation. Le principe est de favoriser le développement des relations professionnelles et personnelles entre les deux catégories de population. Par cette démarche, l'entreprise vise à renforcer son rôle d'influence dans l'écosystème, à favoriser les échanges de personnels et donc faciliter ses réorganisations, à séduire les individualités les plus talentueuses.

C'est tout l'enjeu du développement d'une approche socioécologique de la gestion des ressources humaines : créer des conditions d'adhésion personnelle de l'individu à son environnement professionnel qui s'appuient sur l'existence de caractéristiques sociologiques communes à l'entreprise en question et aux partenaires qui constituent son environnement. Plus celles-ci seront nombreuses et plus l'individu s'identifiera à un écosystème économique, une industrie, tout autant qu'à l'entreprise qui l'emploie.

Pour caractériser son écosystème, l'entreprise doit identifier les acteurs avec lesquels elle interagit (institutions, clients, partenaires...), avec lesquels elle partage à des degrés divers des intérêts

économiques, ainsi que les règles et coutumes, officielles ou tacites, qui régissent les modalités de collaboration. Réaliser une analyse sociologique du corps social de l'entreprise vise, d'un autre côté, à cerner les caractéristiques comportementales majoritairement représentées, les institutions auxquelles la population professionnelle est principalement attachée de par son éducation, son parcours de formation, ses goûts personnels, son appartenance géographique.

Sur la base de ces deux analyses, il est possible d'identifier, pour chaque activité de l'entreprise, les caractéristiques

sociologiques le plus à même de favoriser le développement des liens d'intérêt entre l'entreprise et son écosystème. Une telle approche permet de construire une politique d'accompagnement des salariés visant au développement de comportements professionnels

Il faut permettre à chacun de se situer dans un environnement professionnel plus large que le cadre de l'entreprise.

qui maximisent l'intégration de l'entreprise dans son environnement économique. En augmentant les possibilités d'identification entre l'individu et son environnement professionnel, elle offre à chacun un cadre de développement de ses talents plus large que ce que l'entreprise pourrait offrir à elle seule, favorise la diversité, augmente le niveau de satisfaction professionnelle des salariés et facilite l'attraction des talents par l'employeur.

Une approche socioécologique de la gestion des ressources humaines apporte des modifications importantes aux pratiques habituelles tant sur le plan des objectifs poursuivis que des moyens mis en œuvre. Comme toute action visant à modifier le comportement du corps social elle nécessite de définir un programme de changement et de donner du temps. L'adaptation des processus de recrutement, de formation,

d'évaluation et de gestion des parcours professionnels pourra se faire alors progressivement.

Un engagement partagé

Plus l'entreprise développera la valeur économique de l'individu au service d'une communauté d'intérêts et plus elle créera de liens d'attachement avec ses salariés. L'approche peut aujourd'hui paraître paradoxale. Pourtant, c'est bien ce même principe qui est à l'origine du développement des réseaux professionnels d'anciens d'une même entreprise et de leur succès. Les *alumni* (anciens d'une école) agissent comme des structures de professionnels qui peuvent fonctionner dans le temps indépendamment de l'appartenance de tous à la même entreprise, voire même survivre à sa disparition. Au sein de ces communautés d'intérêts, les liens entre les individus sont fondés sur le partage de valeurs, sur une vision commune du développement professionnel, sur des us et coutumes acquis dans l'entreprise. L'approche socioécologique des ressources humaines s'inscrit dans la même logique et recherche les mêmes effets à long terme. Elle vise à créer un lien entre l'employeur et l'employé qui s'appuie sur un engagement partagé au service du développement d'une communauté d'intérêts et qui dépasse le seul aspect contractuel de la relation de travail. Tous les liens de dépendance organisés sur des bases juridiques par l'entreprise pour garantir son autorité sur le salarié devront être adaptés pour permettre l'éclosion de ce modèle.

Gestion par les talents

Divers principes de management peuvent favoriser la capacité de chaque salarié à développer son autonomie et à disposer de plus de liberté à servir l'éco-

ystème économique dans lequel il exerce son métier. Certains peuvent d'ores et déjà être promus dans l'entreprise pour favoriser le développement par chacun de relations professionnelles extérieures à l'entreprise (réunions avec des partenaires, clients, organismes de réglementation, organismes de formation, *think tanks*). Mais si la valeur des salariés tient moins à la qualité de l'exécution de tâches opérationnelles parfaite-

ment codifiées, une adaptation des dispositifs de gestion des emplois et des carrières est à entreprendre. Il faut pouvoir juger plus largement des apports d'un salarié au développement des affaires quels que soient la configuration organisationnelle ou le modèle de production adoptés, un temps, par l'entreprise.

Plusieurs dispositifs peuvent concourir à définir les moyens

nécessaires à une « gestion par les talents » du corps social. D'une part, des groupes d'expertise « métiers et profils », mis en place au sein de la direction des ressources humaines. Ces comités consultatifs, formés de professionnels reconnus pour leur expertise et leur parfaite connaissance de l'écosystème économique de l'entreprise, ont pour vocation d'émettre périodiquement des recommandations. Que ce soit pour s'engager dans le développement de nouvelles compétences et les intégrer dans les plans de recrutement, pour définir des critères larges d'appréciation du niveau de performance des personnels, pour élaborer des priorités de formation, adapter les modalités de rémunération aux usages du moment. Ces comités seront composés de professionnels de tous niveaux issus de l'entreprise mais aussi d'organismes extérieurs à celle-ci. L'identification de contributeurs externes pertinents sera un élément clé de la qualité des recommandations.

Des cursus de développement professionnel qui favorisent l'exercice de fonc-

Plus l'entreprise développera la valeur de l'individu au service d'une communauté et plus elle créera de liens avec lui.

» tions à l'extérieur de l'entreprise pendant des périodes déterminées, et sans modification pénalisante pour le salarié de ses dispositions contractuelles initiales, sont également des outils intéressants. Ils peuvent prendre la forme de cycles d'échanges avec des partenaires industriels, sous-traitants, clients, organismes publics, pourvu qu'ils contribuent à développer la compréhension par le salarié du champ de contraintes de l'entreprise, voire à l'aider à proposer des évolutions opérationnelles favorables aux relations économiques entre les entités concernées.

Tout en préparant l'évolution des comportements professionnels, l'entreprise qui stimule le renforcement des liens personnels de ses salariés avec l'écosystème économique en tire des bénéfices à court terme. Elle est plus à même de suivre l'évolution des rapports de force ou d'avoir un retour sur ses contributions au renforcement et au développement de son écosystème économique. Cette forme de management favorise le développement de l'excellence individuelle en multipliant les opportunités de valoriser son savoir-faire bien au-delà de l'exécution d'une tâche particulière. Chaque salarié devient un acteur moteur de la reconfiguration de l'entreprise et un chasseur d'opportunités au service du développement des affaires.

L'évolution des méthodes d'évaluation de la performance individuelle sera pour les salariés le signe tangible du changement de la culture de GRH et un levier essentiel de modification des comportements. Elles doivent en particulier intégrer la mesure des capacités de chaque individu à modifier rapidement la nature de sa contribution. Quelle est sa capacité à changer de métier? Com-

Chaque salarié peut devenir un acteur de la reconfiguration de l'entreprise et un chasseur d'opportunités d'affaires.

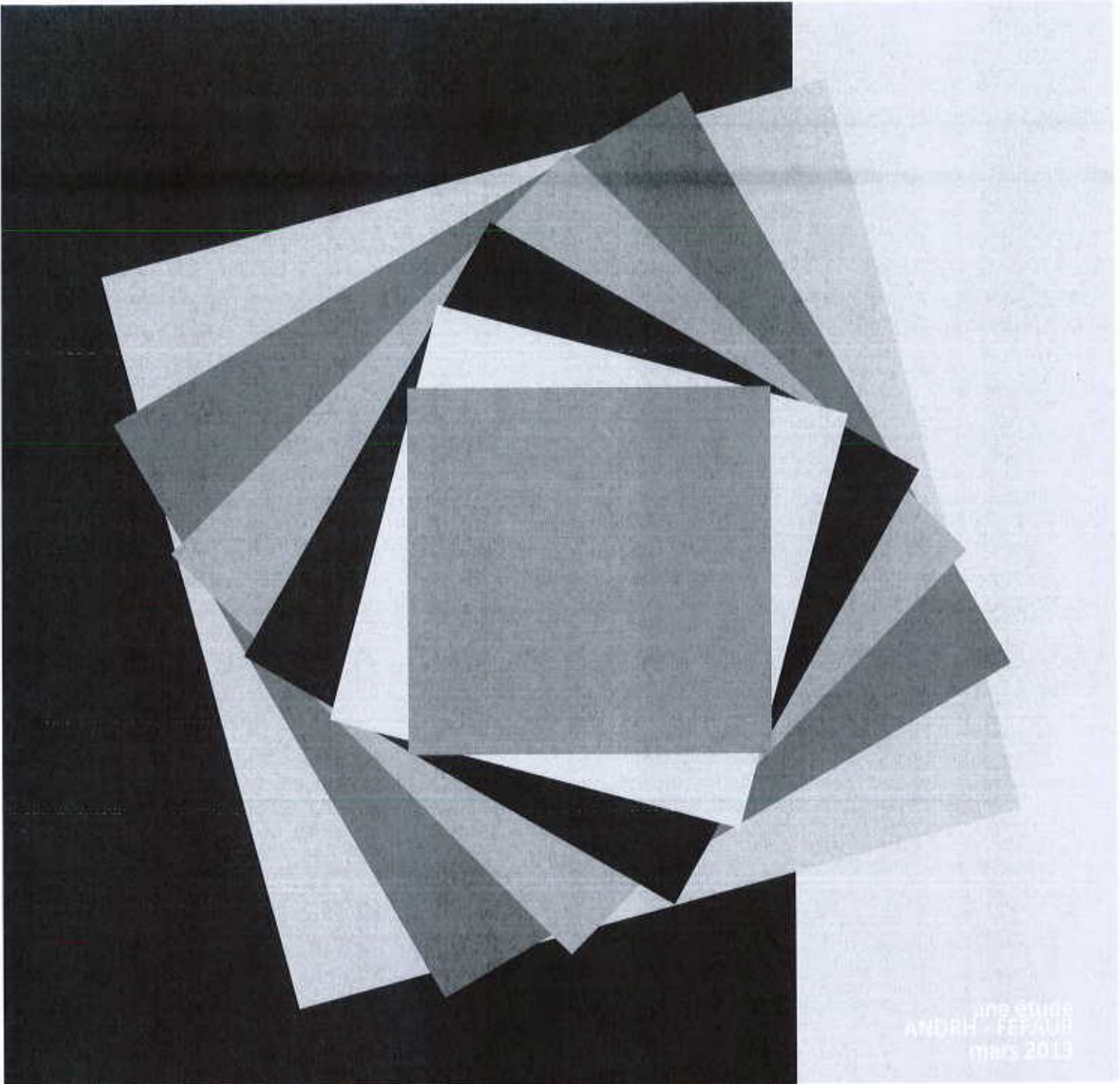
ment anticipe-t-il sur ces évolutions? Quel effort personnel fournit-il pour se former à de nouveaux savoir-faire? Elles doivent aussi permettre le suivi personnalisé de la nature des contributions individuelles au développement ou au renforcement de certains liens d'affaires essentiels à l'entreprise. Quelles rela-

tions tel ou tel entretient-il avec certains partenaires clés de l'écosystème? Comment ces derniers jugent-ils l'intérêt de ses contributions? Quels bénéfices tangibles l'entreprise tire-t-elle des initiatives du salarié?

Une analyse de l'évolution du savoir-

faire de chacun, non pas seulement par rapport à sa performance d'exécution d'une tâche parfaitement codifiée dans l'entreprise mais au regard des meilleures pratiques et techniques, commerciales, juridiques... développées dans l'écosystème, complètera utilement cette nouvelle approche : à quel niveau d'excellence se situe la contribution du salarié? comment évolue-t-elle dans le temps? Ainsi, la performance individuelle s'évaluerait non seulement en fonction de l'adéquation d'un savoir-faire aux besoins immédiats de l'entreprise mais aussi par comparaison avec ce qui peut être observé dans l'écosystème.

L'entreprise qui reconnaît que le développement de l'excellence doit conjuguer qualité de la réponse individuelle à ses besoins instantanés et détection du capital humain le plus apte à servir ses intérêts dans un écosystème particulier saura s'adapter aux enjeux économiques de demain. ■



une étude
ANDRH - FEFaUR
mars 2013

**BILAN ET PERSPECTIVES DE LA
GESTION DES TALENTS DANS LES
ENTREPRISES EN FRANCE**

FēFaUR



ANDRH
Association Nationale des DRH

avec le soutien de **Cornerstone**
ON DEMAND Empowering People



Edito

“ La question des talents va s'imposer rapidement dans l'agenda des DRH...”

Deux chiffres, tirés de l'étude ANDRH - Féfaur menée en ce début 2013 traduisent l'ambivalence des entreprises françaises en matière de gestion des talents.

Un chiffre d'abord, qui témoigne de l'importance des enjeux : 63% des entreprises interrogées considèrent que la gestion des talents est critique pour leur performance... La crise est passée par là, certes, et la difficulté accrue d'attirer, de développer et de fidéliser les talents.

L'explication semble un peu courte... C'est à une profonde et durable mutation que nous assistons : celle de la relation entre l'entreprise et ses talents. Des talents prêts à s'engager, sur-informés des opportunités qui s'ouvrent sans cesse à eux, dans une économie du savoir où la gestion du capital humain fait la différence... Et la génération Y n'est pas seule concernée ! Même si sa montée en puissance produira rapidement des effets d'accélération.

Un second chiffre, plus inquiétant : dans 3% seulement des entreprises interrogées, la Direction générale passe plus de 20 jours par an à traiter de gestion des talents... Il y a, semble-t-il, encore loin de la prise de conscience des enjeux à l'implication pleine et entière des Dirigeants...

Cette étude est riche d'informations qui donnent à penser que la question des talents va s'imposer rapidement dans l'agenda des DRH... L'ANDRH et son Club Talent Management n'en sont évidemment pas surpris, pour être aux avant-postes de ce mouvement, ni Féfaur qui traque sans relâche les tendances qui travaillent les entreprises sur ces questions.

Photographie de la gestion des talents dans les entreprises françaises, mise en évidence des grandes perspectives... Nous espérons que cette étude sera utile aux entreprises qui souhaitent se «benchmarker» ou se doter d'une stratégie en la matière.

Nous n'oublierons pas de remercier Cornerstone OnDemand, l'un des principaux éditeurs de solutions de gestion des talents dans le monde, qui a soutenu cette recherche menée en pleine indépendance.

Bonne lecture !

ANDRH
Féfaur

Sommaire

▪ Méthodologie	... p. 5
▪ Politique de la gestion des talents	... p. 6
▪ Domaines de la gestion des talents	... p. 7
▪ Identification des talents	... p. 8
▪ Verbatim sur le potentiel	... p. 9
▪ Des attentes évaluées	... p. 10
▪ Développement des talents	... p. 11
▪ Solutions de gestion des talents	... p. 12
▪ Organisation et acteurs impliqués	... p. 13
▪ Verbatim sur les freins à la gestion des talents	... p. 14
▪ Impacts de la gestion des talents	... p. 15
▪ Gestion des talents : des résultats	... p. 16
▪ Des indicateurs de gestion des talents	... p. 17
▪ Verbatim sur les facteurs de succès	... p. 18
▪ A propos	... p. 19

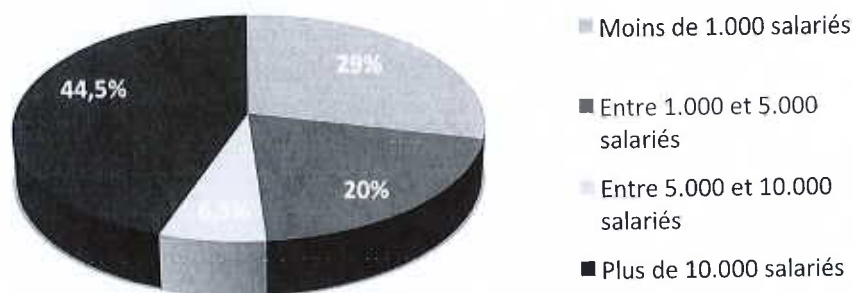
Méthodologie

“ La première grande enquête sur la gestion des talents dans les entreprises françaises ”

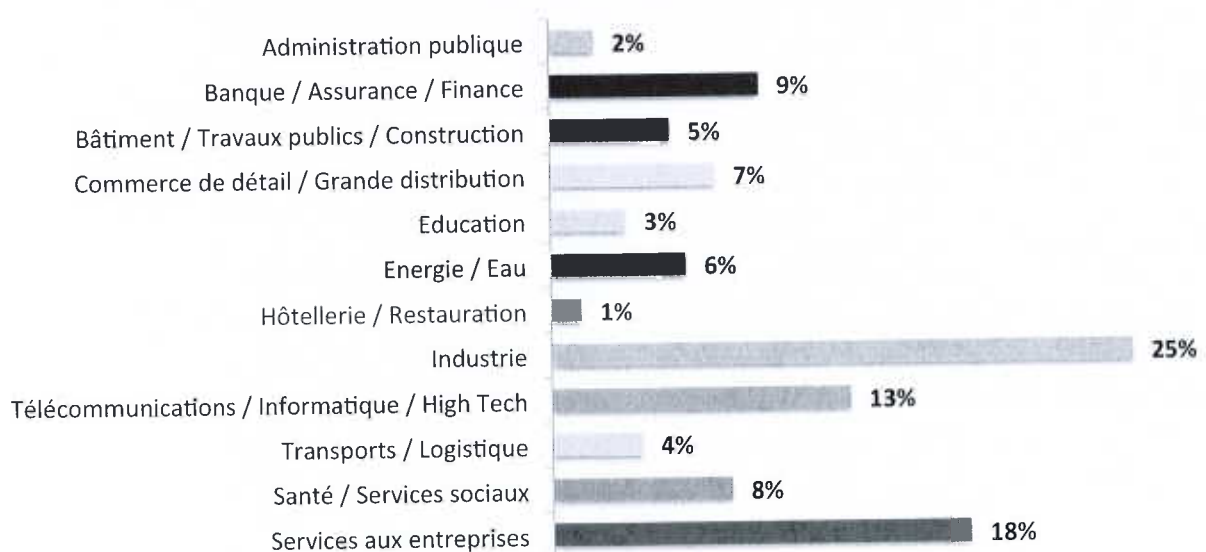
Le Club Talent Management de l'ANDRH et Féfaur ont mené la première grande enquête sur la gestion des talents dans les entreprises françaises. Cette enquête vise à faire un bilan des pratiques et à dresser les perspectives d'une approche relativement récente dont les entreprises commencent à mesurer l'efficacité.

Cette enquête a été réalisée en janvier 2013 auprès d'un panel d'environ 300 grandes entreprises françaises, tous secteurs d'activités confondus, interrogées sur la base d'un questionnaire en ligne auto-administré.

Effectif des entreprises du panel



Secteur d'activité des entreprises du panel



Politique de gestion des talents

« Près de deux tiers des entreprises annoncent avoir une politique de gestion des talents »

La gestion des talents : une réalité pour la plupart des entreprises

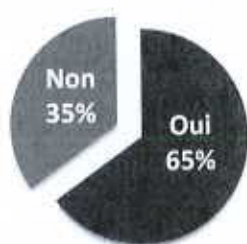
Près de deux tiers des entreprises annoncent avoir une politique de gestion des talents, un taux considérable, même si la gestion des talents peut recouvrir des réalités diverses comme le montrera la suite de l'étude.

Une forte montée en puissance depuis 5 ans

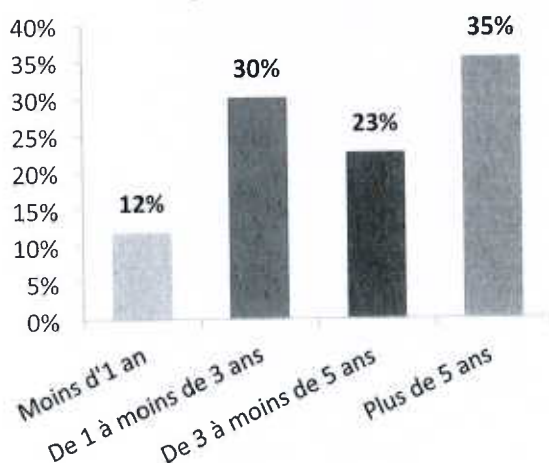
Datant de plus de trois ans pour 58% des entreprises, la gestion des talents semble avoir acquis ses lettres de noblesse ; elle reste cependant un phénomène relativement récent - moins de 5 ans pour 65% des répondants - sans doute en lien avec la crise et l'émergence d'une offre technologique qui permet aux entreprises de lui donner corps.

On ne s'étonnera pas que la taille de l'entreprise ait une influence importante sur l'ancienneté de la gestion des talents ; en particulier la grande majorité des entreprises de plus de 10.000 salariés mettent en pratique cette approche depuis plus de 5 ans, et aucune depuis moins d'un an.

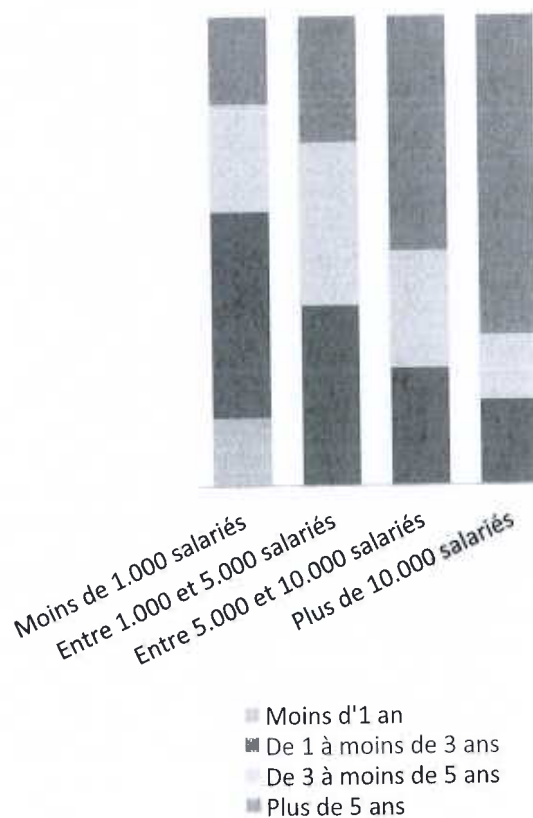
Existence d'une politique de gestion des talents



Ancienneté de la politique de gestion des talents



Ancienneté de la gestion des talents / effectif



Domaines de la gestion des talents

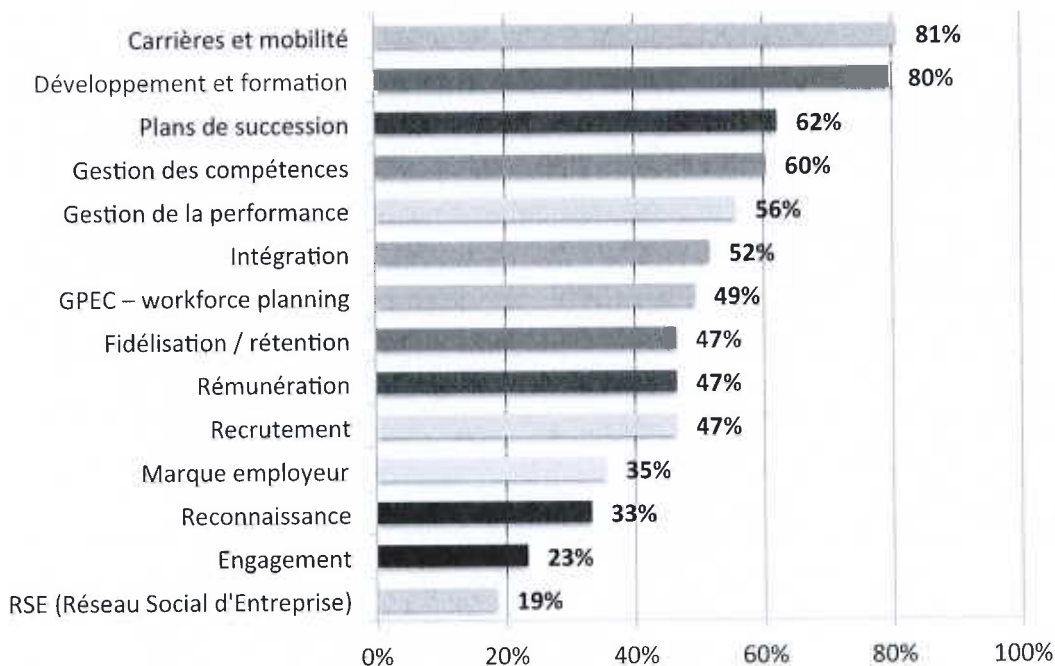
“ Plus de 80% des entreprises concernées appliquent la gestion des talents à l'ensemble de leurs activités ”

Les principaux domaines d'application sont ceux de la gestion des carrières et de la mobilité d'une part, et du développement et de la formation d'autre part. Ils sont au coeur d'un véritable défi pour les entreprises : l'alignement toujours plus serré et rapide de leurs compétences et métiers sur les marchés... La place importante occupée par la formation corrobore les conclusions d'études connexes telles que le baromètre APEC-ANDRH de l'emploi RH.

A contrario, le succès médiatique des réseaux sociaux d'entreprise ne semble pas trouver un écho à la hauteur dans les politiques de gestion des talents des entreprises interrogées.

Complément : l'étude a permis par ailleurs de constater que plus de 80% des entreprises concernées appliquent la gestion des talents à l'ensemble de leurs activités (notamment : ventes, production, R&D)... La tension «talents» existe bien dans toutes les activités de l'entreprise, ce que traduit une gestion des talents nécessairement transversale aux activités et aux fonctions.

Domaines de la gestion des talents mis en œuvre



Identification des talents

Des talents principalement identifiés par leur performance et leur potentiel

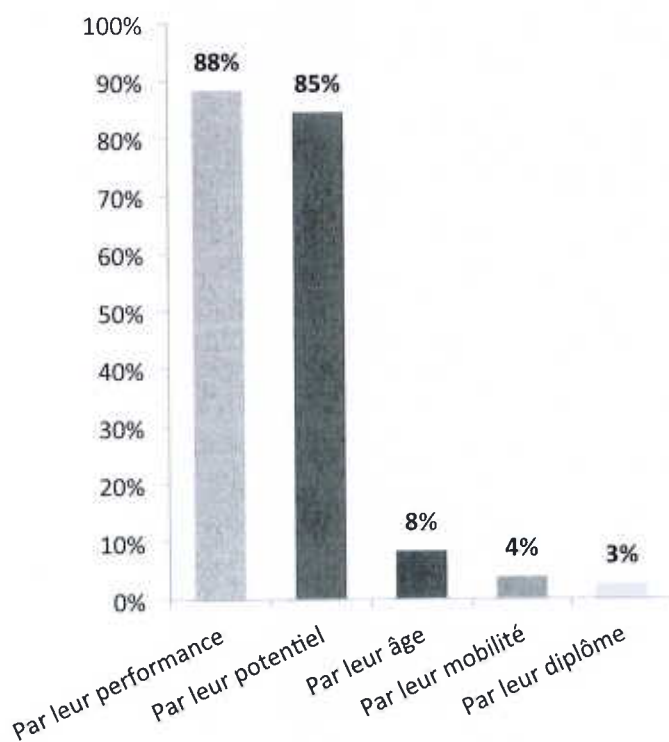
Alors que les talents sont principalement identifiés par leur performance, on notera que la gestion de la performance n'apparaît pas en tête de liste des domaines d'application précédemment mentionnés...

La définition du talent par son potentiel apparaît en deuxième position. L'entreprise utilisera souvent ce double critère d'identification : performance et talent, qui semblent indissolublement liés.

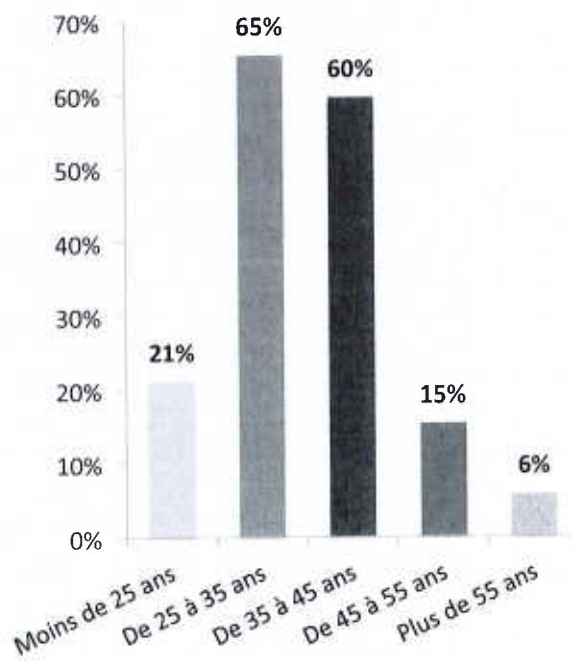
La discrimination par l'âge

Si l'âge ne semble pas déterminant, celles des entreprises qui l'utilisent comme un critère se concentrent essentiellement sur les salariés de moins de 45 ans... Un nouveau témoignage de représentations qu'il devient urgent de faire évoluer, alors qu'un salarié de 45 ans n'a potentiellement parcouru que la moitié de sa carrière professionnelle.

Critères d'identification des talents



Tranches d'âge et talents



Verbatim sur le potentiel

La définition que les entreprises donnent du potentiel...

Potentiel, haut potentiel, l'entreprise ne souhaite pas toujours distinguer :
«*Pas de Haut Potentiel Stricto Sensu*»...

Le potentiel, c'est une capacité, souvent doublée d'une volonté : «*pouvoir, vouloir, savoir*»... «*pouvoir - puissance - faculté - capacité*»...«*capacité d'apprentissage*»...«*Un collaborateur capable de remettre en question ses pratiques (...), de prendre de la hauteur par rapport à son métier pour créer de la valeur pérenne pour l'entreprise*»... «*Peut répondre à des missions diverses, intenses, variées*»...

Des capacités variées qui débouchent sur un potentiel d'évolution :
«*Personne qui souhaite et peut évoluer dans les 3 ans à venir et qui est mobile*»... «*capacité d'une personne à évoluer à horizon 12-36 mois, vers des responsabilités ou environnements nouveaux ou plus complexes*»...
«*Capacité à exercer de plus hautes responsabilités*»...

En ligne de mire, pour les hauts potentiels, mais pas seulement, les fonctions de direction : «*Collaborateur susceptible de prendre un poste de direction à 5 ans*»... «*Capacité à exercer de plus hautes responsabilités*»...
Le haut potentiel en particulier a la «*capacité d'intégrer un comité de direction de pôle*»... voire la «*capacité à devenir dirigeant du groupe*»...
Ce qui peut aussi se préparer pas à pas : «*capacité à prendre un poste N+1 sous 2 ans*»... «*collaborateur capable de prendre les responsabilités et le poste de son N+1*»... «*capacité à prendre à court ou moyen terme un poste de management supérieur (poste clé)*»...

La performance constitue un autre attribut fort du potentiel... «*La performance est élevée ou exceptionnelle*»... Plus modestement :
«*Personne dont les résultats sont régulièrement atteints*»... «*une combinaison performance sur le long terme et agilité*»...

Si certains doutes sont émis quant à la définition, par exemple, d'un haut potentiel - «*Aucune, complètement subjective*»... «*Pas défini*» - certains termes semblent plus à même de qualifier le potentiel : mobilité, performance, leadership, engagement, entrepreneurial, influence, exemplarité...

Au total, un univers sémantique et conceptuel très riche aux frontières mouvantes dont l'approche reste forcément délicate pour les entreprises...

Des attentes évaluées

“ La pratique de l'entretien semestriel, et a fortiori en continu est relativement peu répandue ”

Leadership et engagement fort

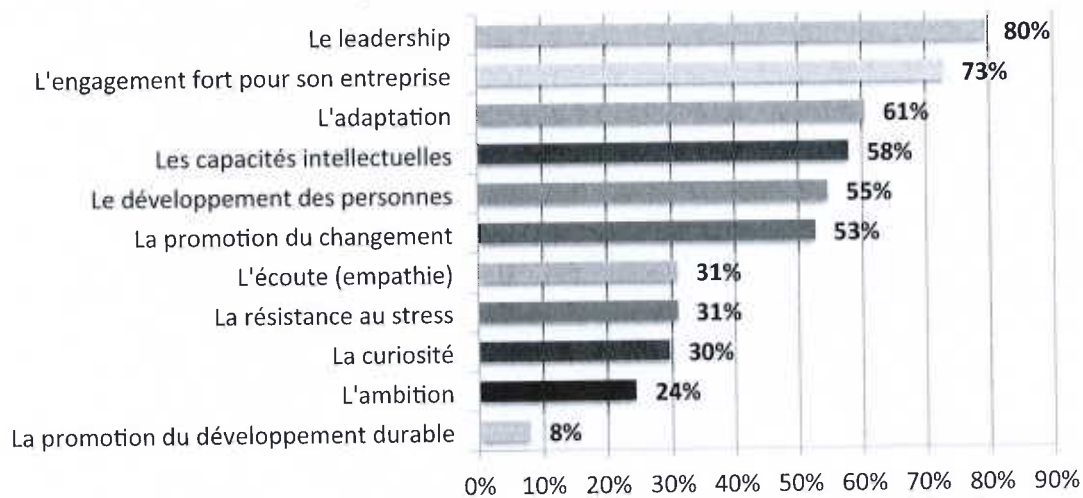
Le leadership est la principale compétence attendue d'un talent. Ce constat traduit des nouveaux modes de fonctionnement fondé sur la primauté du «réseau», l'influence et la confiance plutôt que sur l'autorité hiérarchique. Quelle que soit son activité dans l'entreprise, le «talent» apparaît en mesure de donner du sens à son action, et de le faire partager à son entourage professionnel. Cette capacité est d'autant plus importante qu'elle s'appuie sur un engagement fort.

Des talents qui restent évalués par «people review» et entretien annuel...

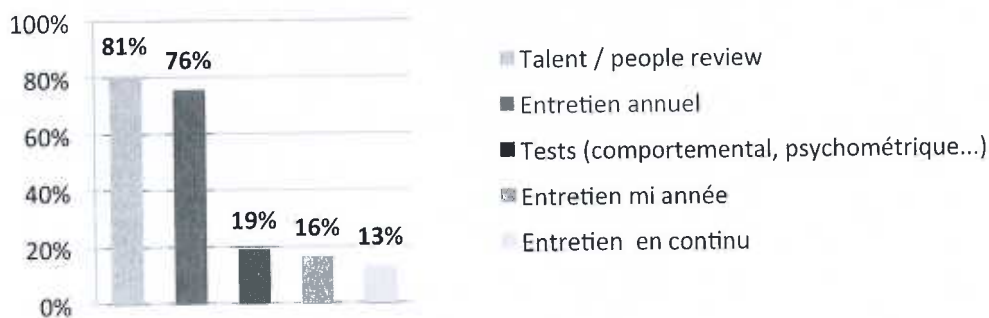
L'évaluation des talents semble avoir quelque difficulté à s'adapter au rythme du business : la pratique de l'entretien semestriel, et a fortiori en continu est relativement peu répandue ; le cadre reste encore celui de grands processus cascades dans un horizon annuel.

La part des tests est faible (moins de 20%), ce qui traduit une certaine méfiance des entreprises vis-à-vis notamment de l'externalisation de l'évaluation des talents.

Compétences attendues d'un talent



Moyens d'évaluation des talents



Développement des talents

“ La mise en œuvre d'un cadre intégrant formation structurée et apprentissages informels reste à faire ”

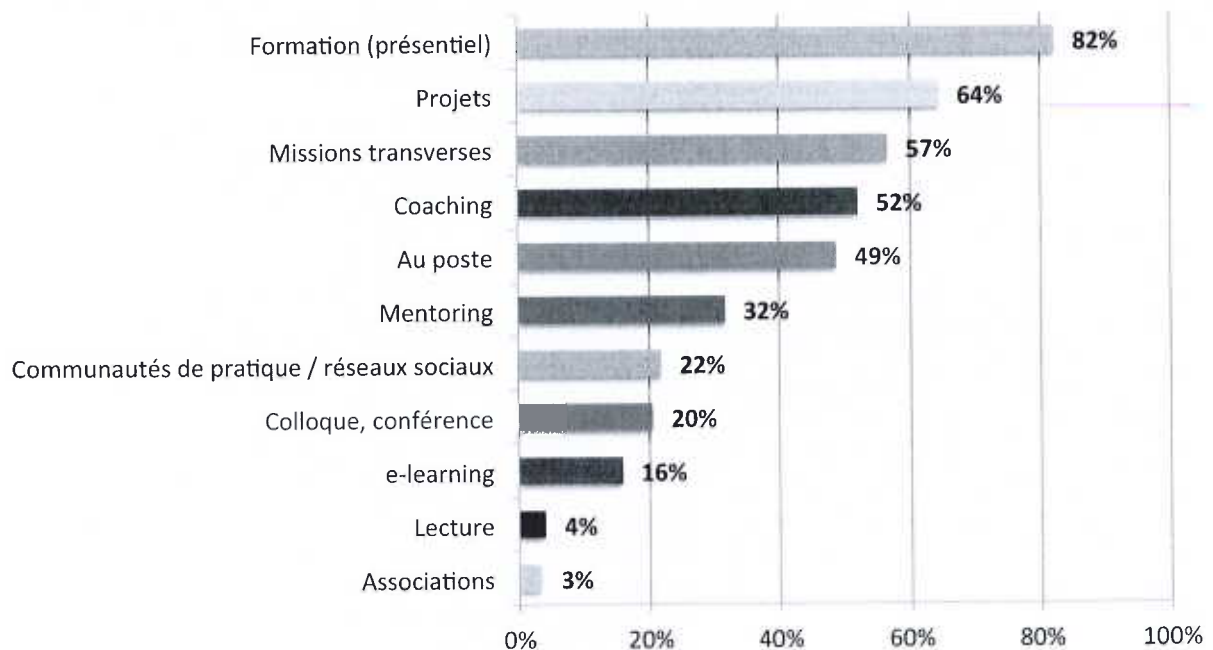
La formation d'abord, mais pas seulement...

Les talents sont principalement développés à travers la formation présentielle (82%) ou «on the job», dans le cadre de projets ou de missions transverses (lesquelles s'apparentent largement à des projets) favorisant les échanges entre pairs. Le coaching, souvent assuré par le N+1, est en bonne place.

On peut parler ici de dispositifs traditionnels et/ou informels, qui laissent peu de place aux possibilités offertes notamment par le e-learning.

La définition et la mise en œuvre d'un cadre intégrant et mettant en cohérence formation structurée et apprentissages informels, outillé par les nouvelles technologies d'apprentissage, reste à faire.

Moyens de développement des talents



Solutions de gestion des talents

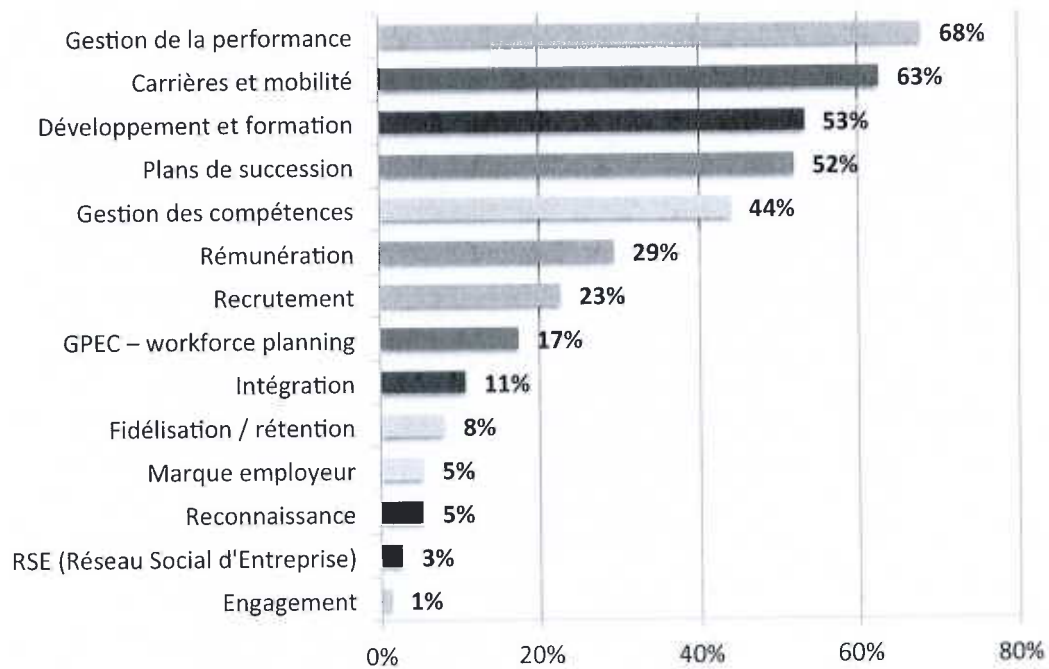
“ La majorité des entreprises disposent d’une solution logicielle pour gérer leurs talents ”

Des solutions logicielles mises au service des priorités de la gestion des talents

Les données complémentaires recueillies dans le cadre de l’étude ont permis de faire plusieurs constats : la majorité des entreprises (près de 60%) disposent d’une solution logicielle pour gérer leurs talents ; les plateformes spécialisées dans la gestion des talents sont d’ores et déjà plus utilisées que les SIRH traditionnels.

Surtout : l'utilisation d’une solution logicielle recouvre largement les priorités des entreprises telles qu’elles apparaissent dans le reste de l’étude. Avec cependant une empreinte plus forte de la gestion de la performance (ce qui est en revanche conforme avec la façon dont l’entreprise identifie ses talents). Le processus de gestion des carrières et de la mobilité est lui aussi largement informatisé. Même si la majorité des entreprises ont outillé leurs processus de gestion de la formation, beaucoup reste à faire dans un domaine où les processus sont réputés lourds et rigides, et largement soumis à la pression réglementaire.

Processus gérés par la solution de gestion des talents



Organisation et acteurs impliqués

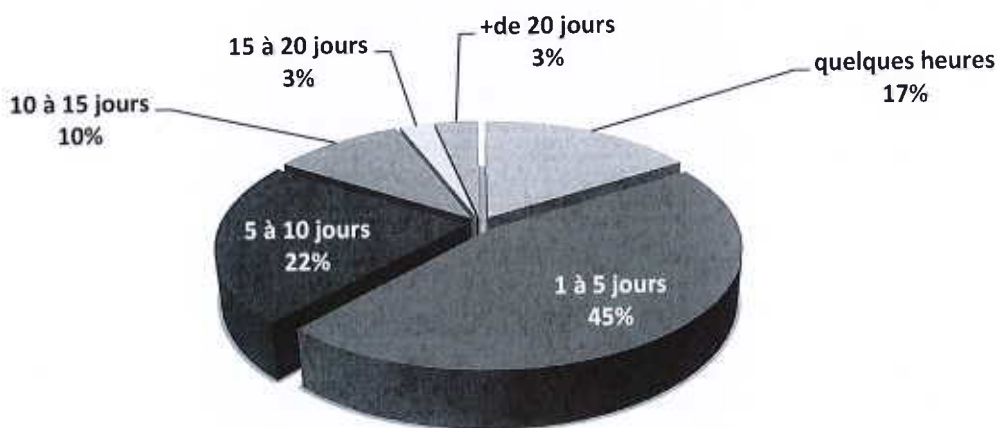
La Direction Générale... peut mieux faire

Parmi les parties prenantes fortement impliquées (dans près de 80% des entreprises interrogées), les Directions Générales sont 6% seulement à consacrer plus de 15 jours par an à la gestion des talents, ce qui est faible au regard des meilleures pratiques issues de benchmarking traitant de ce domaine (notamment celui du BCG).

Compléments : l'étude a mis en évidence la part essentielle prise par la fonction RH qui se partage entre les rôles d'initiateur et/ou contributeur d'une part, et d'autre part de responsable et/ou coresponsable, selon les domaines de la gestion des talents. Elle hérite de la principale responsabilité dans ses domaines « régaliens » : recrutement, carrières et mobilité, plans de succession, rémunération, développement et formation, gestion des compétences. Elle vient initier (force de proposition) la démarche sur des questions plus en pointe : engagement, reconnaissance, fidélisation/rétention...

À noter aussi : la plupart des entreprises n'ont pas de gestionnaires de talents dédiés. Mobilisant au plus 1 ETP (équivalent temps plein) dans 60% des entreprises interrogées, la gestion des talents vient s'intégrer dans les missions RH habituelles.

Temps passé par la Direction Générale dans la gestion des talents



Verbatim sur les freins à la gestion des talents

Il existe de nombreux freins à la mise en œuvre d'une politique cohérente de gestion des talents. Ces freins seront progressivement levés, alors que la gestion des talents apparaît critique aux entreprises pour leur performance économique.

Parmi ces freins, le manque de moyens est souvent cité : *«Nous manquons du temps et des ressources humaines nécessaires»... «Nous n'avons pas le budget»... «Manque de collaborateurs dédiés à ces sujets»...*

Un frein aggravé par la crise, la gestion des talents apparaissant comme un investissement à moyen ou long terme, et non comme une priorité de l'heure : *«L'investissement en temps n'est pas facile à trouver actuellement»... «Nous sommes dans l'urgence opérationnelle et le résultat à court terme»... «Notre culture est essentiellement commerciale»... «Nous n'avons pas la capacité à nous projeter au-delà de 12 mois de projet»...*

Ce frein est encore plus important dans les PME : *«La taille de notre entreprise ne s'y prête pas»... «Il y a un frein économique et culturel (à la mise en place d'une telle stratégie)»...* Un frein culturel qui peut exister dans des grandes entreprises, notamment sous forme d'une réticence managériale à divers niveaux : *«Le N+1 a tendance à vouloir conserver le talent avec lui»... «Difficile d'obtenir l'engagement concret du top management dans la mise en œuvre des plans de carrières et de succession»... «Le manque d'implication de la fonction RH et le manque de transversalité entre les services»...*

Le manque d'outils est aussi mis en avant, voire la mise en cause de l'offre de solutions : *«La définition de l'offre talent ne permet pas aujourd'hui une gestion en toute transparence»... «Manque d'outil SIRH (en cours d'étude)»...*

Dans un certain nombre de cas, l'intérêt d'une telle politique n'apparaît pas flagrant : *«un turn over faible, rendant difficile la compréhension des enjeux d'une gestion des talents efficace»... «Le statut fonction publique est peu compatible avec l'individualisation de la gestion des talents»... «La forte spécificité et diversité de nos métiers (hôpital intégrant toutes spécialités) et les contraintes légales d'activité liées aux diplômés»...*

Beaucoup reste à faire pour dépasser ces freins, avec ce paradoxe que la crise rend plus que jamais nécessaire une politique de gestion des talents... tout en éloignant sa perspective dans des entreprises réticentes à investir.



« Nous n'avons pas la capacité à nous projeter au-delà de 12 mois de projet »

Impacts de la gestion des talents

La gestion des talents : critique pour la performance de l'entreprise

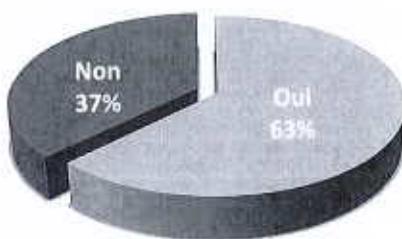
La gestion des talents est considérée comme critique par 63% des entreprises interrogées. Une bonne nouvelle pour l'ensemble des acteurs internes et externes fortement impliqués dans la promotion et le support de cette approche. Une bonne nouvelle aussi pour les talents dont la performance individuelle et le bien-être sont largement conditionnés par les divers leviers offerts par la gestion des talents.

L'impact particulier de la gestion de la performance et du recrutement

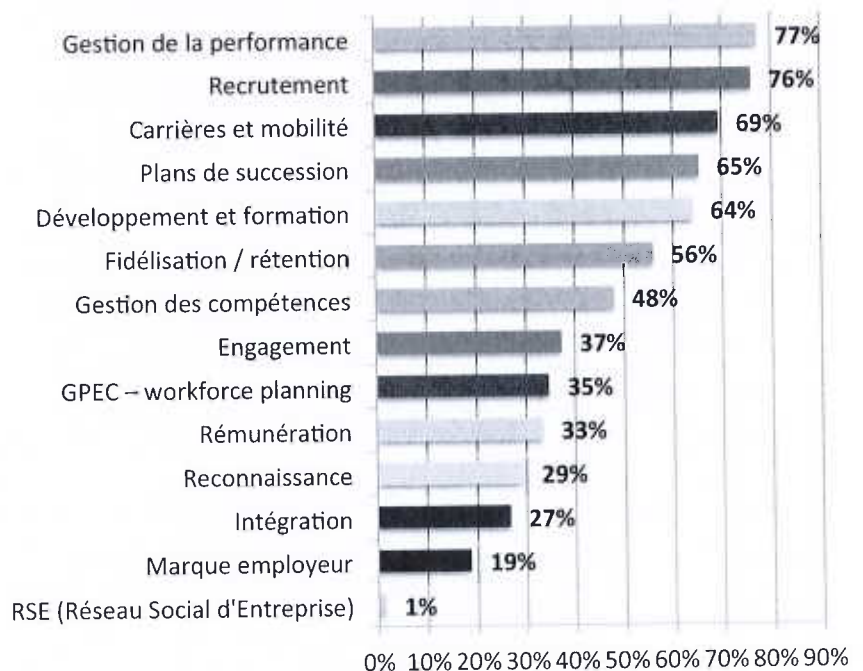
On ne s'étonnera pas que la gestion de la performance apparaisse comme le domaine le plus impactant... sur la performance de l'entreprise : au-delà de ce qui pourrait apparaître comme une tautologie, ce domaine qui vise à définir aussi précisément et souplement que possible la notion de performance, à la relier à des enjeux et la doter du processus adéquat apparaît comme une clé de la réussite de l'entreprise.

Recrutement, gestion des carrières et de la mobilité, viennent en deuxième et troisième position : acquisition et fidélisation des talents apparaissent comme des objectifs essentiels d'une gestion du capital humain créatrice de performance.

Criticité de la gestion des talents pour la performance de l'entreprise



Domaines de la gestion des talents les plus impactants sur la performance de l'entreprise



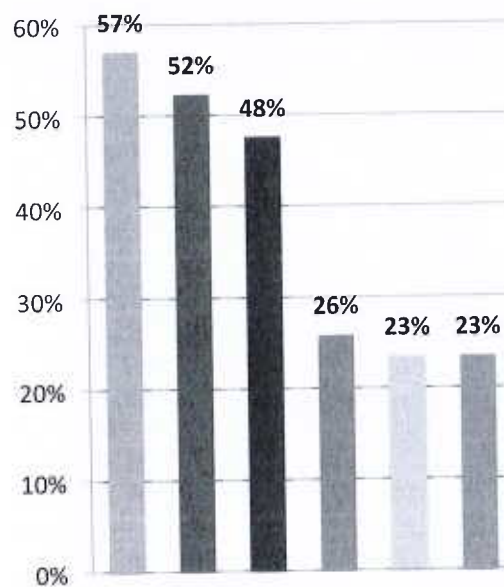
Gestion des talents : des résultats

Adéquation des compétences aux besoins actuels et futurs

Meilleure adéquation des compétences aux besoins futurs (57%), aux exigences du poste (52%)... La GPEC semble bien ancrée dans les pratiques tandis que le court-terme n'est pas oublié : il s'agit bien d'aligner en temps réel les compétences des talents, et plus généralement de l'ensemble des salariés, sur les besoins des métiers et des marchés.

Le meilleur engagement des collaborateurs vient aussitôt après, même si cette question semble avoir des difficultés à faire l'objet d'une réflexion synthétique qui la mettrait en tête des priorités de la gestion des talents... C'est que l'engagement est de fait obtenu par la mise en oeuvre des autres leviers de la gestion des talents...

Principaux résultats obtenus grâce à la gestion des talents



- Meilleure adéquation des compétences aux besoins futurs de l'entreprise
- Meilleure adéquation des compétences aux exigences du poste
- Meilleur engagement des collaborateurs
- Accélération de la prise de poste
- Réduction du turnover
- Réduction des coûts de recrutement

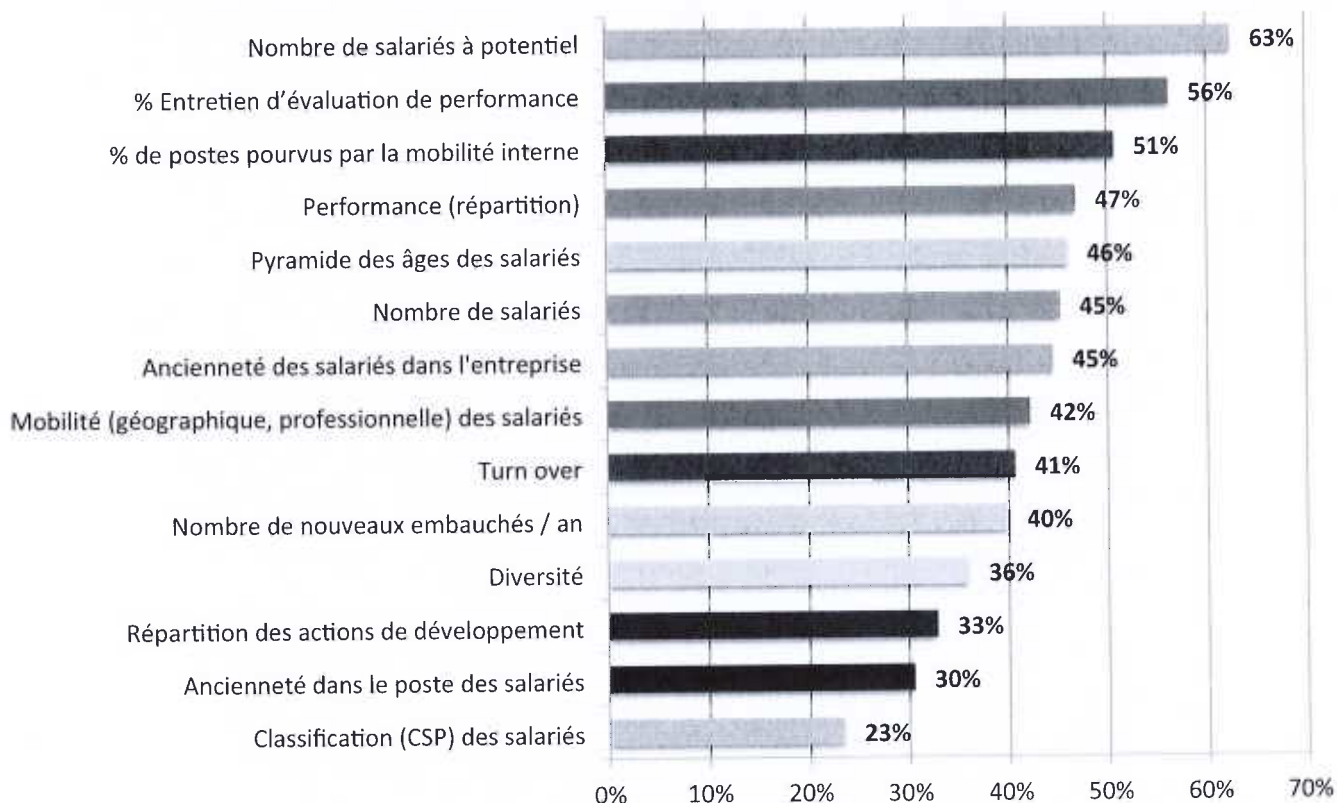
Des indicateurs de gestion des talents

Une vaste panoplie d'indicateurs...

Les entreprises ne manquent pas d'imagination en matière d'indicateurs de gestion des talents.

Principal indicateur, le nombre de salariés à haut potentiel est suivi par un ensemble d'indicateurs démographiques classiques : le nombre de salariés, la pyramide des âges, l'ancienneté des salariés, le nombre de nouveaux embauchés... D'autres indicateurs croisés permettent d'analyser les résultats de la politique de gestion des talents : la mobilité ou la performance, par exemple, qui sont respectivement associées au % de postes pourvus par la mobilité interne et au % d'entretiens d'évaluation de performance.

Indicateurs de gestion des talents suivis dans les entreprises



Verbatim sur les facteurs de succès

Les facteurs clés de succès d'une politique de gestion des talents relevés par les entreprises interrogées recouvrent partiellement le florilège des freins déjà mentionnés.

En particulier, l'implication de la Direction et du management reviennent souvent : *« Il y faut de la volonté politique »... « Implication et support de la Direction générale »... « L'implication du management à chaque étape »... « L'engagement du management »... Cette implication trouve aussi son expression dans une collaboration entre les acteurs : « Il est nécessaire que les RH, la direction et l'encadrement travaillent ensemble sur ce type de projet »... Il est question du « Partenariat top management / RH autour d'objectifs communs »... car il s'agit bien d'un « projet d'entreprise » qui doit s'appuyer notamment sur une grande « transparence ».*

Au reste, la question des objectifs revient régulièrement : *« une stratégie et des besoins bien définis »* est un facteur-clé, ce qui suppose une *« bonne connaissance des compétences nécessaires dans l'entreprise aujourd'hui et dans le futur »*.

Le facteur « moyens » apparaît quoique peu fréquemment... Ce qui n'empêche pas les répondants de mettre en avant les aspects pratiques de la gestion des talents : la réussite passera par *« des décisions et actions concrètes de suivi et d'accompagnement prises à un niveau Comex »*.

Ce qu'on retiendra donc des facteurs-clés : principalement l'identification d'enjeux forts, l'implication des acteurs concernés et la communication nécessaire à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des talents.



« Il est nécessaire que les RH, la direction et l'encadrement travaillent ensemble sur ce type de projet »

A propos



A propos du Club Talent Management de l'ANDRH

Le Club Talent Management de l'ANDRH, un groupe de référence pour la gestion des talents.

Le club réunit des praticiens RH avides de rencontrer leurs pairs pour échanger des idées, faire part de leurs succès et de leurs préoccupations et partager leurs meilleures pratiques.

Car il n'existe pas un management des talents mais autant de façons de faire que d'entreprises. Recrutement, mobilité, rémunération, développement, formation ... autant d'actions mises en œuvre pour attirer, développer et retenir ceux que l'entreprise considère comme ses meilleurs éléments.

L'objectif du club : être pour ses participants un groupe de référence concernant les pratiques de gestion des talents.

Le Club Talent Management fait partie de l'ANDRH, la plus grande communauté de professionnels des Ressources Humaines en France.

Créée en 1947, l'ANDRH réunit plus de 5000 membres, représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales.

www.fefaur.com

A propos de Féfaur

Cabinet d'études et de conseil dans la formation et la gestion des talents, intervenant auprès des principales entreprises et organismes de formation européens.

Domaines couverts : définition et aide à la mise en œuvre d'une stratégie de gestion intégrée de la formation et des talents, assistance au choix et à l'implémentation d'un learning & talent management system, accompagnement du changement auprès de la fonction formation et RH et des métiers.

Analyse des tendances et de leurs impacts, dans les domaines formation et RH ; drivers : nouvelles technologies, attentes des métiers et de la direction vis-à-vis de la fonction formation et RH.

Conférences et séminaires.

www.cornerstoneondemand.fr

À propos de Cornerstone OnDemand

Cornerstone OnDemand est l'un des leaders en France et à l'international dans la gestion intégrée de la formation (LMS) et des talents en mode 100% Software-as-a-Service.

Nous aidons les organisations de toutes tailles en offrant une solution permettant de gérer l'ensemble du parcours du collaborateur depuis le recrutement jusqu'aux évaluations de compétences en passant par la formation. Notre solution est composée de quatre offres intégrées : Cornerstone Recruiting Cloud, Cornerstone Performance Cloud, Cornerstone Learning Cloud et Cornerstone Extended Enterprise Cloud.

iaelyon

ÉCOLE UNIVERSITAIRE
DE MANAGEMENT

UNIVERSITÉ
JEAN MOULIN
LYON 3



Novembre 2012

**DOSSIER DE
PRESSE**

“**ENQUÊTE
MANAGEMENT
DES TALENTS**”

Enquête réalisée par



Christophe Falcoz,
enseignant-chercheur
à l'IAE Lyon



et
Christopher Melin,
doctorant à Magellan,
IAE Lyon

Contact :

CATHERINE PARMENTIER
Responsable Communication
Tél. 04 78 78 71 49
Port. 06 72 57 34 00
catherine.parmentier@univ-lyon3.fr

Retrouvez ce dossier de presse
sur notre site
<http://iae.univ-lyon3.fr>

Lyon

Université Jean Moulin Lyon 3
8, cours Albert Thomas
69008 Lyon



Cette enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire mis en ligne au cours du mois d'octobre 2012 à destination des décideurs et responsables RH. Sur les 56 répondants, 44 ont été retenus après avoir supprimé les entreprises hors de France et celles de moins de 50 salariés. Ces 44 entreprises représentent environ 500 000 salariés. Ces salariés ont 42 ans en moyenne, 42 % sont des femmes et 33 % des cadres. Les répondant-e-s⁽¹⁾ sont en grande majorité des personnes rattachées à la fonction RH (31/44). Parmi ces 44 entreprises, 33 ont déclaré avoir mis en place une gestion des talents. Pour les 11 qui ne l'ont pas fait, une analyse séparée est proposée dans le cinquième point de ce dossier de presse.

Selon l'étude du cabinet Mensia Conseil réalisée en 2011, la problématique centrale à laquelle se confrontent aujourd'hui les DRH est de conserver les meilleurs éléments et de recruter les talents de demain. Dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel, le succès des entreprises repose avant tout sur la qualité de leurs collaborateurs. « *La crise économique, loin de freiner cette dynamique, a encore renforcé la nécessité pour les recruteurs de disposer des bonnes compétences et de les conserver. La chasse aux talents est plus que jamais ouverte, et toutes les armes RH y contribuent* » (LeParisien.fr, février 2012). La concurrence semble forte sur certains postes où la rareté des profils se fait ressentir, particulièrement dans les secteurs où le turnover est important.

Dans son numéro de février 2012, le journal Top Employeur, souligne la même problématique en insistant sur le fait que même dans une économie où le chômage domine, 20 % des employeurs connaissent des difficultés de recrutement. Les secteurs comme les services informatiques, la santé ou l'enseignement, rencontrent un déficit chronique d'ingénieurs, d'infirmières, de postulants aux concours, et certaines organisations déploient des trésors d'inventivité pour attirer les candidats, tandis que d'autres investissent massivement sur la formation.

Les répondants à cette enquête le disent eux-mêmes, une volonté d'investir dans l'attractivité de la marque employeur est nécessaire de la part des organisations

afin d'attirer les talents. « *La guerre, il faut la livrer dans l'attraction au sein de notre Groupe et fidéliser ceux qui ont été identifiés et déjà formés compte tenu de l'investissement déployé* ». De plus, il est possible de noter la présence d'un phénomène de rétention des potentiels à l'intérieur même des entreprises : « *Certains de nos managers ont des difficultés à voir partir un bon collaborateur même pour évoluer ailleurs dans le Groupe* ». Ceci peut augmenter la rareté des talents sur certains postes spécifiques et souligne tout l'enjeu autour de la détection en interne et du développement des ressources humaines (RH).

Au-delà de cette question de la 'guerre des talents', expression qui fit admettre le terme talent dans le champ de la gestion des RH, c'est le terme talent lui-même, rarement défini, et les pratiques qui l'accompagnent, qui nous intéressent particulièrement (Burkus et Osula, 2011 ; Fernandez-Araoz et al., 2011). Le sujet des 'talents' est relativement récent en France. Il renvoie souvent à des enjeux de renouvellement des connaissances, de fidélisation, de méthodes de rétention des 'meilleurs' ou d'innovation à travers les compétences clés sensées être portées par ce segment stratégique de salariés. Et pourtant, le sujet a rarement fait l'objet d'une investigation poussée.

Le terme 'talent' désigne-t-il toujours les populations qui se trouvent au cœur de la stratégie RH ? Pourquoi identifier des 'talents' ; comment le faire et sur quels critères ? Quel est le profil de ces 'talents' ? Au-delà de leur détection / attraction évoquée plus haut, comment sont-ils/elles rétribués, développés, managés ? Quelles difficultés rencontrent nos répondants dans la mise en œuvre de ce 'management des talents' ? Voici quelques unes des questions auxquelles nous avons tenté de répondre.

Dans tout le développement qui va suivre, sauf le point 5, nous nous concentrons sur les 33 organisations qui ont dit avoir mis en place un management des talents. Parmi elles, 2 relèvent de la sphère publique et les 31 autres sont des filiales d'entreprises de plus de 500 salariés (n=15), des sièges d'entreprises de plus de 500 salariés (n=13) et des PME-PMI (n=3).

¹ Pour plus de facilités, nous retiendrons par la suite le masculin pluriel.

1- Une logique classique de gestion des cadres à haut potentiel toujours dominante

Pour 55 % des répondants, se cachent derrière les 'talents' des cadres à haut potentiel, bien connus depuis une vingtaine d'année en France. Ces talents sont plutôt des hommes, jeunes et cadres avec des responsabilités de management.

Le terme 'cadres à haut potentiel' ou la traduction anglophone 'high potential' sont ceux qui ont été le plus souvent retenus. La version moins élitiste de 'salarié à potentiel' arrive en deuxième choix juste avant celle de 'talent'. Les autres acceptions ont été moins plébiscitées : Homme-clé, expert-clé, « key talent » et « key contributors » représentent un peu moins du quart des réponses. Ces dénominations sont intéressantes car elles renvoient à celle de compétence-clé développée en management stratégique, soulignant ainsi des ressources rares et à l'origine d'une valeur distinctive et de long terme pour l'organisation. Surtout, ces 'talents' sont peut-être plus que d'autres salariés, celles et ceux qui créent et préservent les connaissances à la source des innovations et de la créativité dans l'organisation (Mutsuddi et Mutsuddi, 2008). D'autres termes ont été proposés par les répondants : « pépites », « collaborateurs évolutifs » ou encore « transformers ». Enfin, 8 répondants ont coché au moins 3 réponses, ce qui dénote de la difficulté à définir simplement ce que serait un 'talent'.

Finalement, la notion de potentiel semble être celle qui permet de dénommer ce fameux segment RH stratégique, nous renvoyant alors à des pratiques déjà largement connues à la fin des années 1990 en France (Falcoz, 2002).

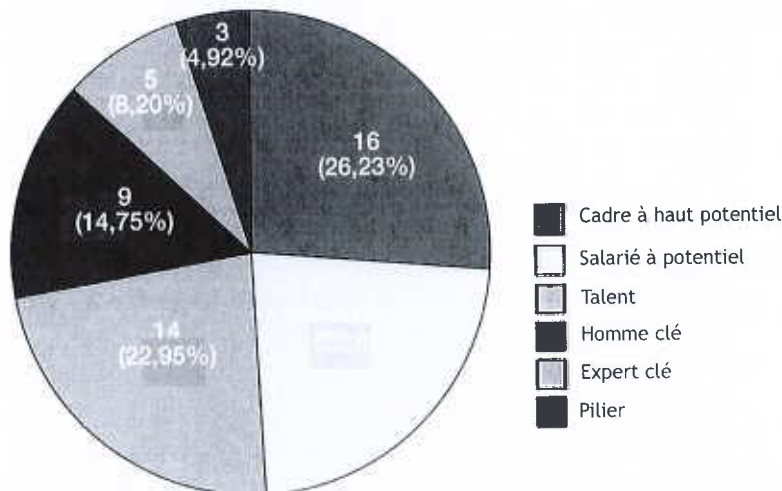
Quand nous posons la question de l'existence ou non d'une définition « officielle » du management des talents au sein de leur organisation, les deux tiers de nos interviewés répondent non ou laissent une case vide. Pour ceux qui fournissent une définition, les réponses semblent éparées, sans cadre fédérateur. Un certain nombre de réponses font références à des pratiques globales de gestion des ressources humaines sans faire apparaître de réelles spécificités au management des talents. Seuls quelques répondants abordent le concept de 'management des talents' comme étant une anticipation des besoins futurs de l'entreprise en termes de leaders ou personnes clés pour l'entreprise. Enfin, certains responsables RH évoquent plutôt des valeurs de leur entreprise pour définir le 'management des talents', comme par exemple : « you grow, we grow » ou encore : « une croissance profitable et durable de notre business repose sur la grande qualité de nos collaborateurs ».

L'enquête confirme donc la polysémie qui se cache sous le terme talent, largement diffusé par les cabinets de conseil d'abord anglo-saxon depuis une dizaine d'années (Tansley, 2011). Le terme 'management des talents' est selon toute logique lui aussi difficile à cerner, allant d'une nouvelle façon de dire 'gestion des ressources humaines', à une façon de parler de GPEC

sous un angle plus individuel et managérial. La littérature elle-même semble parfois prise de vertige, nous en voulons pour preuve le titre de cet article 'Identifying and developing high potential leadership talent' (Ruggiero, 2008).

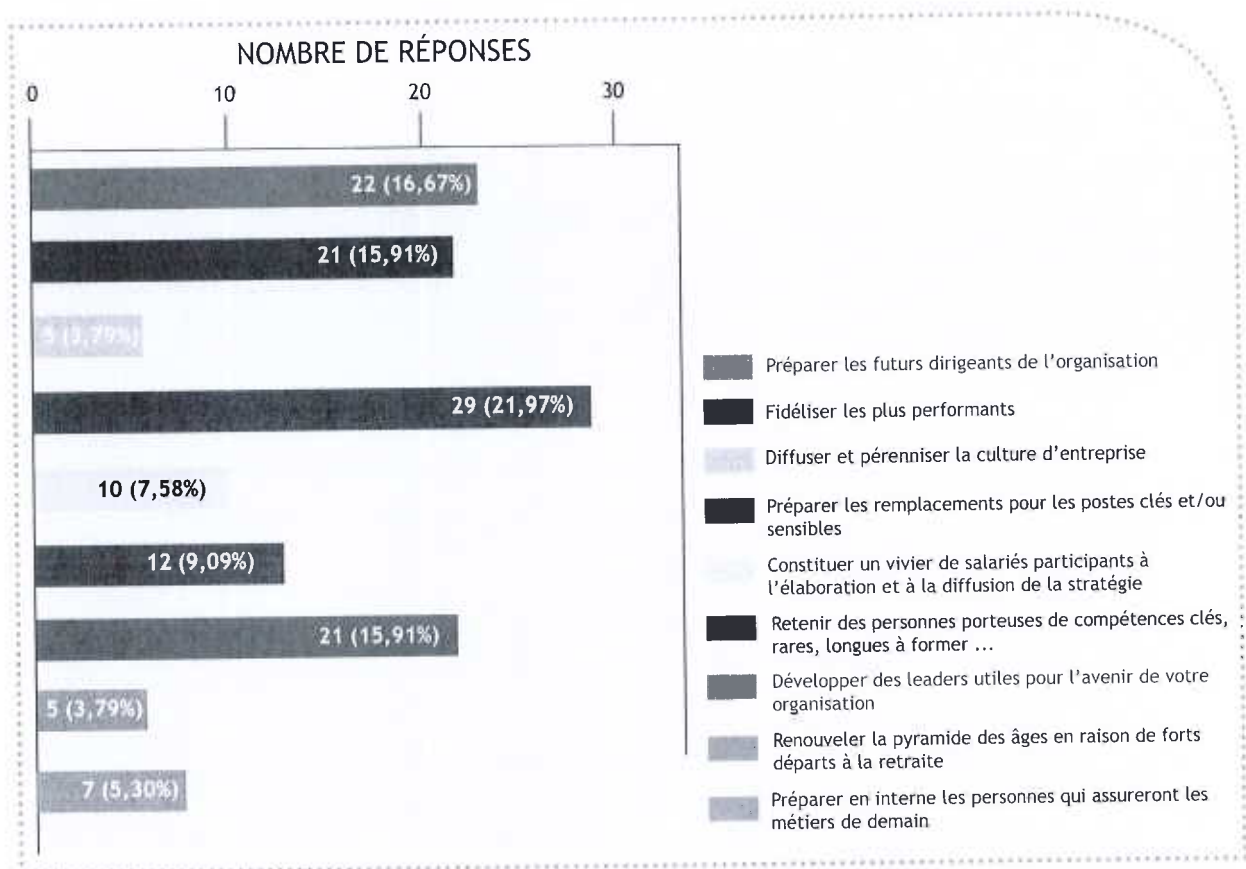
Lorsque l'on se penche sur les objectifs poursuivis par les organisations ayant mis en place un 'management des talents', le tableau est plus nuancé. La dimension prospective et préventive

Quelle(s) dénomination(s) votre organisation utilise-t-elle pour désigner les «talent(s)»? Plusieurs réponses possibles.



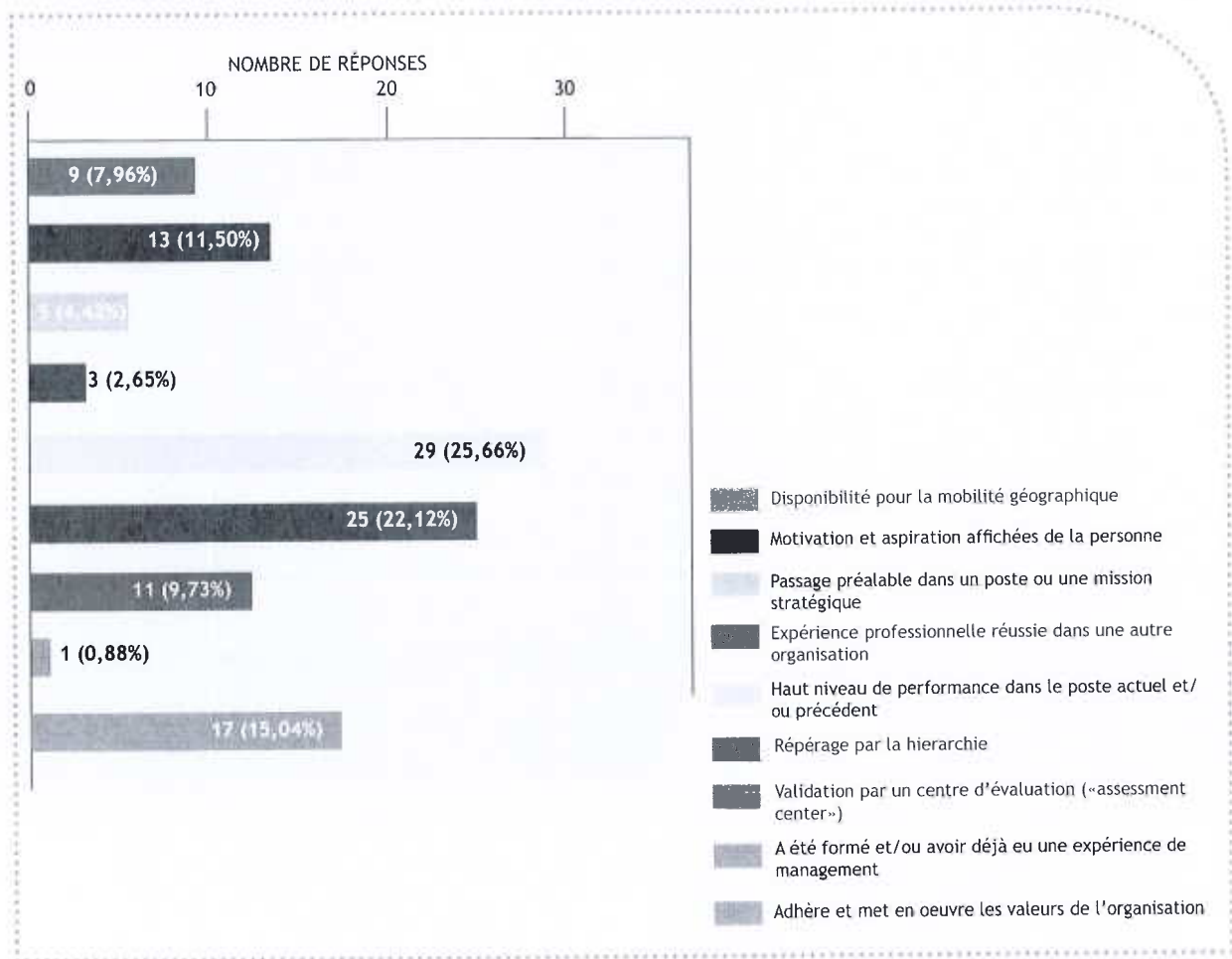
autour des ressources critiques (Shen, 2011) est la plus marquée. 'Préparer les remplacements aux postes-clés et/ou sensibles', 'Développer les leaders utiles pour l'avenir de votre organisation' et 'préparer en interne les personnes qui assureront les métiers de demain' constituent 43 % des réponses. Les deux autres items arrivant en tête sont plus classiques et renvoient aux arguments avancés dans le cadre d'une gestion des hauts potentiels : 'Préparer les futurs dirigeants de l'organisation' et 'Fidéliser les plus performants' (32 % des réponses). Tout ce qui

touche à la culture d'entreprise, à la diffusion de la stratégie, aux compétences-clés, au renouvellement de la pyramide des âges pour cause de départ massif à la retraite ou encore à « la gestion des risques liés aux compétences », restent des réponses marginales (un quart des réponses pour 4 items et les réponses 'autres'). Pourtant, les 'talents-clés' peuvent jouer un rôle déterminant dans la diffusion de valeurs pour l'entreprise, notamment en matière de responsabilité sociale (Lindgreen et al., 2011).



La performance individuelle, terme pouvant être qualifié de réducteur dans le fait de l'associer au mot 'talent', représente pourtant, selon nos interviewés, l'un des critères déterminants pour désigner un de leur salarié comme étant un 'talent'. En effet, l'item 'haut niveau de performance dans le poste actuel et/ou précédent' est repris par la quasi-totalité des répondants, comme étant le critère qui détermine le talent. Viennent ensuite le 'repérage par la hiérarchie' et 'l'adhésion et la

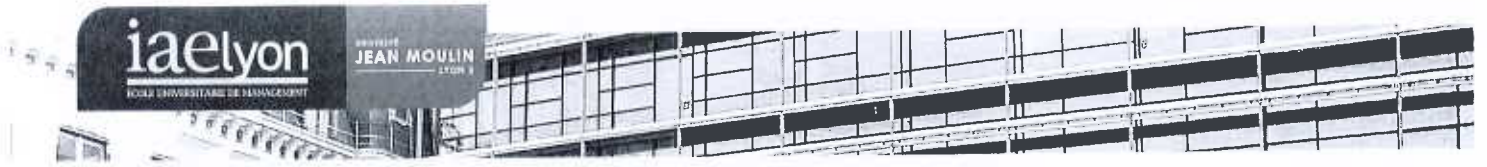
mise en œuvre des valeurs de l'organisation', autant d'éléments subjectifs au regard d'autres propositions comme 'le passage par une mission stratégique', 'la validation par un assessment center' ou 'les réussites professionnelles passées'. D'ailleurs, 22 répondants ont au moins coché l'item 'repérage par la hiérarchie' et l'item 'haut niveau de performance', soulignant à quel point ces deux critères constituent un duo incontournable.



In fine, lorsque l'on dresse le profil des talents faisant parties des organisations représentées au sein de notre étude, la figure du cadre à haut potentiel resurgit nettement : peu féminisé (29 % contre 44 % pour l'effectif total), quasiment tous cadres, rarement expert (20 %), un peu plus jeunes (37 ans contre 39 ans en moyenne dans l'ensemble de l'effectif), et surtout

représentant une infime partie de l'effectif cadre, autour de 1%. Le caractère managérial, masculin et très sélectif – voire élitiste et confidentiel - des pratiques de 'management des talents' ressemblent donc, à celles déjà identifiées il y a une dizaine d'années au sein des systèmes de gestion des cadres à haut potentiel (Falcoz, 2003).





2- Attirer et détecter les talents : la suprématie du duo performance individuelle / supérieur hiérarchique

Repérés par leur supérieur hiérarchique, d'abord en raison de leur performance, ces 'talents' sont encore trop souvent subjectivement détectés. Leur attraction dépend largement de la perception de la marque employeur sur le marché du travail.

La détection de ces 'talents' est, en toute cohérence avec ce qui a été dit plus haut, assuré par un mix performance/hiérarchie. 60 % des réponses renvoient à des outils relatifs à cette double dimension : 'entretien annuel de performance', 'information en provenance de la hiérarchie', 'entretien de détection avec la hiérarchie' et 'matrice potentiel/performance'. L'entretien de carrière avec la fonction RH, l'assessment center, les tests ou le 360° (par ordre décroissant), qui appartiennent plus à des pratiques dans un contexte anglo-saxon, sont loin derrière. Là où on pourrait attendre une volonté d'objectivation, la construction de regards croisés ou encore la détection du potentiel par simulation de situation professionnelle, on trouve un supérieur hiérarchique omniprésent et une performance individuelle, marqueur du passé, en lieu et place de compétences en devenir. Pourtant, pour que les managers aient le sentiment que le système qui les a détectés est juste, il faut plus qu'un simple repérage par une hiérarchie pas toujours soucieuse de partager ses ressources les plus performantes (Jerusalim et Hausdorf, 2007). Cependant, comme l'indique ces deux auteurs, même dans le contexte nord-américain, la performance joue un rôle dans les pratiques d'identification, comme une sorte de critère nécessaire mais non suffisant.

Ainsi, lorsque l'on demande aux répondants quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent en matière de détection, la conscience du caractère (trop) 'subjectif' du processus est clairement perçue. Les critères d'évaluation des managers pour identifier des talents semblent trop souvent tournés sur le niveau de performance et/ou les compétences, sans réellement se focaliser sur leur potentiel. Si les managers ont un rôle prépondérant dans la détection des talents, certains ont tendance à masquer les compétences de leurs collaborateurs, produisant ainsi une sorte d'écran de la hiérarchie qui limite la détection des talents.

À l'extrême, l'effet 'jeune poulain' peut être mis en place dans certaines organisations, où la variable relationnel prédomine : « *Talent trop poulain d'un directeur sans vision collégiale au préalable !* » ; « *aucune évaluation objective si ce n'est le relationnel* ».

Par contre, bien plus que par le passé, les répondants disent détecter les talents tout au long de la carrière. Le management de la diversité et le principe légal de non discrimination en raison de l'âge sont peut-être passés par là... Il semble aussi que le secret (de polichinelle) qui était entretenu sur le fait d'appartenir ou non à la fameuse 'liste des hauts potentiels', soit moins tabou puisque environ un tiers des répondants communiquent aux intéressés-e-s leur appartenance à la population des 'talents'.

Selon nos interviewés, les principales problématiques dans l'attraction des talents sont liées au secteur de l'entreprise, à la qualité de son offre en termes de salaire et à son niveau de notoriété. Même si l'image de certains secteurs est plutôt jugée négative compte tenu d'un niveau de rémunération faible, il n'en reste pas moins que la marque employeur joue un rôle essentiel dans l'attractivité de talents. La position de l'entreprise face à sa concurrence impacte sensiblement sur le fait d'attirer ou non des profils rares. Par ailleurs, le niveau de rémunération est également perçu comme une difficulté pour certains responsables RH où les ressources de l'organisation sont limitées en période de crise : « *l'évolution des métiers et des rémunérations peut être décalée entre les besoins de l'entreprise et les souhaits des talents* ». Enfin, il est clair qu'une large majorité considère que pour se constituer un vivier de talents, il faut à la fois les développer en interne et les attirer de l'extérieur par l'appel à des chasseurs de tête, à la présence dans des forums emplois ou à des opérations de diversification des profils.

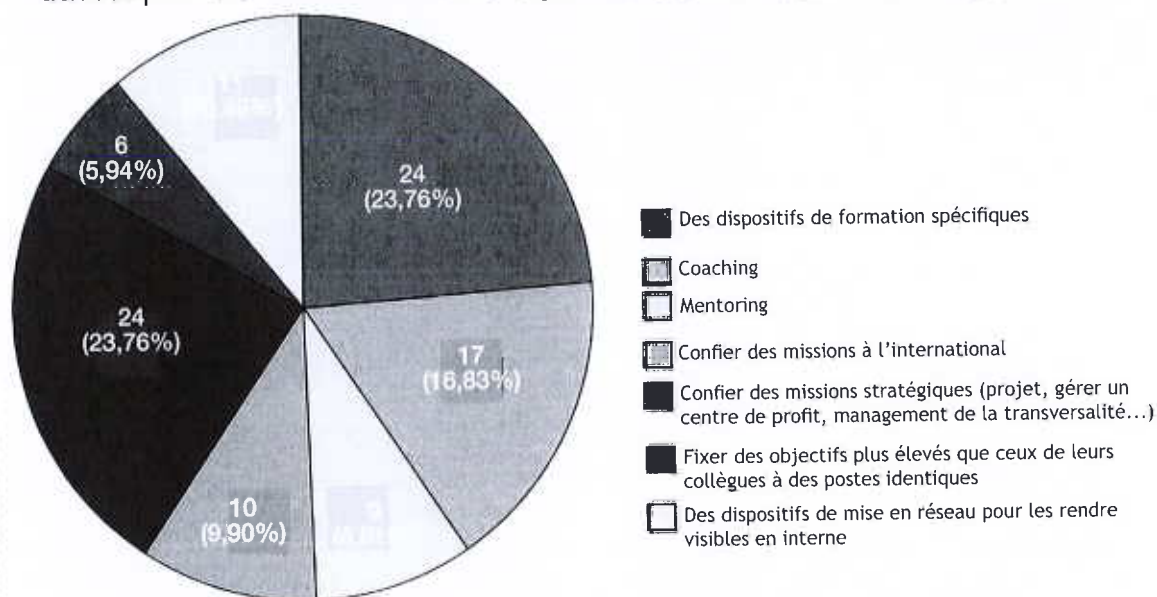
3 - Le développement des 'talents' : double enjeu de formation et de carrière

Formations spécifiques et carrière dûment organisée représentent 58 % des réponses relatives aux moyens pour développer les talents.

Ce développement passe justement par le double jeu d'une formation spécifique et de la carrière. Ce dernier point repose tout d'abord sur des missions stratégiques - certaines à l'international - comme gérer un projet, coordonner une mission transversale ou gérer un centre de profit, pour un tiers des répondants. Coaching, mentoring ou mise en réseau pour rendre les talents visibles en interne, représentent le deuxième

tiers des réponses. Pour les 24 entreprises sur 33 qui disent avoir mis en place des formations spécifiques, l'Université interne constitue la forme la plus fréquente. Coursus de formation développés en partenariat avec un établissement d'enseignement supérieur, inscription à un MBA, conférences ou visite d'autres entités de l'organisation, sont, par ordre décroissant, les autres formes plus rarement mises en œuvre.

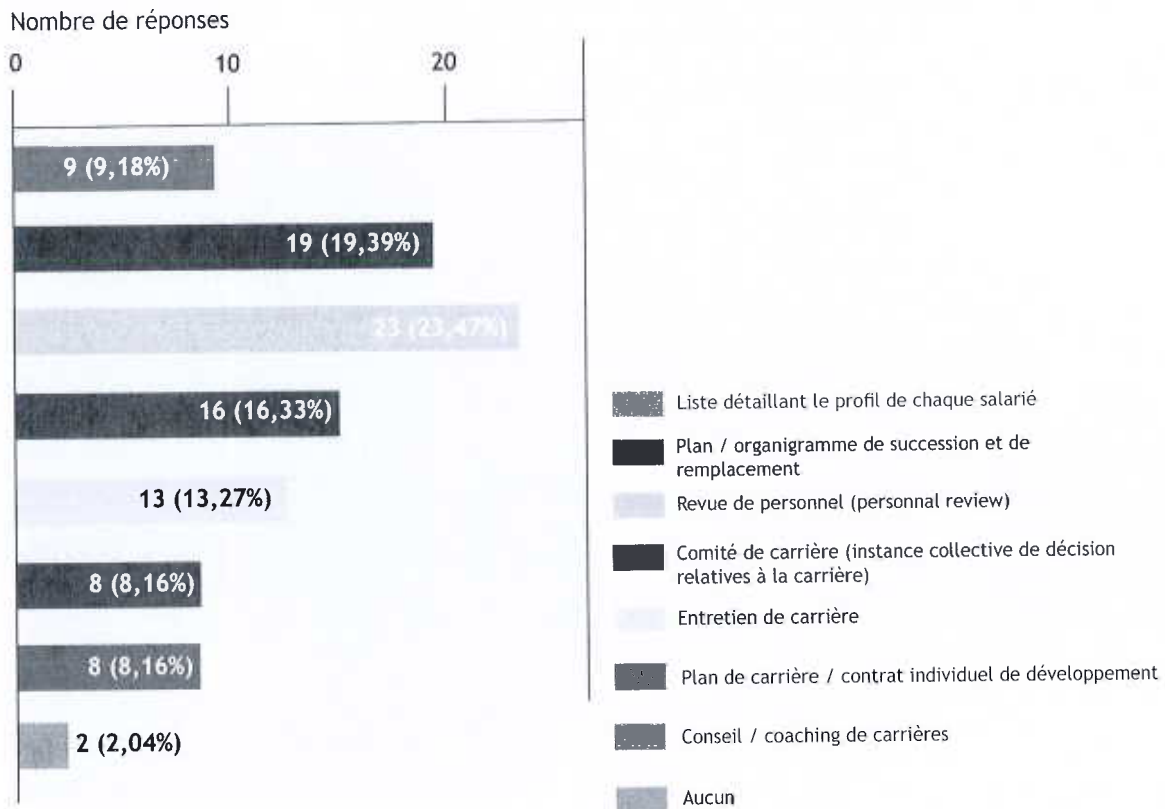
Parmi les outils de gestion de carrières suivants, lequel ou lesquels sont utilisés pour les «talents» de votre organisation ? Plusieurs réponses possibles.



La richesse des parcours de carrière jouant un rôle déterminant dans le développement des talents (Dries et al., 2012), nous avons cherché à en savoir plus sur le type de parcours favorisé. Comme dans les travaux plus anciens et/ou portant plus particulièrement sur les 'hauts potentiels', rotation de poste accélérée et valorisation des profils managériaux sont la norme (Falcoz, 2001 ; Dries et Pepermans, 2008). Le trio de tête des outils mobilisés pour gérer ces carrières est désormais classique : 'people review', organigramme

de remplacement et comité de carrière (par ordre décroissant). Pour sept des 33 répondants, ces dispositifs sont même tous les trois utilisés en parallèle. Qu'on l'appelle 'plan de succession' ou 'organigramme de remplacement', cet outil constitue souvent à la fois la liste des talents, la carrière envisagée pour eux et un indice du niveau des postes que l'organisation pense pouvoir leur donner à terme (Ahmadi et Ahmadi, 2012 ; Rithwell, 2011).

Parmi les outils de gestion de carrières suivants, lequel ou lesquels sont utilisés pour les «talents» de votre organisation ? Plusieurs réponses possibles.



Le développement des talents, selon nos interviewés, est souvent limité par les ressources financières détenues par l'entreprise. La volonté des organisations à investir du temps et de l'argent dans des programmes de formation adaptés aux talents est parfois remise en question du fait de formations de haut niveau jugées onéreuses : « développer les talents coûte cher en termes de formations et nous n'avons pas toujours les moyens de nos ambitions ». Au-delà des contraintes personnelles de certains talents (ex : mobilité géographique limitée) qui affectent leur évolution à des postes clés pour développer des compétences complémentaires, la responsabilité des

managers est également pointée, une fois de plus. Selon nos répondants, il est parfois possible d'observer une certaine rétention des talents dans les lignes hiérarchiques. Ainsi, il semble difficile de « convaincre les hiérarchiques à libérer leurs talents plutôt que de les conserver » ou bien encore d'assouplir la « résistance des managers à se séparer des talents pour leur permettre d'évoluer ailleurs ». Enfin, il n'est pas toujours facile de placer les talents détectés dans l'organisation selon leurs souhaits, ce qui peut entraîner parfois un départ prématuré.

4 – De la difficile rétribution du talent à la gestion d'un segment stratégique

Le management des talents reste un ensemble de pratiques relativement confidentielles, principalement piloté par les services RH, mais pour lesquelles dirigeants et managers sont des parties prenantes déterminantes.

Pour un bon tiers des répondants, aucun moyen en particulier n'a été envisagé pour rémunérer autrement les 'talents'. Part variable spécifique, avantage en nature et évolution accélérée du salaire en lien avec l'augmentation de la vitesse de rotation des postes, existent parfois. La majorité des réponses évoque aussi la difficulté de mettre en place une politique de rétribution spécifique à ce type de population. Un manque d'outils et de pratiques semble être l'élément clé. D'autre part, la question de l'équité entre les différentes populations de l'entreprise reste en suspens, ce qui peut provoquer dans certains cas, « *un écart trop important avec le reste des salariés* ». Enfin, il n'est pas toujours facile d'établir une rétribution qui soit en adéquation avec le plan de carrière de ces talents. Les responsables RH, principaux répondants à cette enquête, se voient comme ceux qui ont en charge la gestion des talents, loin devant la direction générale et cette fameuse ligne hiérarchique, souvent présentée comme pas toujours très à l'aise avec l'idée de partager les meilleures ressources ou pour gérer un subordonné au potentiel supérieur au sien... On pourrait imaginer justement que les services RH fassent connaître leur programme de 'management des talents' auprès des salariés, notamment lors des séminaires d'intégration, afin d'envoyer des signes d'une promesse de carrière source de fidélisation. Pourtant, ils ne sont que 13 sur 33 à indiquer mettre en place une telle démarche de communication interne.

Quant aux bonnes pratiques et facteurs clés de succès en matière de management des talents, nous obtenons des réponses assez diverses. Néanmoins, des valeurs liées à la transparence et la confiance semblent tout de même prépondérantes. Ainsi, certains responsables RH évoque la question de la cohérence entre le discours de la direction et les actes : « *un bon taux de cohérence entre le discours et l'action est nécessaire* », « *des actes alignés sur le discours* », « *un accompagnement*

conjoint hiérarchie et gestion de carrières », « *une vision partagée des valeurs de l'entreprise* ». Par ailleurs, l'implication du top management (Myracle et Oettinger, 2007) et des managers dans la création d'opportunités de développement des talents (formations, rotations, expatriations courtes) est également perçue comme un critère essentiel. Certains responsables RH conseillent de ne pas tracer de parcours professionnels standards sous prétexte « *qu'il y a plusieurs vies dans une vie...* ». Enfin, la relation entre le manager et son collaborateur désigné comme talent joue un rôle non négligeable : accompagner, encourager et confronter régulièrement les avis sont d'autant d'éléments évoqués par les responsables RH pour établir une relation de confiance afin « *d'offrir un contexte favorable à l'éclosion de talents* ».



5 – les entreprises qui n'ont pas mis en place de management des talents

Le management des talents semble être l'apanage de très grandes entreprises, ou tout au moins d'organisation ayant d'une fonction RH mature qui dispose de véritables moyens pour assurer attraction et fidélisation.

Les principales raisons pour lesquelles le management de talents n'est pas mis en place dans les organisations sont : l'âge et la taille de ces entreprises, le manque de temps et d'investissement de la part de la direction. Les petites structures semblent ne pas s'attacher à mettre en place un management de talents qui n'est au final pour elles que la promotion d'une minorité. D'autres priorités sont données quand l'organisation est récente : « *discussion en cours mais manque de temps* » ; « *les outils et pratiques RH nécessaires à la mise en place d'un management des talents supposent une certaine maturité de l'organisation et de ses pratiques* ». L'implication des directions et leur investissement dans la mise en place d'une politique RH renforcée est parfois remise en cause. Quelques répondants évoquent également le fait qu'ils n'ont pas d'outils, de pratiques formalisées : « *Le management des talents se fait de façon empirique sans forcément être structuré et formulé comme tel* » ; « *nous ne savons pas comment nous y prendre* ».

Pour assurer le renouvellement des postes clés/sensibles, ces organisations misent généralement sur leur réseau professionnel interne ou des recruteurs spécialisés. Dans quelques cas, quand le profil recherché est rare, la sélection est moins sévère : « *48 postes sensibles sur 120, on accueille obligatoirement toutes les personnes présentant ce profil* ». Afin d'attirer les profils les plus recherchés par ces organisations, l'intérêt vis-à-vis des valeurs de l'entreprise semble largement prédominer. La mise en avant de la culture d'entreprise lors des recrutements ou la qualité de vie au travail, sont d'autant d'arguments usités par ces organisations afin d'attirer ces profils recherchés.

Nous nous sommes intéressés, pour ces organisations qui n'ont pas mis en place de management de talents, aux moyens employés afin de fidéliser leurs salariés. Globalement, nous avons des réponses très diversifiées

reflétant finalement les structures et les secteurs variés de ces organisations. Même si quelques organisations ont décidé de ne rien faire, surtout en temps de crise, d'autres agissent classiquement sur le plan financier (prime d'ancienneté, avantages sociaux, intéressement/participation). Par ailleurs, un certain nombre d'entre elles se tournent vers la promotion interne ou dans la proposition de solutions leur permettant d'améliorer la qualité de vie au travail (souplesse du temps de travail notamment).

Pour terminer, nous avons posé la question des moyens utilisés pour développer les compétences clés/rare de ces organisations où il n'y a pas de management de talents à proprement parlé. Le tutorat semble être le moyen phare pour préparer les besoins futurs de ces organisations. La question du transfert de savoir-faire et des connaissances en interne est souvent abordée. Des formes de pépinière interne voient même le jour.



Conclusion et perspectives

Finalement, ni le terme 'talent', ni le management de ces talents, ne sont faciles à cerner. Les pratiques de gestion des cadres à haut potentiel semblent s'être recyclées derrière ce vocable, et à l'opposé, dans d'autres cas, le management des talents paraît recouper une forme de GPEC tournée vers un segment de salariés stratégiques, voire constituer une nouvelle dénomination pour la GRH tout entière... Pourtant le terme talent, pris dans son acception 'artiste' renvoie aux potentialités de chacune et chacun, à des compétences cachées à révéler, dont certaines pourraient intéresser un employeur à un moment donné (Srinivasan, 2011). Une telle posture 'humaniste' serait donc très éloignée d'une vision innéiste considérant qu'il suffit de recruter les meilleurs diplômés, mais dépasserait aussi celle consistant à rechercher les individus qui s'adapteraient le mieux à la culture et à la stratégie tout en étant les plus performants. C'est bien plus l'adéquation entre le projet professionnel d'un salarié et la stratégie de l'organisation qui est à rechercher. Ainsi, dans une telle perspective, comprendre les forces de chacun, offrir les opportunités les plus pertinentes pour stimuler ces forces, mettre en travail les points d'amélioration, permettrait de 'coacher' tous les talents plutôt que de s'intéresser aux seuls cadres à un moment précis de leur carrière (Lueneburger, 2012).

D'autres critères de détection ayant pour souci de repérer les potentiels pourraient être imaginés et mobilisés. L'agilité d'apprentissage par exemple (Dries et al., 2012) ou la capacité de ces individus à être en résonance avec la culture mais aussi à l'interroger et la mettre en mouvement (Garrow et Hish, 2008), constituent des pistes intéressantes. Plus globalement, il semble urgent de mieux lier la stratégie et la gestion de ces ressources humaines clés. Clarifier les contributions attendues de ces talents aux objectifs de l'organisation ainsi que les rôles principaux que l'on cherche à leur faire jouer (Garrow et Hish, 2008) permettrait aussi de ne pas les voir d'abord comme des pourvoyeurs d'une performance individuelle qui ne peut qu'être que notifiée a posteriori.

Enfin, il semblerait que ces pratiques n'échappent pas à certains écueils qui constituent pourtant aujourd'hui des enjeux de management essentiels. Il ne faudrait tout d'abord pas perdre de vue la dimension collective

de la performance, la compétence collective d'une équipe n'étant pas la somme de 'talents' individuels qui la compose. Ce sont bien pourtant dans ces équipes et entre elles, aux interfaces et aux interstices, que se trouvent les sources les plus importantes d'innovation et de créativité d'aujourd'hui... L'enquête souligne en creux un paradoxe et non des moindres : les managers semblent être à la fois les principaux candidats aux viviers de talents, et ceux qui sont les rétenteurs des talents au sein de leur équipe. La pression à la performance à court terme qui repose sur leurs épaules ou l'absence de perspective collective et partagée de la nécessité de faire circuler les talents au sein des organisations, expliquent probablement en partie cette contradiction. Dans un contexte européen où les questions de non discrimination et de diversité deviennent incontournables, il paraît difficile de continuer à remplir des organigrammes de remplacement sans les déclarer à la CNIL, d'offrir à ceux qui s'y trouvent des formations et des carrières sans commune mesure avec celles réservées aux 'autres' et de creuser des écarts de rémunération en raison d'une volonté de 'garder les meilleurs'. Un véritable conflit de normes voit le jour entre management de la diversité et management des talents... Il ne faudrait pas non plus négliger que ce terme talent, déjà bien difficile à définir en France, est certainement sensible aux contextes culturels nationaux. Si certains en appellent au développement d'un 'global talent management' à l'international (Shuler et al., 2011), qu'est-ce que le terme talent peut bien vouloir signifier pour un indien bouddhiste, un japonais ou un manager du Moyen-Orient ? Un des freins au déploiement d'un 'talent management' efficient au sein des grandes entreprises internationales viendrait de cette difficulté à construire un référent unique transcendant des différences locales ...

Malgré toutes ces difficultés, l'enquête a aussi permis de montrer que la nécessité d'identifier en interne et en externe des personnes ayant des potentiels pouvant les amener à déployer des compétences utiles pour la croissance d'une organisation, est une préoccupation centrale d'une fonction RH véritablement stratégique. Il reste cependant encore un important travail de définition, d'alignement des pratiques à la stratégie et d'adaptation aux contextes pour y parvenir...

Les principaux défis à relever

DÉTECTION DES TALENTS	La mise en place d'une évaluation objective des talents
	Différencier la performance des collaborateurs et leurs potentiels
	Eviter une rétention de l'information par certains managers
ATTRACTION DES TALENTS	Ajuster l'offre de salaire à la concurrence quand les ressources se font rares
	Attirer les talents grâce à la marque employeur (notoriété de l'entreprise)
	La diversification des profils
DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	Le coût parfois élevé des programmes de formations spécifiquement développés pour les talents
	La rétention par des managers de certains talents dont ils ne souhaitent pas se séparer
	Les contraintes personnelles des talents (mobilité géographique notamment)
GESTION ET RETRIBUTION DES TALENTS	La mise en place d'une politique de rémunération spécifique
	Garantir l'égalité de traitement avec les autres salariés afin de trouver des talents au-delà des seuls cadres encadrants
	Le manque d'outils de gestion opérationnelle et spécifique des talents, en particulier à l'international
	Développer aussi des talents collectifs

BIBLIOGRAPHIE

Ahmadi A. et al., 2012, Talent management and succession planning, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 4, n° 1, p. 212-224.

Burkus D. et B. Osula, 2011, Faulty intel in the war of talent : replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies, *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 3, n° 2, p. 1-9.

Dries N. et al., 2012, The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees, *Personnel Review*, vol. 41, n°3, p. 340-358.

Dries N. et R. Pepermans, 2008, Real high-potential careers, *Personnel Review*, vol. 37, n° 1, p. 85-108.

Falcoz C. et C.B. Derr, 1999, « Career Management of Highfliers at Alcatel », in Mendenhall M. et G. Oddou (dir.), *Readings and cases in international human resource management*, Blackwell Publishers, Oxford.

Falcoz C., 2001, « Les cadres à haut potentiel ou l'obligation de réussite », in, P. Bouffartigue (dir.), *Les cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte, coll. Recherche.

Falcoz C., 2001, La carrière 'classique' existe encore : le cas des cadres à haut potentiel, *Gérer et Comprendre*, n° 64, juin, 11 pages.

Falcoz C., 2002, La gestion des cadres à haut potentiel, *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 138, avril – juin, 11 pages.

Falcoz C., 2003, *La gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Eurostaf – les Echos, 188 pages.

Fernandez-Araoz C., B. Groysberg, N. Nohria, 2011, How to hand on to your high potentials? , *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 10, p. 76-83.

Garrow V. et W. Hirsh, 2008, Talent magement : issues of focus and fit, *Public Personnel Management*, vol. 37, n° 4, p. 389-402.

Jerusalim R. S. et P. Hausdorf, 2007, Managers' justice perceptions of high potential identification practices, *Journal of Management Development*, vol. 26, n°10, p. 933-950.

Lindgreen A. et al., 2011, The rôle of high potentials in integrating and implementing corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 99, p. 73-91.

Lueneburger A., 2012, Retaining high potential talent : assessment and coaching as a means of avoiding the 'mahna-mahna' effect, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 10, n° 1, p. 124-131.

Miralles, P. 2007, *Le management des talents*, Paris, Entreprise et Management.

Mutsuddi I. et R. Mutsuddi, 2008, Retaining talents ; the key of knowledge organization, *ICFAI Journal of Management Research*, vol. 7, n° 7, p. 73-84.

Myracle J., 2007, Developing high potential leaders with strategy cafés, *Reflections*, vol. 8, n°1, p. 36-43.

Rothwell W., 2011, Replacement planning : a starting point for succession planning and talent management, *International Journal of Training and Development*, vol. 15, n° 1, p. 87-99.

Ruggiero J., 2008, Identifying and developping high potential leadership talent, *Journal of Personal Finance*, vol. 7, p.13-33.

Schuler R. et al., 2011, Global talent management and global talent challenges : strategic opportunities for IHRM, *Journal of World Business*, vol. 46, n° 4, p. 506-516.

Shen K. F., 2011, The analytics of critical talent management, *People and Strategy*, vol. 34, n° 2, p. 50-56.

Srinivasan M. S., 2011, An integral approach to talent management, *The XIMB Journal of Management*, vol. 8, n° 2, p 81-90.

Transley C., 2011, What do we mean by the term 'Talent' in talent management ? , *Industrial ans Commercial Training*, vol. 43, n° 5, p. 266-274.



CAIRN INFO

CHERCHER, REPÉRER, AVANCER

675-693

Distribution électronique Cairn pour les éditions Institut International des Sciences Administratives. © Institut International des Sciences Administratives. Tous droits réservés pour tous pays. Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent article, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ? ^[1]

Pan Suk Kim ^[*]

I - Introduction

L'aptitude des administrations publiques à attirer et retenir les meilleurs éléments est une question très complexe mais aussi urgente pour les administrations et les entreprises dans le contexte de la bataille pour les talents (Hacker, 2001; Michaels et al., 2001; Tulgan, 2002; Berger et Berger, 2003; Losey et al., 2005; Cheese et al., 2007; Boudreau et Ramstad, 2007; Cappelli, 2008; Lawler, 2008). Les marchés de l'emploi sont devenus plus compétitifs que jamais et il n'est par conséquent pas facile d'attirer la bonne personne pour le bon poste au bon moment. Il est important d'acquérir et de conserver un avantage concurrentiel en trouvant, en engageant et en retenant les bonnes personnes grâce à des structures, des systèmes, des processus et des pratiques appropriées. ^[1]

Lorsqu'on examine les meilleurs moyens d'attirer et de retenir les meilleurs éléments, on doit se poser la question suivante : « Pourquoi les pouvoirs publics rencontrent-ils généralement de sérieux problèmes dans le recrutement ? ». D'une manière générale, les systèmes de recrutement de l'État sont plutôt passifs et extrêmement chronophages, et ils comportent de nombreuses paperasseries (Nelson, 2004). Il faut réduire ces paperasseries, de même que la bureaucratie excessive. Par ailleurs, on constate aussi un manque d'intérêt de la part de la jeune génération. Il faut par conséquent offrir des formules plus intéressantes, une meilleure rémunération, des avantages plus nombreux, des programmes de développement de carrière plus efficaces aux agents de l'État et aux candidats potentiels (Ban et Riccucci, 2002; Kim, 2003; Klingner et Nalbandian, 2003; Berman et al., 2006). Les éléments doués et ambitieux ne resteront fidèles à leur employeur que si on leur offre des possibilités de développement et de promotion, ainsi que des motivations (Davis et al., 2007). Si ces conditions ne sont pas remplies, l'organisation perdra son prestige et aura du mal à attirer les jeunes et les professionnels compétents. ^[2]

3

Les administrations publiques sont souvent menacées par la fuite des cerveaux, en particulier dans les économies en développement et en transition. Les mesures de réduction des effectifs mal programmées au sein de l'État, de même que le vieillissement de la main-d'œuvre et la concurrence exercée par le secteur privé contribuent à cette fuite des cerveaux dans le secteur public. Les journaux font souvent état de bureaucrates qui optent pour le secteur privé, où ces types de conditions sont offerts. En outre, lorsque les bureaucrates sont critiqués par les médias ou le public, pour des raisons diverses, les candidats potentiels à la fonction publique tournent le dos au secteur public et se dirigent vers le privé. Parmi les autres raisons, citons l'absence de mesures d'incitation, de même que l'idée de l'absence de morale et le manque de confiance dans le système. Ces questions doivent être prises en compte sous peine d'avoir du mal à attirer et retenir les meilleurs éléments.

4

Compte tenu de ce qui précède, il convient de trouver des réponses possibles à la question de savoir comment attirer et retenir les bonnes personnes au sein de l'administration publique. Il s'agit sans doute de la priorité numéro un pour les employeurs, qu'ils appartiennent au secteur public ou au privé (Riches, 2006). Partout dans le monde, les cadres reconnaissent que le fait de trouver, de retenir et de développer les talents fait partie de leurs missions les plus difficiles (Cappelli, 2008). L'environnement de travail actuel est caractérisé par une évolution constante et une amélioration continue dans la façon de développer la compétitivité globale et le rendement de l'État. Comment améliorer la compétitivité et la productivité de l'État ? Bon nombre de questions connexes continuent à se traduire par des innovations efficaces au sein des pouvoirs publics. En conséquence, tandis que l'innovation gouvernementale ou la réforme du secteur public constituaient autrefois un enjeu national majeur, l'innovation est aujourd'hui devenue un enjeu global majeur partout dans le monde (Kettl, 2000; Nolan, 2001; Light, 2006).

5

Au regard de la mondialisation et de l'internationalisation, les gouvernements rivalisent entre eux afin de faire preuve d'une meilleure innovation et d'adopter une réforme de la gouvernance plus efficace, d'où des changements et des réformes constants. Les pressions, les mesures de réduction des coûts et les tensions financières sont aussi de plus en plus nombreuses. On observe ainsi toutes sortes de *redéfinitions* partout dans le monde, ainsi que des mesures axées sur le rendement strictes dans le monde cible (Hood, 2006). Même si des variations existent d'un pays à l'autre, l'État n'a généralement d'autre choix que de se réformer afin de permettre les développements futurs (Kickert, 1997; Lane, 1997; Light, 1997; Kettl, 2000; Nolan, 2001; Light, 2006; Cheung, 2006). Dans ces circonstances, les innovations et le renforcement des capacités jouent un rôle de plus en plus important et l'administration du personnel traditionnelle doit être revue afin d'attirer et de retenir les meilleurs éléments au sein de l'État.

Dans cet article, nous commencerons par aborder brièvement les questions techniques et pratiques concernant la façon d'attirer et de retenir les meilleurs

recherchons-nous réellement ? ». L'État recherche-t-il une personne dotée de connaissances, de compétences et d'aptitudes générales ? Quelles sont ses forces et ses faiblesses, selon lui ? A-t-il besoin uniquement de personnes compétentes sur le plan technique ? D'autres qualités s'imposent. Il doit certes recruter des personnes dotées de connaissances, compétences et aptitudes, mais ces personnes doivent aussi avoir le sens des affaires publiques et l'esprit de l'administration publique. Elles doivent avoir ces valeurs publiques car les seules connaissances, compétences et aptitudes ne garantissent pas l'efficacité du service public. Au-delà des connaissances, compétences et aptitudes, il faut tenir compte de leurs caractéristiques comportementales. Tous ces éléments doivent être pris en compte dans le processus de recrutement et de sélection.

Il a été porté à l'attention des experts et des participants à différentes conférences nationales (IISA, AIEIA, GEAP, et beaucoup d'autres) que plusieurs pouvoirs publics, et notamment dans les pays en développement et les économies en transition, forment une élite nationale pour diriger leur pays. Il s'agit d'une bonne stratégie commune ; il nous faut une élite. Il nous faut cependant plus qu'un groupe d'élites. Il nous faut une élite dotée d'un comportement éthique et qui a du cœur, qui respecte les valeurs publiques et a un esprit d'administration publique et une stabilité émotionnelle. Sans quoi l'apparition d'une élite nationale autoritaire ou dogmatique dans la nouvelle ère de gouvernance qui apparaît partout dans le monde pourrait s'avérer problématique.

Il faut aussi concilier les besoins organisationnels et les qualifications individuelles dans le processus de recrutement et de sélection : la bonne adéquation pour le poste. En d'autres termes, l'idée d'assurer une bonne adéquation entre le candidat et le poste est un élément essentiel dans l'ensemble du processus de recrutement. En conséquence, ce qu'il faut se demander avant toute chose, c'est ce que recherche exactement l'organisation, ce qu'exige le poste. Il faut ensuite déterminer les différentes qualifications nécessaires pour le poste (Davis et al., 2007). Il faut aussi trouver un équilibre entre le système de récompense professionnelle et la motivation individuelle. Il faut dès lors trouver la bonne personne pour le bon poste au bon moment, ce qu'on appelle la politique des trois « B ». Une correspondance culturelle s'impose en outre, au-delà des compétences, dans le jumelage entre l'organisation et l'individu.

Comment recruter les meilleurs éléments ? La méthode traditionnelle revenait à lancer des filets de pêche : on a une certaine structure comprenant les qualifications nécessaires et on la lance comme un filet de pêche, puis on attend de voir ce qu'on attrape. Les filets de pêche n'attrapent cependant généralement pas les gros poissons ; on attrape ce qu'on attend – peut-être des petits poissons et des poissons moyens. Si ce sont de gros poissons qu'on recherche, alors il faut utiliser le bon matériel de pêche et naviguer vers les eaux profondes. Mais cela ne suffit pas non plus. La recherche doit être étendue et doit se baser sur toutes les méthodes stratégiques disponibles,

comme le recours à un chercheur professionnel ou à des sociétés spécialisées (les fameux chasseurs de têtes). Il faut rechercher le meilleur candidat non seulement dans la région ou le pays concerné, mais aussi au niveau international. Il faut trouver le meilleur candidat pour le poste, indépendamment de son origine ou de sa formation. Le bon dirigeant engagera un candidat plus doué que lui, tandis que le mauvais dirigeant optera pour quelqu'un de moins bon que lui.

Pour attirer les meilleurs éléments, les meilleures stratégies de recrutement actif s'imposent. La passivité ne débouchera pas sur les résultats attendus. Il existe un certain nombre de stratégies de recrutement en vogue : l'affichage des emplois vacants sur les murs, ou les annonces dans les journaux. Ces stratégies sont-elles efficaces ? Elles l'étaient autrefois, mais plus aujourd'hui. De nos jours, il faut recourir au recrutement en ligne ou sur site, aux programmes de présentation active ou aux stages, aux programmes de coopération ou aux agences d'employeurs. Les « chasseurs de têtes » sont une solution intéressante lorsque l'État veut attraper de gros poissons. Selon la Direct Employers Association (2006: 7), qui a effectué une analyse des tendances auprès de grands employeurs privés en février 2006, il s'avère que le site Web de l'employeur (21 %) constitue la meilleure source de nouveaux recrutements aux États-Unis, suivi de près par les recommandations du personnel (19 %). Dans les statistiques détaillées, on trouve aussi les sites Web des organisations (21 %), les recommandations du personnel (19 %), les tableaux des offres d'emploi (15 %), les sociétés de recherche de candidats (10 %), le recrutement sur les campus (8 %), les tableaux d'affichage pour les marchés de niche (6 %), les journaux (5 %), les technologies de réseau social (5 %), les bases de données commerciales de CV (4%), les salons de l'emploi (3 %), etc. L'analyse révèle que plus de 50 % des nouvelles recrues ont été trouvées sur l'Internet. Il s'agit du modèle de comportement de la jeune génération. Les nouvelles technologies Internet et les nouveaux comportements, comme les sites de socialisation, commencent à avoir une influence sur les initiatives d'embauche des employeurs (Direct Employers Association, 2006). Les systèmes d'embauche en ligne transforment les systèmes papier en systèmes en ligne informatisés (Schweyer, 2004). Voilà le type de tendances auxquelles nous sommes confrontés. Si l'on ne tient pas compte des tendances de cette génération, et de ses préférences, on va avoir du mal à attirer de nouveaux candidats jeunes et dynamiques.

Par ailleurs, chaque pays doit envisager des méthodes de sélection innovantes afin de faire face aux nouveaux défis dans la lutte pour les talents (Hacker, 2001; Michaels et al., 2001; Tulgan, 2002; Larkan, 2006). Par exemple, le gouvernement coréen a aujourd'hui moins recours aux tests papier-crayon traditionnels et accorde davantage d'importance aux tests d'aptitude, aux entretiens et aux centres d'évaluation. Différentes méthodes de sélection sont généralement utilisées pour évaluer les qualifications des candidats : examen des données biographiques, des références, tests d'aptitude, tests de personnalité, tests d'habileté, épreuves de performance,

12

13

entretiens, centres d'évaluation et nominations à titre d'essai (Klingner et Nalbandian, 2003; Ryan et Tippins, 2004). Chacune de ces méthodes diffère au niveau de ses valeurs, de sa validité, de sa fiabilité et de son coût ; les agences gouvernementales ont donc intérêt à les comparer avant de les adopter ou d'en changer.

Afin d'attirer les meilleurs éléments, le « branding » organisationnel (le fait pour l'agence de se faire un nom, une réputation et de donner l'image d'une organisation prestigieuse) peut s'avérer une stratégie intéressante pour la fonction publique. Dans le secteur privé, par exemple, la marque de l'entreprise est l'un des atouts stratégiques les plus importants dans le portefeuille des entreprises et celles qui gèrent leur marque d'entreprise comme il faut acquièrent un avantage compétitif sur le marché mondial hautement compétitif (Hatch et Schultz, 2008). L'image de l'État dans les économies en transition, par exemple, n'est toujours pas très reluisante. Ces pays doivent par conséquent améliorer leur image marque. En conséquence, les agences gouvernementales doivent améliorer le pouvoir de leur marque par le biais d'initiatives et elles doivent avoir recours à une stratégie de marque, à l'instar des grandes enseignes. En d'autres termes, nos gouvernements doivent recourir à de vastes stratégies de marque : toutes les agences doivent jouir d'une bonne image de marque. Sans le prestige conféré par celle-ci, elles auront du mal à attirer les bonnes personnes. Une nouvelle formule s'impose peut-être, avec une nouvelle marque de fabrique, afin de promouvoir ce nouveau style.

Les pouvoirs publics peuvent améliorer leur image de marque de différentes manières. Il existe un certain nombre de modèles et d'outils analytiques afin d'améliorer l'efficacité de la stratégie de marque des organisations : (1) examiner les écarts entre la vision, la culture et l'image ; (2) intégrer l'identité organisationnelle dans la marque ; et (3) faire passer l'agence par différents cycles de la stratégie de marque (Hatch et Schultz, 2008). Si l'on prend des exemples plus pratiques, l'une des solutions possibles serait d'améliorer le niveau des salaires et des avantages. Les hausses salariales sont bien sûr toujours les bienvenues, mais les salaires dépendent d'un certain nombre de facteurs financiers, comme la capacité financière de l'agence, etc. Certains pays ont du mal à offrir des hausses de salaires aux fonctionnaires sur une brève période de temps. ¹²¹ Il n'en reste pas moins que les pouvoirs publics pourraient trouver un moyen d'améliorer les avantages des agents de l'État. Compte tenu du vieillissement de la population, l'État doit réexaminer la question du régime de pension. Les gens vivent plus longtemps. Ils attendent par conséquent des employeurs qu'ils préparent différents types de régimes de retraite, qui rendront l'agence plus intéressante au final. En améliorant le processus de recrutement du personnel et l'organisation proprement dite, l'État peut améliorer sa stratégie de marque. Les façons d'améliorer la stratégie de marque des agences sont nombreuses. Les agences gouvernementales dans les économies en transition et les pays en développement devraient notamment sérieusement s'engager en faveur du

renouvellement de leur image de marque organisationnelle.

Il faut aussi améliorer les stratégies de rétention des talents. Leigh Branham (2005) énonce les sept raisons cachées pour lesquelles les travailleurs quittent leur employeur : (1) le travail ou le lieu de travail ne correspondaient pas à leurs attentes ; (2) le décalage entre le poste et la personne ; (3) formations et feedback insuffisants ; (4) trop peu de possibilités de développement et d'avancement ; (5) sentiment de dévalorisation et de manque de reconnaissance ; (6) stress provoqué par la charge de travail trop importante et le déséquilibre entre travail et vie privée ; et (7) perte de confiance dans la direction. Ces problèmes doivent par conséquent être résolus afin de retenir les bons éléments. Plus une personne monte dans la hiérarchie, plus les possibilités de développement des ressources humaines offertes doivent être nombreuses. Des mesures d'incitation (financière et/ou autres) doivent être offertes aux bons éléments (Kim, 2003; Berger et Berger, 2008). Les gens doivent avoir un travail stimulant, des responsabilités et parallèlement à cela, ils doivent avoir une certaine reconnaissance et un système de récompense doit être mis en place, de même que des possibilités de développement du leadership. La main-d'œuvre se diversifie et elle vieillit à l'heure du vieillissement de la société. Les exigences et les préférences évoluent, si bien que l'État doit envisager de nouveaux moyens de retenir les principaux talents. Bon nombre de cadres exigent aujourd'hui une mesure périodique du rendement du personnel. Avant de pouvoir mesurer le rendement, cependant, il faut sélectionner les meilleurs éléments et leur donner l'occasion de s'améliorer, et il faut mettre en place un meilleur environnement de travail afin d'obtenir de bons résultats en continu.

Les responsables des RH ne peuvent cependant pas tout résoudre. Ils ne sont qu'un élément dans l'organisation de l'État et cet élément est influencé par des facteurs politiques, économiques et culturels. La GRH est en outre indissociable de la mission et de la structure organisationnelle de l'agence, ainsi que de son positionnement stratégique dans l'interface politique/administration. Il convient de souligner que les politiciens et les cadres dirigeants doivent comprendre ces questions multidimensionnelles de liens ; ils doivent réaliser à quel point la GRH est importante pour améliorer la compétitivité du pays. Ils doivent favoriser ces idées car les RH sont influencées par de multiples facteurs socioéconomiques et politiques. Les politiciens et les cadres dirigeants doivent se débarrasser de leur idée erronée selon laquelle la GRH est une fonction simple que n'importe qui peut assumer. Edward Lawler (2008) souligne l'importance du modèle d'entreprise centrée sur le capital humain (le CH). Selon Lawler, une organisation centrée sur le CH est une organisation qui conçoit ses caractéristiques (systèmes de *reporting*, rémunération, structure des divisions et départements, systèmes d'information, etc.) afin de permettre la création de relations de travail qui attirent les individus talentueux et leur permettent de travailler ensemble de façon efficace.

Par ailleurs, la GRH ne peut pas travailler de façon isolée : elle doit collaborer avec la direction de l'organisation aussi. Les RH ne peuvent pas vraiment changer les choses à elles seules. L'attrait et la rétention des meilleurs éléments est essentiellement une

question de recrutement, mais ces questions ne sont qu'un élément parmi tant d'autres. Idéalement, il faut innover simultanément dans les principaux aspects (programmation des ressources humaines, conception des tâches, recrutement et sélection, formation, évaluation du rendement, rémunération et structure organisationnelle), sans quoi il est extrêmement difficile d'obtenir l'ensemble des effets de la réforme de la GRH. Les principaux éléments de la GRH sont alignés et liés les uns aux autres ; il faut donc voir les choses dans leur ensemble. Il est par conséquent important d'avoir une vision globale afin d'améliorer la GRH car l'objectif qui consiste à attirer et à retenir les meilleurs éléments n'est qu'une partie du système de gestion publique globale et du système de GRH.

D'une manière générale, il existe différentes façons d'attirer et de retenir les éléments les plus efficaces et les plus brillants au sein de l'État, mais la synthèse suivante contient certaines des solutions possibles afin d'y parvenir : (1) reconnaître/récompenser la créativité et l'efficacité des agents de l'État et des équipes de fonctionnaires ; (2) permettre aux gens d'accéder plus facilement à la fonction publique et d'en sortir plus facilement ; (3) développer de meilleurs managers ; (4) maintenir une main-d'œuvre de qualité en abordant le problème des éléments peu performants ; (5) offrir un environnement de travail qui utilise des technologies de l'information et de la communication dernier cri ; (6) proposer un programme d'exonération du remboursement des prêts (ou de remboursement des prêts des étudiants) aux jeunes diplômés qui accèdent à la fonction publique ; (7) offrir des salaires plus compétitifs par rapport à ceux du secteur privé ; (8) accélérer et simplifier les processus d'embauche, et recourir davantage aux mesures d'incitation en matière de recrutement, de rétention et de réinstallation ; (9) modifier les stratégies de recrutement afin d'attirer les nouveaux talents, y compris aux niveaux intermédiaire et senior ; (10) offrir davantage de possibilités de formation et de développement professionnel ; (11) privilégier la rétention, notamment en prenant des mesures pour améliorer la satisfaction du personnel, et utiliser la flexibilité de la main-d'œuvre de façon stratégique afin de retenir les talents expérimentés ; (12) améliorer/simplifier le processus de nominations politiques ; et (13) développer et mettre en œuvre des plans de main-d'œuvre qui identifient et répondent aux besoins futurs du personnel (The Partnership for Public Service, 2007, 2008; The Council for Excellence in Government, 2008).¹³¹

III - Tendances internationales dans la gestion des ressources humaines

De nos jours, le terme « personnel » disparaît peu à peu dans les secteurs privé et public partout dans le monde. Le mot « personnel » évoque un département concerné par des questions opérationnelles définies de façon restrictive en matière d'embauche, de licenciement et de rémunération. On utilise en revanche souvent les termes « gestion des ressources humaines » (GRH) ou « gestion du capital humain »

(GCH) car la gestion du lieu de travail ou du personnel va plus loin que la tenue de dossiers personnels et le traitement opérationnel si l'on veut développer au maximum les investissements dans le personnel. Autrefois, la fonction de développement des ressources humaines (DRH) n'était pas pleinement utilisée. Par ailleurs, la fonction de GRH ne correspondait pas totalement à la stratégie de développement des agences ou à leur vision à long terme en vue de développements futurs. À cet égard, le département des RH doit aussi être réorganisé et redynamisé. L'agence centrale responsable des ressources humaines à l'échelle de l'État ainsi que le département des RH au sein de chaque agence doivent être restructurés pour répondre aux nouveaux défis en matière de RH. Les organisations publiques doivent dès lors transformer leur fonction de ressources humaines (RH) en une ressource stratégique et faire face à la concurrence dans la recherche de talents en se servant des RH comme d'une science décisionnelle, et les dirigeants au sein et en dehors des RH doivent être conscients de leurs éléments compétitifs (Boudreau et Ramstad (2007)).

Les pays en développement ou les économies en transition auraient tout intérêt à mettre en place une fonction publique efficace avant de se lancer dans une réforme plus poussée. Il est possible de redynamiser la GRH en intégrant certains éléments choisis des bonnes pratiques internationales. Tandis que l'innovation devient une stratégie fondamentale pour promouvoir la compétitivité mondiale, la réforme de la fonction publique est aujourd'hui reconnue comme l'une des trajectoires communes de la réforme du secteur public dans le monde. Compte tenu de la modernisation, il apparaît que l'État a besoin d'une méritocratie dans laquelle les éléments talentueux sont choisis et promus sur la base de leur talent avéré et de leurs réalisations. En conséquence, même les pays socialistes, qui ont considérablement mis en avant les principes de l'idéologie socialiste, introduisent aujourd'hui le système de fonction publique basé sur le mérite. Par exemple, la République populaire de Chine a adopté la loi sur les agents de l'État en 2005 ^[14] et la République socialiste du Vietnam est en train de rédiger la loi sur la fonction publique aux côtés d'une assistance technique internationale. ^[15] Ces nouveaux phénomènes pourraient toucher d'autres pays socialistes à l'avenir. En conséquence, il est exact de dire que la fonction publique avait autrefois un système fermé, qui évolue à présent vers un système plus ouvert dans bon nombre de pays en développement et d'économies en transition (Losey at al., 2005).

Les nouvelles tendances en matière de GRH se diffusent de plus en plus dans le monde (Losey at al., 2005; Hamel et Breen, 2007). L'administration du personnel traditionnelle était rigide et devient aujourd'hui plus flexible. Les nouveaux arrangements institutionnels abandonnent progressivement la GRH centralisée au profit de la décentralisation et d'une GRH stratégique. L'avancement professionnel basé sur l'ancienneté évolue et l'accent est davantage mis sur les résultats et la compétence. La politique salariale évolue elle aussi : les critères basés sur les qualifications cèdent la place à des critères basés sur le travail, avec un élément de

[17]

[18]

rendement basé sur des faits. La fonction de développement était moins importante dans l'administration du personnel public classique ; la GRH respecte à présent vraiment la fonction de développement du personnel. Le système d'emploi traditionnel se fonde sur un système unique en théorie ; il se fonde simplement sur l'expertise technique ou technologique, mais cela ne suffit pas. Les nouveaux systèmes de GRH doivent engager des talents, favoriser leur développement et les promouvoir aux bons postes. La formation des ressources humaines doit être considérée comme un atout, un investissement, et non comme un coût. Le processus et les règles ont été laissés de côté pour se concentrer davantage sur le rendement et les résultats. La protection justifiait autrefois l'inamovibilité du personnel, mais aujourd'hui, le rendement justifie sa rétention. L'époque où l'on gardait un emploi à vie est révolue.

Le *World Public Sector Report 2005* des Nations unies (2005: 70) propose des éléments de GRH intéressants pour les pays en développement ou les économies en transition (Kim et Hong, 2006). Afin d'assurer une efficacité durable au sein de l'État, premièrement, l'État doit disposer d'un cadre de GRH efficace. Une bonne infrastructure (structure organisationnelle, ressources, cadre juridique et capacité organisationnelle) est essentielle pour le développement du système et le changement culturel. À partir de là, différentes fonctions de gestion peuvent ensuite être mises en place ; gestion des acquisitions, y compris nominations au mérite ; gestion du développement et promotion d'un DRH sur la base des compétences et gestion de la diversité ; gestion des évaluations composées d'évaluations basées sur les compétences et d'une gestion du rendement ; gestion de la rétention en pratiquant une stratégie de rajustement et une gestion de la main-d'œuvre efficace ; et ensuite, gestion de la rémunération en favorisant l'équité et la motivation. Toutes ces stratégies doivent cadrer les unes avec les autres. L'État doit en outre promouvoir les valeurs que sont la neutralité, l'impartialité, le professionnalisme et la réactivité. Pour ce faire, un leadership démocratique s'impose (Fulmer et Bleak, 2007). Le responsable de la fonction publique doit promouvoir ces idées ; il doit être ce qu'on appelle le « leader transformationnel ». Pour qu'une organisation puisse se développer, le personnel de cette organisation doit aussi apprendre et se développer. Ce n'est pas quelque chose de ponctuel, mais de continu, qui dure toute la vie. Dans le même ordre d'idées, on recherche de bons résultats, mais pas sous forme d'incidents isolés. L'apprentissage en continu débouche sur de plus grandes chances de réaliser une efficacité durable.

D'une manière générale, le secteur public est différent des secteurs privé et à but non lucratif, même si les frontières s'estompent peu à peu. Le secteur public se fonde essentiellement sur le droit et la politique, et il se soucie davantage de la sensibilité politique et de l'égalité sociale. Historiquement, beaucoup de pays accordent une grande importance à des valeurs essentielles telles que la sélection au mérite, la sélection par compétence neutre et la considération complémentaire par

représentation. Les idées se rapprochent toutefois des valeurs managériales aujourd'hui, comme l'efficacité et le rapport coût-efficacité du système de GRH, la GRH stratégique en faveur de la mission organisationnelle et la compétence de même que la compétitivité globale des ressources humaines au sein de l'État (Ban et Riccucci, 2002; Losey et al., 2005; Hamel et Breen, 2007). On observe aussi des différences entre les principales compétences en RH dans la GRH traditionnelle et stratégique.

La GRH renonce peu à peu à l'aspect opérationnel et adopte une attitude plus stratégique (Dosey et al., 2005; Boxall et al., 2008). Certains services de RH transforment leurs fonctions de RH : ils renoncent à l'approche fondée sur des règles au profit d'une approche plus consultative. Il était autrefois fréquent de former des généralistes dans beaucoup de pays asiatiques car les personnes travaillaient dans un département pendant quelques années avant d'être transférées dans un autre département ou une autre partie de l'organisation. Par conséquent, dans les pays d'Extrême-Orient, comme en Corée ou au Japon, des généralistes ont été formés. Les pays occidentaux formaient en revanche généralement des spécialistes. C'était l'un ou l'autre. On observe actuellement une évolution vers le « généraliste spécialisé » en Extrême-Orient. Le généraliste spécialisé est une personne dotée de l'expertise professionnelle basée sur les connaissances, les compétences et les aptitudes dans le domaine concerné, mais qui a aussi une perspective organisationnelle générale. Les revendications sont par ailleurs de plus en plus nombreuses en Asie afin de passer d'un système basé sur la carrière à un système basé sur la position, même si une transformation aussi radicale a peu de chances de s'observer sur ce continent dans un avenir proche.

Tandis que le paradigme de l'administration publique évolue, d'importants éléments de la GRH évoluent au fil des ans. Par exemple, on ne peut ignorer l'importance des aptitudes à communiquer. L'agent de l'État ne peut pas se contenter d'être un bon rédacteur, un bon rédacteur procédural ou un bon communicateur factuel. Prenons l'exemple de Séoul. Séoul compte environ dix millions d'habitants. Le gouvernement de la ville de Séoul emploie environ 50 000 fonctionnaires. Lorsque l'auteur a demandé au maire de Séoul d'alors quel type de directeur général il aimerait, il a répondu, après avoir réfléchi à la question un instant : « j'aimerais un directeur général doté de bonnes aptitudes en communication et en persuasion car avec les quelque dix millions d'habitants qui vivent dans une grande ville comme Séoul, on a chaque jour des conflits sérieux, des accidents graves, toutes sortes de problèmes ».

¹⁶¹ Afin de promouvoir le changement, les gestionnaires publics doivent savoir convaincre les autorités, leurs collègues, les intervenants, les citoyens, et même les dissidents. Il est aussi important d'être un internationaliste dans un village mondial ; de s'intéresser aux affaires du monde, à leur influence sur le pays et aux enseignements que l'on peut tirer de l'expérience des autres.

IV - Un exemple de l'expérience coréenne dans le domaine de la

GRH

En examinant l'expérience coréenne, notre intention n'est pas de laisser entendre que la Corée se porte merveilleusement bien. L'auteur a choisi ce cas tout simplement parce que c'est celui qu'il connaît le mieux. La fonction publique coréenne a connu beaucoup de problèmes par le passé. Il y avait le manque d'expertise, le manque de responsabilisation et le système était autrefois très rigide. De nos jours, le pays est déterminé à remettre en place une fonction publique plus compétente dotée d'une expertise plus grande, d'une plus grande réactivité, d'une plus grande transparence, de loyauté, d'autonomie et de responsabilité. Il s'agit d'une résolution et d'un engagement sérieux, et pas d'un simple vœu pieu. C'est là un grand changement dans le système de fonction publique coréen ; une conscience de la nécessité d'adopter ces valeurs. Les mesures de réforme de la fonction publique passent par l'abandon de la gestion centralisée au profit de la décentralisation, avec une plus grande autonomie et un plus grand choix (Kim, 2000, 2001). Les méthodes de recrutement doivent être plus ouvertes et la main-d'œuvre doit être de qualité. La gestion du rendement doit se fonder sur des critères de rendement réalistes, et pas seulement sur l'ancienneté. L'État va aussi devoir revoir sa culture au profit d'une organisation plus démocratique. Une expertise technique s'impose mais parallèlement à cela, il faut s'efforcer de mettre en place un gouvernement véritablement démocratique. La gouvernance démocratique est indispensable à la promotion d'une démocratie libérale, du développement durable et de la paix locale.

21

En ce qui concerne le recrutement, la Corée a pendant longtemps appliqué un système d'examens d'entrée écrits pour accéder à la fonction publique, un système qui trouve ses origines dans les anciennes dynasties. Cette situation a considérablement évolué ces dernières années ; on a réduit le nombre de matières dans les examens, notamment dans les premières étapes. À la place de ces tests, on a adopté un test d'aptitude à la fonction publique (PSAT, « Public Service Aptitude Test ») d'un nouveau genre. Dans la deuxième étape de la procédure, des épreuves de dissertation ont aussi été améliorées de façon plus analytique. Et enfin, l'entretien, qui n'avait autrefois pas une grande importance, est devenu un volet incontournable du processus d'embauche. Les entretiens représentent aujourd'hui une procédure intensive, qui comprend des entretiens « à l'aveugle » afin d'éliminer la partialité potentielle. Les intervieweurs ne savent rien des origines sociales (comme le niveau d'instruction, l'origine régionale, etc.) des candidats et ne peuvent donc pas se laisser influencer par le fait qu'ils possèdent un diplôme délivré par une université plus ou moins prestigieuse. Différents types de nouvelles méthodes de recrutement sont aujourd'hui utilisés en Corée (Kim, 2000, 2001).

22

S'agissant de la promotion dans la fonction publique coréenne, les principaux critères ont été revus ; l'ancienneté a cédé la place au rendement. Par le passé, l'ancienneté comptait. C'est quelque chose d'habituel dans les sociétés d'Extrême Orient, en

23

particulier les sociétés confucéennes. Cependant, ce type de tradition se perd progressivement. La jeunesse n'est pas un obstacle à la promotion. La promotion est de plus en plus basée sur l'évaluation du rendement et les compétences plutôt que sur l'ancienneté. Les formations ont aussi été remises au goût du jour. Comme indiqué plus haut, l'État ne doit pas seulement sélectionner les meilleurs éléments ; ces éléments doivent aussi être bien formés et évalués comme il se doit. Pour ce faire, le gouvernement coréen a revu ses programmes de formation et ses méthodes d'enseignement. Depuis quelques années, on utilise un système de coupons, on a ouvert le marché des formateurs et on utilise un système d'externalisation. De nouvelles méthodes de formation sont introduites, comme l'apprentissage par l'action et les mécanismes participatifs et axés sur l'expérimentation.

Le développement des ressources humaines évolue encore avec l'introduction de nouveaux concepts managériaux ainsi que la promotion de la gestion du changement et du leadership éthique et basé sur la collaboration. Ces éléments ne se retrouvaient pas souvent dans les programmes de formation autrefois. Il fallait inventer de nouveaux programmes de leadership et de gestion du changement. La formation et le développement ont intégré les outils visant à promouvoir le programme présidentiel, qui consiste à promouvoir la réforme du secteur public. Le Président s'est intéressé de près aux programmes de formation et de développement en se rendant à plusieurs reprises dans les instituts de formation officiels. Ce n'est pas quelque chose de courant chez les Présidents ou les Premiers ministres. Ce type de soutien politique est très important ; il facilite les changements nécessaires dans le cadre des programmes de formation et de développement. La formation ne doit pas exister en tant que fin en soi ; elle doit apporter au personnel les connaissances nécessaires et les nouvelles idées de réforme dont ils ont besoin. La formation et le développement sont devenus un outil majeur dans le cadre de l'innovation gouvernementale en Corée.

Le poste de directeur général est désormais ouvert aux fonctionnaires ainsi qu'aux candidats extérieurs. Autrefois, lorsqu'un agent de l'État entrait dans la bureaucratie, il était quasiment assuré d'évoluer, de s'élever dans la hiérarchie sans devoir rivaliser sérieusement avec des candidats venus de l'extérieur ou des experts extérieurs. Ce n'est plus le cas en Corée. En ce qui concerne le poste de directeur général ou les échelons supérieurs, 20 pour cent de ces postes sont pourvus par le biais de concours ouverts (Kim, 2000). Cela signifie que les candidats au poste de directeur général et autres postes similaires doivent développer leurs compétences et leurs connaissances, sans quoi ils risquent d'échouer. Lorsqu'il fallait pourvoir un poste aux échelons inférieurs d'une agence, un concours était organisé au sein de cette agence. Aujourd'hui, en Corée, tout poste vacant est ouvert à tous les départements de l'État, et pas simplement au sein de l'agence concernée. Ainsi, tous les agents de l'État peuvent se porter candidats pour ces postes de subalternes par le biais du système d'affichage des emplois vacants, ce qui en fait un système ouvert et très compétitif.

Un autre phénomène intéressant concerne l'introduction d'une fonction publique de

haut niveau (« Senior Civil Service », SCS) (Kim, 2007). Ce système a été mis en œuvre pleinement le 1^{er} juillet 2006. Les choses ne se sont pas faites du jour au lendemain, puisque l'idée est apparue pour la première fois à la fin des années 1990. À cette époque, cette question était à l'ordre du jour de ce qui était alors le Comité de réforme administrative sous le gouvernement Kim Daejung (1998-2003). Cette question faisait alors l'objet de nombreux débats et rencontrait une grande résistance et n'a donc pas pu être mise en œuvre. L'idée s'est néanmoins développée au fil des ans et la loi sur la fonction publique a finalement été revue en décembre 2005. Cette voie n'a bien sûr encore jamais été empruntée et elle suscite par conséquent une certaine anxiété et une incertitude chez bon nombre de fonctionnaires à l'heure actuelle. Reste qu'elle va avoir d'importantes conséquences pour la fonction publique coréenne dans quelque temps.

On compte au total plus de 1500 postes au niveau de directeur général, ou plus haut, qui doivent être pourvus. L'échelle des grades pour la SCS a été supprimée. Le nouveau système ne prévoit dès lors pas de grades ; chacun a un statut similaire, mais des responsabilités différentes. On a par ailleurs amélioré le système de gestion du rendement et introduit des évaluations des compétences rigoureuses par le biais de centres d'évaluation, des mesures de formation et de développement, une hausse des salaires ainsi qu'un système de rémunération au rendement (« performance-related pay », PRP), ainsi que beaucoup d'autres initiatives (Kim, 2003). Les postes supérieurs, comme celui de directeur général en Corée, vont sans aucun doute être confrontés à de nouveaux défis à présent.

Une autre innovation dans le système coréen concerne l'introduction des accords de rendement. On a essayé les formes traditionnelles d'évaluation du rendement. On a aussi essayé les systèmes de GPO (gestion par objectifs) pour les postes de directeur général et les fonctions supérieures. Tout comme le budget base zéro (BBZ), la GPO semble idéaliste mais exigeait en réalité beaucoup de travail administratif. Ces expériences ont débouché sur la décision d'adopter les accords de rendement pour en faire la nouvelle méthode d'évaluation des fonctionnaires supérieurs en 2004. Un contrat est établi entre le candidat et son supérieur, qui stipule les attentes de l'organisation, sa vision et les critères du poste.

La méritocratie doit être gérée de façon efficace à tous les niveaux de l'État, mais la plupart des pays ont un certain nombre de fonctionnaires nommés pour des raisons politiques en fonction de leur système politique. En conséquence, l'importance du processus de nomination politique influence aussi la capacité à attirer et à retenir les meilleurs éléments aux échelons supérieurs, et c'est un processus distinct des procédures de recrutement habituelles. Le système de nomination politique au sein de l'État est peu développé dans beaucoup de pays, alors que les fonctionnaires nommés pour des raisons politiques sont très influents. Compte tenu de cette influence, ils doivent assumer d'importantes responsabilités ; ils sont tenus d'obtenir de bons résultats. En 2003, pour la première fois de l'histoire coréenne, le Bureau de

l'Assistant du Président pour les Affaires de personnel a été créé (Kim, 2004). Ce type de fonction était autrefois confié à un groupe restreint d'initiés et d'amis proches du Président. Aujourd'hui, une vingtaine de personnes s'occupent de la planification de la relève et s'efforcent de rechercher les meilleures personnalités nommées par le Président. Les candidats à la nomination politique sont plus faciles à identifier et à sélectionner. Inutile de dire que cette façon de procéder n'est pas le garant d'un système infaillible, mais elle réduit les risques, les préjugés et permet de définir des lignes directrices pour le processus de nomination. D'autres facteurs influencent l'efficacité du système de nomination politique, mais l'institutionnalisation du processus de nomination politique est assurément une étape importante et fondamentale pour l'améliorer. Il faut par conséquent encourager les gouvernements et les entités politiques au niveau international à songer à une telle institutionnalisation en ce qui concerne leur processus de nomination politique. Il faut par ailleurs prévoir un cadre de développement du leadership raisonnable pour ces fonctionnaires nommés pour des raisons politiques. Les cadres qui viennent d'être nommés et qui n'ont aucune expérience dans le secteur public doivent au moins disposer de certaines lignes directrices, de manuels de référence ou d'orientations de base. Le Bureau de l'Assistant du Président pour les Affaires de personnel a publié un certain nombre de documents de référence en 2004 en coopération avec la Commission de la fonction publique. Ce ne sont que quelques exemples de l'expérience coréenne et il n'existe pas de solution idéale adaptée à toutes les situations. Chaque pays peut avoir des expériences différentes selon ses propres caractéristiques et son environnement sociopolitique.

V - Implications stratégiques et conclusions

Les conférences, atelier et séminaires sur cette question organisés partout dans le monde sont des lieux idéaux pour échanger toutes sortes de nouvelles idées, de meilleures pratiques et pour comparer les nouvelles idées. On peut y découvrir ce qui fonctionne, pour qui et pourquoi. Différentes organisations internationales de premier plan, comme les Nations unies, la Banque mondiale, l'OCDE, de même que les associations professionnelles (IISA, AIEIA, GEAP, ASPA, IRSPM, CAPAM, EROPA, NISPACE, etc.) proposent même souvent différentes boîtes à outils et autres publications. Il convient toutefois de noter que les approches « universelles » ne fonctionnent en général pas. Des initiatives comme la réforme de l'État dépendent parfois du chemin parcouru (David, 2000). Il faut se poser la question de savoir si les pays en développement doivent adopter ce qu'on appelle les « meilleures pratiques » des pays avancés. Les meilleures pratiques de référence sont certainement utiles et instructives pour la plupart des pays, mais Danni Rodrik (2008) soutient que les « meilleures pratiques » ne sont pas vraiment le meilleur moyen d'envisager la réforme institutionnelle dans les pays en développement. Les gouvernements peuvent apprendre beaucoup de choses en observant ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne

pas dans d'autres contextes. Rodrik (2008) affirme que les réformateurs du monde réel opèrent eux-mêmes dans un environnement « idéal faute de mieux ». Merilee Grindle (2004, 2007) émet l'idée d'une « gouvernance assez bonne » pour encourager la prise en compte du programme fondamental de la réforme de la gouvernance, dans l'espoir de créer des objectifs plus fiables ou plus réalisables. Selon elle, une « gouvernance assez bonne » concerne les conditions minimales de gouvernance et elle conseille de définir des « priorités ou un ordre » sur la base d'une évaluation de ce que les actions de gouvernance produisent en termes d'avantages et d'impact, de ce qui est politiquement réalisable et de ce qui est plus (ou moins) urgent. Dans les pays en développement et les économies en transition, il ne suffit pas d'avoir de bonnes idées et l'apparition de la volonté politique nécessaire pour une mise en œuvre pourvue d'une vision précise devient souvent un facteur de réussite clé.

Le défi consiste dès lors à déterminer ce qui est applicable ou réalisable pour chaque pays, chaque agence, chaque gouvernement et chaque situation, et comment les mesures peuvent être appliquées tout en limitant les conséquences négatives dans la mesure du possible. Déterminer les mesures pertinentes pour notre société aujourd'hui et demain. Allen Schick (1998) donne un exemple. Selon lui, les pays en développement ne doivent pas suivre le modèle néozélandais. Depuis dix ans, la Nouvelle-Zélande introduit des réformes de grande envergure dans la structure et le fonctionnement des départements de l'État. Par exemple, la Nouvelle-Zélande a supprimé le traditionnel système de rémunération et adopté au sein de l'État un programme de rémunération flexible s'inspirant du secteur privé. La culture et le contexte des pays en développement sont toutefois différents ; ils ne peuvent donc pas adopter ces pratiques du jour au lendemain. En d'autres termes, les pays en développement sont des candidats qui risquent gros en appliquant le modèle néozélandais. D'après Schick (1998), ils doivent d'abord mettre en œuvre des réformes de base afin de renforcer le gouvernement basé sur des règles et jeter les bases de marchés solides.

Il existe différentes façons d'envisager la réforme de la GRH et celle-ci comporte différentes étapes. Il n'est pas possible d'appliquer la même stratégie à tous les pays. Les stratégies qui fonctionnent dans les pays avancés ne sont pas toujours la meilleure solution pour les pays en développement ou les économies en transition. En ce qui concerne les pays en développement ou les économies en transition, par exemple, la première chose qu'ils doivent faire, c'est mettre en place un système de fonction publique solide (et de préférence non corrompu). Ils peuvent ensuite progressivement adopter un système plus flexible par étapes. La façon d'envisager les réformes des méthodes de recrutement au sein de l'État varie d'un pays à l'autre. Dans la gestion de carrière, premièrement, la sécurité de l'emploi et la protection contre l'ingérence politique sont essentielles. Dans un deuxième temps, on peut progressivement appliquer un système d'emploi ouvert, basé sur des conditions

30

31

communes et/ou peut-être un système un peu flexible. Ce faisant, on peut peut-être envisager une décentralisation. Si la présence d'un système relativement centralisé ne pose pas de problèmes au début, on opte souvent, à terme, pour une certaine décentralisation ou un transfert des compétences.

Dans le processus de réforme de la GRH ainsi que dans le cadre d'un changement de paradigme dans la gestion publique globale, le rôle du directeur des RH est déterminant pour l'évolution ultérieure de la fonction publique. Les directeurs des RH doivent être polyvalents (Académie nationale d'administration publique, 1996: 9). En l'occurrence, les directeurs polyvalents sont avant tout des experts des RH ; ils doivent posséder une expertise technique. Deuxièmement, ils doivent défendre certaines valeurs, comme les valeurs publiques, le caractère public et l'esprit de l'administration publique. Ils doivent résoudre les conflits et savoir communiquer. Ils doivent respecter les valeurs publiques de base : loyauté, diversité, représentation. Troisièmement, ils doivent être des agents du changement. À l'époque de la mondialisation et de l'informatisation, tout le monde est en concurrence, d'une manière ou d'une autre. Les nouvelles idées apparaissent spontanément. Ils doivent donc être des agents du changement, faire preuve de flexibilité et savoir réagir aux nouvelles situations. Quatrièmement, ils doivent être des dirigeants. Les définitions du dirigeant varient et les ouvrages sur le leadership sont nombreux. En l'occurrence, cependant, on considère un dirigeant comme une personne ayant une éthique, créative et résolue ; quelqu'un qui propose de nouvelles idées et une vision, quelqu'un qui fait preuve d'un esprit public et qui inspire la confiance, quelqu'un qui suscite la motivation et qui propose une orientation. Sans ces qualités, comment le dirigeant peut-il obtenir le respect de son personnel ou de ses subalternes ? Pour terminer, ils doivent être des partenaires commerciaux. Ils doivent participer à la programmation stratégique des RH, à la définition de l'organisation et au changement stratégique en tant que membres de l'équipe de direction. Lorsqu'une agence gouvernementale devient une organisation majeure sur le plan mondial, alors d'autres aspects doivent être pris en compte, comme la fonction de planificateur stratégique axé sur la mission et celle d'innovateur du système. D'une manière générale, ces personnes polyvalentes doivent songer au meilleur moyen de développer les stratégies de GRH afin de rendre les organisations gouvernementales plus compétitives ; elles doivent avoir les compétences d'un expert, être les agents du changement, des dirigeants et des partenaires commerciaux. Ce sont là toutes des fonctions importantes que doivent assumer les directeurs des RH.

En somme, la bataille pour les talents nous oblige à réagir sérieusement (Hacker, 2001; Michaels et al., 2001; Tulgan, 2002; Berger et Berger, 2003; Losey et al., 2005; Cheese et al., 2007; Boudreau et Ramstad, 2007; Cappelli, 2008; Lawler, 2008). Le talent est indispensable à la compétitivité dans la nouvelle économie, si bien qu'il convient de mettre en place des organisations basées sur le talent (Cheese et al., 2007). Le processus de gestion des talents est un processus d'achat des talents par opposition à un processus de développement des talents. Le cycle de développement

par opposition au cycle d'achat est déterminé par les cycles plus généraux liés aux produits, à l'économie et à la main-d'œuvre disponible. En faisant appel à l'innovation et à l'exécution, la gestion des talents doit être une source d'avantage concurrentiel. À cet égard, Peter Cappelli (2008) insiste sur quatre principes nécessaires pour s'assurer que chaque organisation possède les compétences dont elle a besoin : (1) concilier le développement des talents en interne et l'acquisition de talents sur le marché ouvert ; (2) améliorer la précision de nos prévisions en matière de besoins de talents ; (3) développer au maximum le rendement de nos investissements dans les talents ; et (4) reproduire la dynamique du marché de l'emploi en créant un marché en interne qui établit un lien entre les talents et les postes disponibles.

Par conséquent, les directeurs des RH doivent : tenter de faire correspondre les talents et les tâches ; favoriser les transferts latéraux du personnel tant au sein de l'État qu'entre l'État et le secteur privé ; et récompenser les éléments les plus efficaces et exiger le remplacement des moins bons (Bruehl et Gardner, 2004: 9). Pour être un adversaire de taille dans la bataille des talents, une nouvelle transformation copernicienne s'impose en matière de développement durable au sein de l'État. Nicolas Copernic (1473-1543) était un vrai homme de la Renaissance. On peut raisonnablement le décrire comme un acteur polyvalent de son époque. Au début du XVI^e siècle, il a formulé l'hypothèse selon laquelle le soleil était le centre de l'univers, et non la Terre. C'était une véritable révolution, qui a amené les scientifiques et autres savants à remettre en question le monde tel qu'ils le voyaient et qui a été à l'origine d'un changement allant bien plus loin que la révélation selon laquelle les planètes tournent autour du soleil. Le talent est essentiel à la compétitivité dans la nouvelle économie. Les responsables des RH doivent par conséquent entreprendre le changement de grande envergure tellement nécessaire dans le monde de l'administration en identifiant un meilleur mode de gestion des talents afin de faire de l'État l'employeur modèle de prédilection.

Ban, Carolyn et Norma Riccucci. (eds.). 2002. *Public Personnel Management*, 3rd ed. New York: Longman.

Berger, Lance A. et Dorothy R. Berger. 2003. *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. Columbus, OH: McGraw-Hill.

Berger, Lance A. et Dorothy R. Berger. 2008. *The Compensation Handbook* (5th ed.). Columbus, OH: McGraw-Hill.

Berman, Evan, James Bowman, Jonathan West et Montgomery Van Wart. 2006. *Human Resource Management in Public Service*, 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Boudreau, John W. et Peter M. Ramstad. 2007. *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press.

Boxall, Peter, John Purcell et Patrick Wright. (eds.). 2008. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.

Branham, Leigh. 2005. *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York: AMACOM

Bruel, Jonathan et Nicole Gardner. 2004. *Human Capital 2004*. Lanham, MD: Rowman and Littlefield Publishers.

Cappelli, Peter. 2008. *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.

Cheese, Peter, Robert J. Thomas et Elizabeth Craig. 2007. *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. Philadelphia, PA: Kogan Page. Cheung, Anthony B. L. (ed.). 2006. *Public Service Reform in East Asia: Reform Issues and Challenges in Japan, Korea, Singapore and Hong Kong*. Hong Kong: Chinese University Press.

[US] Council for Excellence in Government. Attracting and Keeping the Best and the Brightest. Available on the website (<http://www.excelgov.org>). Washington, DC: Council for Excellence in Government.

Direct Employees Association. 2006. *Recruiting Trends Survey*. Washington, DC: Direct Employees Association. Available at <http://jobcentral.com/DEsurvey.pdf>.

David, P. A. 2000. "Path Dependence, Its Critics and the Quest for Historical Economics." *Working Paper*, All Souls College, Oxford University. <http://www-econ.stanford.edu/faculty/workp/swp00011.html>.

Davis, Tony, Maggie Cutt, Neil Flynn, Peter Mowl et Simon Orme. 2007. *Talent Assessment*. Burlington, VT: Ashgate Publishing.

Fulmer, Robert M. et Jared L. Bleak. 2007. *The Leadership Advantage: How the Best Companies Are Developing Their Talent to Pave the Way for Future Success*. New York: AMACOM.

Grindle, Merilee S. 2004. "Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries," *Governance* 17 (4): 525-548

Grindle, Merilee S. 2007. „Good Enough Governance Revisited.“ *Development Policy Review*, 25 (5): 533-574.

Hacker, Carol. 2001. *How to Compete in the War for Talent: A Guide to Hiring the Best*. Washington, DC: DC Press.

Hamel, Gary et Bill Breen. 2007. *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

Hatch, Mary Jo et Majken Schultz. 2008. *Taking Brand Initiative: How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. San Francisco: Jossey-Bass.

Hood, Christopher. 2006. Gaming in Targetworld: The Targets Approach to Managing British Public Services. *Public Administration Review* 66 (4): 515-521.

Kellough, J. Edward et Lloyd G. Nigro. (eds.). 2006. *Civil Service Reform in the States: Personnel Policies And Politics at the Subnational Level*. New York: State University of New York Press. Kettl, Donald. 2000. *The Global Public Management Revolution*. Washington, DC: Brookings Institution Press.

Kickert, W. (ed.). 1997. *Public Management and Administrative Reform in Western Europe*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Kim, Pan Suk. 2000. "Human Resource Management Reform in the Korean Civil Service." *Administrative Theory and Praxis* 22(2): 326-344.

Kim, Pan Suk. 2003. "Strengthening the Pay-Performance Link in government: A Case Study of Korea," *Public Personnel Management* 31 (4): 447-463.

Kim, Pan Suk. 2004. Presidential Personnel Innovation for Presidential Appointees in Korea: Toward an Institutional Presidency," *Public Administration and Development* 24

(3): 235-246.

Kim, Pan Suk. 2007. "Transforming Higher-Level Civil Service in a New Age: A Case Study of a New Senior Civil Service in Korea," *Public Personnel Management* 36(2): 127-142.

Kim, Pan Suk et Kil Pyo Hong. 2006. "Searching for Effective HRM Reform Strategy in the Public Sector: Critical Review of WPSR 2005 and Suggestions," *Public Personnel Management*, in press.

Klingner, Donald et John Nalbandian. 2003. *Public Personnel Management: Contexts and Strategies*, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

Lane, Jan-Erik. (ed.). 1997. *Public Sector Reform*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Larkan, Kerry. 2006. *The Talent War: How to Find and Retain the Best People for Your Company*. Singapore: Marshall Cavendish Business

Lawler, Edward E. 2008. *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.

Light, Paul. 1997. *The Tides of Reform: Making Government Work, 1945-1995*. New Haven, CT: Yale University Press.

Light, Paul. 2006. "The Tides of Reform Visited: Patterns in Making Government Work, 1945-2002." *Public Administration Review*, 66(1): 6-19.

Losey, Mike, Dave Ulrich et Sue Meisinger. (eds.). 2005. *The Future of Human Resource Management: 64 Thought Leaders Explore the Critical HR Issues of Today and Tomorrow*. San Francisco: Wiley.

Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones et Beth Axelrod. 2001. *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

National Academy of Public Administration (NAPA). 1996. *A Competency Model for Human Resources Professionals*. Washington, DC: National Academy of Public Administration.

Nelson, S. 2004. "The State of the Federal Civil Service Today." *Review of Public Personnel Administration*, 24(3): 202-215.

Nolan, Brendan. (ed.). 2001. *Public Sector Reform: An International Perspective*. London: Palgrave. [US] Partnership for Public Service. 2007. *Making the Difference: A Blueprint for Matching University Students with Federal Opportunities*. Washington, DC: Partnership for Public Service.

[US] Partnership for Public Service. 2008. "Brain Drain 2008," *Issue Brief on May 6*. Washington, DC: Partnership for Public Service.

Riches, Anne. 2006. "How Do You Attract and Retain the Best People?" *The CEO Refresher*. Available at <http://www.refresh.com/!attractandretain.html>.

Rodrik, Danni. 2008. "Second-Best Institutions," *NBER Working Papers* No. 14050 (June). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.

Ryan, A.M. et N.T. Tippins. 2004. "Attracting and Selecting: What Psychological Research Tells Us," *Human Resource Management* 43 (4): 305-318.

Schick, Allen. 1998. "Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand's Reforms." *World Bank Research Observer* 13(1):123-131.

Schweyer, Allan. 2004. *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*. San Francisco: Wiley.

Tulgan, Bruce. 2002. *Winning the Talent Wars: How to Build a Lean, Flexible, High-Performance Workplace*. New York: W. W. Norton & Company.

United Nations (UN), 2005. *World Public Sector Report 2005: Unlocking the Human Potential for Public Sector Performance*. New York: UN/DESA.

- *1 **Pan Suk Kim** est directeur de l'Institut d'études régionales et de développement et professeur d'administration publique au « College of Government and Business » de l'université de Yonsei en Corée. Traduction de l'article paru en anglais sous le titre : « How to attract and retain the Best in Government? ».
- 11 Cet article est la version révisée du rapport introductif présenté par l'auteur à l'occasion de la conférence de 2006 de l'Association Internationale des Ecoles et Instituts d'Administration à Varsovie, en Pologne.
- 21 L'édition 2007/2008 de l'enquête intitulée « Job Satisfaction & Retention Survey » illustre quelques tendances intéressantes selon des critères liés au genre : les femmes accordent plus d'importance aux horaires de travail agréables et aux relations avec leurs supérieurs et leurs collègues, tandis que les hommes considèrent le salaire comme le facteur le plus important dans la satisfaction professionnelle (http://www.salary.com/docs/resources/JobSatSurvey_08.pdf).
- 31 Pour de plus amples informations, consultez le site du Council for Excellence in Government : <http://www.excel.gov.org/index.php?keyword=a432949724f861> et le site du Partnership for Public Service : <http://www.ourpublicservice.org/OPS/publications/searchresults.php>.
- 41 Pour de plus amples informations, consultez le site suivant : <http://www.china.org.cn/english/government/207298.htm>.
- 51 Plusieurs partenaires internationaux en faveur du développement, comme le PNUD (Vietnam) et la Banque asiatique de développement (BAD) offrent une assistance technique aux autorités vietnamiennes.
- 61 L'auteur a eu un entretien avec le maire du gouvernement métropolitain de Séoul d'alors, Goh Kun, en 2001.

Cet article a pour objectif d'examiner les défis et les stratégies en ce qui concerne l'aptitude à attirer et à retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique, notamment du point de vue de l'administration dans les pays en développement ou les économies en transition. Nous commencerons par évoquer brièvement les questions techniques et pratiques concernant la façon d'attirer et de retenir les meilleurs éléments, et poursuivrons par une analyse des tendances actuelles dans la gestion des ressources humaines (GRH). Nous examinerons aussi un exemple de l'expérience coréenne en matière de GRH, qui sera suivi d'une analyse des implications théoriques et stratégiques pour la GRH. On observe plusieurs types de meilleures pratiques et de nouvelles idées dans les différentes régions du monde, mais il est difficile de déterminer ce qui fonctionne vraiment, pour qui et comment. Il n'est pas possible d'appliquer la même stratégie de réforme à tous les pays. Le défi consiste dès lors à déterminer ce qui est applicable au pays concerné, et comment les choses peuvent s'appliquer tout en réduisant au minimum les conséquences négatives.

Résumé à l'intention des praticiens

Compte tenu de l'évolution rapide des circonstances dans le monde et de l'importance grandissante du rendement et de l'innovation au sein des pouvoirs publics, les modes de gestion du personnel traditionnels doivent être radicalement transformés afin d'attirer et de retenir les meilleurs éléments au sein des administrations publiques ainsi que de remporter la bataille pour les talents. Les responsables des RH doivent par conséquent entreprendre le changement de grande envergure qui s'impose dans la gestion des talents et donc revoir la façon dont ils

trouvent, attirent, sélectionnent, forment, développent, retiennent, promeuvent et déplacent le personnel au niveau de l'organisation. Afin de faire de l'État l'employeur modèle de prédilection, les responsables des RH doivent effectuer une nouvelle transition copernicienne en définissant un nouveau mode de gestion des ressources humaines.

attirer retenir talent réforme de la fonction publique gestion des talents GRH

How to attract and retain the best in government

The purpose of this article is to discuss challenges and strategies of attracting and retaining the best in government, particularly from the perspective of government in developing countries or transitional economies. This article will first touch briefly on the technical and practical issues of how to attract and retain the best, followed by an elaboration of current trends in human resource management (HRM). It will also look at a case of the Korean experience on HRM, followed by discussion of the theoretical and policy implications on HRM. Various kinds of best practices and new ideas are available through diverse venues around the world, but it is difficult to determine what really works for whom and how. It is not feasible to apply the same reform strategy to all countries. The challenge is, therefore, to find out what is applicable to the specific country; and how things can be applied while minimizing negative consequences

Points for practitioners

Under rapidly changing circumstances around the world with increasing pressure on performance and innovation in government, old-fashioned personnel management must be significantly transformed, in order to attract and retain the best in government as well as to win the war for talent. Thus HR managers should initiate far-reaching, much needed change in talent management in terms of how they source, attract, select, train, develop, retain, promote, and move employees through the organization. In order to make government the model employer of choice, HR managers need to make a new Copernican transition in finding a new way of human resource management.

La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

par Pierre Mirallès

Résumé La communication propose un concept du talent utilisable en gestion des ressources humaines et, sur cette base, construit un modèle de management qui s'oppose et dépasse le modèle de la compétence. Le talent est défini comme « excellence + différence » et vu comme une idiosyncrasie. Manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, telles que le *scouting* (détection/sélection), le *casting* (composition d'équipe), le *coaching* (accompagnement/conditionnement) et le *cocooning* (protection/rétention). L'émergence dans les organisations du management des talents exprime l'immersion d'une partie de leurs activités dans le monde de l'hypercompétition.

Abstract The purpose of the paper is to propose a concept for talent useable in management sciences. Talent is seen as a personal, idiosyncratic resource, and represented as "excellence + difference". Managing talents involves various corporate skills, such as scouting (detecting/selecting), casting (combining talents into a successful team), coaching (conditioning) or cocooning (protecting/retaining). The emergence of talent management among organizations shows the irruption of hypercompetition in their field of activities.

1. Un essoufflement du modèle de la compétence ?

Dominant depuis les années 1980, le modèle de la compétence (Zarifian, 1999) semble marquer quelques signes d'essoufflement, voire de bureaucratisation. Malgré son attrait intellectuel et la pression des milieux patronaux (parfois désireux de « casser » certaines conventions collectives jugées trop rigides), les modèles et les instruments de la gestion des compétences se sont souvent dans la pratique révélés assez décevants (Dietrich et alii, 1999). Plusieurs causes à cela. Tout d'abord la complexité des dispositifs mis en œuvre, souvent basés sur des hypothèses cognitives sophistiquées (Le Boterf, 1994), les a rendus très lourds à concevoir et à main-

tenir, difficiles à faire comprendre et partant à faire accepter. D'autant plus difficiles à accepter que, à la différence des bonnes vieilles grilles de classification, le lien entre compétence et rémunération apparaît loin d'être clair (Oiry, 2003). En effet l'individualisation des salaires, en cours de généralisation, s'établit en grande partie sur la base des performances réalisées, qu'elles soient individuelles ou collectives, bien plus que sur celle des compétences acquises (deux personnes occupant le même poste étant supposées mobiliser le même stock de compétences). Paradoxalement, le modèle de la compétence, qui prétendait mieux « coller » aux situations de travail réelles, et donc permettre une meilleure adéquation entre emploi et rémunération que le modèle des qualifications, vient mettre à l'ordre du jour la notion (ô combien plus floue) de potentiel, qui tend à devenir un moyen privilégié de différencier deux individus dotés en principe des mêmes compétences, mais dont les performances effectives, et surtout attendues, divergent (Bournois et Roussillon, 1998). Le potentiel d'un individu est avant tout conçu comme un ensemble de ressources latentes, incluant des compétences non actualisées dans l'emploi, mais aussi l'aptitude à en acquérir de nouvelles, et donc finalement le potentiel s'assimile plus ou moins à une sorte de capacité générale d'apprentissage. Simultanément, les développements de la gestion par projet, elle-même vue comme un moyen de transformer l'organisation, et qui met l'accent davantage sur la capacité à trouver ou faire émerger des compétences adaptées aux problèmes rencontrés que sur l'utilisation d'un stock pré-établi de savoir-faire relativement stables, ont contribué non seulement à rendre rapidement obsolètes nombre de « référentiels métiers » laborieusement élaborés, mais aussi à déstabiliser de nombreux salariés désormais sommés d'inventer leurs propres modes opératoires, renforçant encore les processus de domination au sein des organisations. Enfin, les turbulences de la situation économique (bouleversements technologiques, fusions/acquisitions, succession de changements rapides des règles du jeu dans de nombreux marchés...) ont pratiquement rendu impossible l'établissement de prévisions fiables, pourtant nécessaires à la plupart des modèles de GPEC. Elles soumettent en permanence les organisations à l'obligation de s'adapter à des circonstances inattendues, rendant le plus souvent illusoire les espoirs de maintien de l'employabilité des salariés, qui constituaient la contrepartie « sociale » de la révision des anciennes grilles de qualification au profit des référentiels de compétences.

2. Emergence du management des talents

Avec les années 2000, plusieurs phénomènes nouveaux connaissent une importance accrue : il s'agit en particulier des risques de pénurie de main d'œuvre, du développement de l'hypercompétition, et du poids croissant de l'innovation dans le coût des produits mis sur le marché mondial. Le retrait de la vie active de cohortes nombreuses de *baby-boomers* risque d'entraîner un sévère déficit de main

La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

d'œuvre qualifiée. Simultanément, la mondialisation se concrétise par un phénomène d'hypercompétition entre firmes, tel qu'il a été théorisé par R. D'Aveni (1995) il y a quelques années. L'hypercompétition, c'est avant tout un contexte au sein duquel aucun acteur ne peut prétendre à bénéficier d'un avantage concurrentiel unique et durable (comme par exemple le coût de production ou les barrières à l'entrée), mais dans lequel les différents compétiteurs recherchent des combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés tels que le délai de mise en marché, la qualité, la capacité financière, la technologie, etc. Par ailleurs, nos économies se « déforment » dans le sens du renversement de la proportion traditionnelle entre coûts de conception et coûts de production des biens et des services. Selon D. Pineau-Valencienne, de 30% des coûts totaux, les coûts de conception – R&D, design, marketing, etc. – seraient passés à 70% du coût de revient des produits mis sur le marché actuellement, les coûts de *manufacturing* suivant l'évolution inverse. Cette déformation, rendue possible ou encouragée par la diffusion des technologies de l'information, s'accompagne d'une augmentation considérable de l'incertitude et des risques auxquels sont confrontés les entreprises. En effet, des firmes présentes depuis très longtemps sur un marché sont désormais appelées à remettre en jeu leur position pratiquement à chaque sortie d'un nouveau produit, ou au moins d'une nouvelle génération de produits. Raréfaction de la ressource humaine, mondialisation et hypercompétition, déformation de nos économies par le transfert massif de la valeur vers les processus amont, ces phénomènes créent des conditions qui tendent à renforcer considérablement les exigences de performance et d'implication des salariés. Dans un tel environnement incertain, il faut faire confiance avant toute chose aux hommes et à leurs ressources personnelles. De ce fait, le rapport des forces évolue de plus en plus en faveur des individualités capables de « faire la différence » dans la compétition.

En effet, il semble bien que, dans de nombreux secteurs de l'économie, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés, personnes que désigne le qualificatif de « talents ». Ces individus ne se sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. C'est par exemple le cas du présentateur du « 20 heures » sur une grande chaîne de télévision, du styliste chez le grand couturier, du grand joueur dans l'équipe professionnelle de football, mais aussi de nombre de chercheurs, concepteurs, marketeurs, développeurs, etc. Et pourtant, la réflexion théorique sur le concept de talent, sur le rôle du talent dans la performance, ou encore ses conséquences au niveau du management des organisations, paraît à ce jour singulièrement pauvre. En fait, le terme même de talent est pratiquement absent de la littérature consacrée à la gestion, si on met à part quelques travaux de circonstance comme le célèbre ouvrage *The War for Talents* (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod) écrit il y a quelques années par plusieurs consultants de Mc Kinsey. Il est vrai que cette notion apparaît à première vue étrangère au

monde de la gestion, et semble présenter de sérieux handicaps pour prétendre au statut de concept scientifique : le caractère soi-disant ineffable du talent, perçu comme une sorte de « je ne sais quoi », son usage longtemps réservé à des professions spécifiques, la faible prise des organisations sur la naissance et le développement des talents singuliers, les difficultés, réelles ou supposées, de leur valorisation collective... tout cela rendait la notion de talent d'un maniement malaisé et apparemment d'un intérêt pratique limité. Il en va désormais différemment, comme nous allons tenter de le montrer.

3. Attitudes au travail et pratiques managériales « atypiques »

En effet, si le nombre des secteurs concernés par la « guerre des talents » ne cesse apparemment de croître, les comportements de certains des salariés qui y exercent leurs exceptionnelles capacités ne laissent pas de surprendre et de déstabiliser leurs managers. Au moment de la bulle Internet, c'est en masse que des consultants expérimentés et reconnus abandonnaient les *big four* pour fonder des start-up. Chacun connaît (elle défraie la chronique) l'explosion des rémunérations de certains *high flyers* : présentateurs d'émissions TV, experts en placements financiers, créatifs d'agences de publicité ou... dirigeants d'entreprises du CAC 40 ! Sans parler des exigences jugées farfelues de certaines « divas » (Thévenet) en ce qui concerne leurs conditions de travail, allant du choix de la couleur de leur fauteuil à l'administration de massages californiens à l'heure du déjeuner... Autant de pratiques jugées naguère bizarres ou exotiques, en tout cas sans signification à défaut d'être sans conséquence, mais qui, par leur développement et l'élargissement de la population qu'elles touchent, constituent progressivement une véritable phénoménologie dont nous faisons ici l'hypothèse qu'elle présente quelque cohérence.

Au moins autant que celui des individus, c'est le comportement des organisations qui peut parfois intriguer l'observateur. A cet égard, le modèle de la *Silicon Valley* est instructif à plus d'un titre. Pour les auteurs français qui se sont penchés sur ce complexe organisationnel au début des années 2000, la gestion des hommes dans la Vallée présente plusieurs caractéristiques surprenantes. Le turn-over, très important, non seulement n'y est pas considéré comme un indicateur de mauvaise gestion, mais au contraire « correspond à une dynamique d'entrepreneuriat associée à une quête d'excellence ». La démarche d'intégration dans l'organisation n'est pas fondée sur des processus formels, mais « part de l'individu, s'appuie sur ses sources de passion et l'ensemble des moyens que celui-ci peut se donner pour devenir le meilleur dans le domaine choisi ». L'apprentissage, la mise à jour des compétences, et plus généralement la responsabilité de carrière, relèvent explicitement de l'initiative des salariés, et s'opèrent aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci. L'utilisation fré-

La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

quente d'un système d'évaluation relative (*ranking*) des personnes entre elles a pour objectif de « fidéliser les 10 % meilleurs performeurs d'une population donnée, en leur offrant tous les avantages possibles, notamment une très forte rémunération ». La place du talent dans ce modèle managérial apparaît centrale. En effet, « les acteurs de la Vallée sont davantage motivés par leurs idées, leurs projets, que par leur entreprise ». La méritocratie prévaut, et le mérite se juge d'abord aux résultats. « Les concepts de *commitment* (engagement) et de jeu (les gens sont joueurs et frondeurs) sont érigés en véritables principes d'action » (Plane). La rapidité d'action et de réaction est un paramètre essentiel de la réussite, et celle-ci se mesure avant tout en dollars. Ce qui est particulièrement frappant dans cette description du management pratiqué dans l'univers des *dotcoms*, c'est qu'elle pourrait presque s'appliquer telle quelle au monde du spectacle, du sport professionnel, de la mode, etc. mais aussi de la haute finance, de la politique, de la recherche scientifique...

4. Les conditions d'existence du management des talents

Quels points communs dégager entre ces divers univers professionnels, dans lesquels la performance des organisations semble fortement corrélée au talent personnel de certains des individus qu'elles emploient ? Le premier d'entre eux est certainement la situation d'incertitude extrême qui entoure la performance organisationnelle. Qu'elle soit inhérente au métier (c'est le cas, exemplaire, de la « glorieuse incertitude » du sport), liée à un moment particulier de la vie de l'organisation, notamment une de ces situations de « crise » propices à l'émergence et à l'expression des personnalités exceptionnelles, ou encore à l'état du marché, l'incertitude constitue un facteur d'autant plus prégnant que les enjeux de la situation sont élevés. Enjeux économiques (remporter un marché crucial), symboliques (devenir ou rester leader), voire même vitaux (continuer à exister). Mais à elle seule l'incertitude n'est pas suffisante pour créer le « besoin de talents », et pour donner à ceux-ci une valeur élevée. Encore faut-il que l'exigence de performance qu'elle suscite se cristallise dans l'action de quelques individus. Pour ces « hommes-clefs » qui contrôlent des processus cruciaux pour l'organisation, le résultat individuel entraîne le résultat organisationnel. Ce qui implique que la performance individuelle soit visible, identifiable dans le résultat collectif, et donc à la limite isolable et mesurable, quitte à développer les méthodes et instruments nécessaires à cet effet. Pour le coup, les talents peuvent légitimement revendiquer une part significative du résultat collectif, que cette part soit symbolique ou directement matérielle.

Ces différents facteurs créent un ensemble de situations et de métiers, pour lesquels la notion de talent apparaît non seulement pertinente, mais constitue un axe central du management. Ces contextes professionnels, nous les dirons *talent sensiti-*

ve, c'est à dire sensibles aux talents. Cela ne signifie pas qu'on ne puisse pas exercer tout métier avec talent, mais simplement que le talent n'est pas toujours et partout un facteur-clé de performance pour l'organisation. C'est pourquoi le management des talents ne concerne ni tous les individus qui composent une organisation, ni toutes les organisations. A la différence des modèles universalistes, il s'intéresse au contraire aux personnes (mais aussi aux organisations) dans ce qu'elles ont de singulier et même d'inimitable. Prenons ici un exemple, celui du secteur bancaire. Dans les grandes banques « généralistes » coexistent aujourd'hui des activités qui font l'objet d'un management de type franchement néo-taylorien (c'est par exemple le cas des centres d'appel, où les impératifs de qualité et de productivité prédominent) ; d'autres qui, subissant de plein fouet les évolutions technologiques (multiplication des automates bancaires, communications *one to one* généralisées par Internet, ouverture internationale créée par le marché unique), sont amenées à mettre en avant les problématiques d'évolution des compétences et de flexibilité (c'est notamment le cas du réseau des agences); d'autres enfin qui, aux prises avec l'incertitude la plus grande (les marchés financiers et le *trading*) font une large place au management des talents.

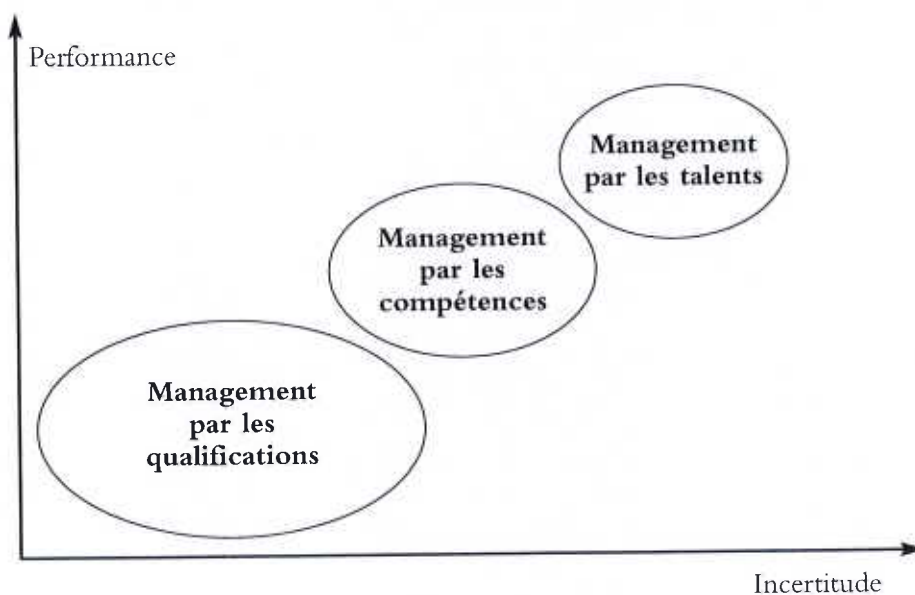


Figure 1 : Emergence du management des talents

La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

5. Qu'est-ce que le talent ? Et peut-on manager les talents ?

Parler de management des talents implique bien entendu de préciser la notion même de talent, pour en faire si possible un concept utilisable en gestion. Pour notre part, nous définissons le talent comme excellence plus différence. En effet, si la compétence d'un individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Le talent est donc d'abord excellence individuelle dans une activité donnée. Et, comme il n'existe aucun maximum absolu qui serait par essence indépassable, l'excellence personnelle dans une activité s'apprécie donc à un moment donné (et dans un contexte donné) à travers une comparaison, un classement (*ranking*) des professionnels en fonction du niveau de leurs performances. Mais pour faire mieux que les autres, le talent se doit de « faire la différence ». Pour gagner dans la plus haute compétition, il ne suffit pas d'être bon partout, il faut surtout être meilleur que les autres « quelque part ». C'est pourquoi trouver sa place parmi l'élite impose de choisir et de cultiver son style. A l'origine, celui-ci n'est autre que la projection dans l'activité de singularités personnelles, de caractéristiques individuelles intimes. C'est ce qui fait qu'on distingue le travail de l'un du travail de l'autre. Bien entendu cette projection est d'autant plus marquée que l'activité est l'objet d'un investissement personnel intense, d'une passion plus ou moins exclusive. Mais le style n'existe pas seulement par le hasard des singularités : il est aussi et surtout le fruit d'un travail conduit sciemment et patiemment par la personne pour identifier et développer ce qu'elle fait mieux et plus facilement que les autres, ce qui lui permet d'obtenir un avantage compétitif. Signature d'une identité professionnelle, le style apparaît donc comme une sorte de « devoir-être » de l'individu tendu vers l'excellence, un attracteur vers lequel tendent ses gestes et ses postures, une singularité cristallisée dans une sorte d'*habitus*.

La recherche de l'excellence apparaît donc avant tout comme la recherche d'avantages compétitifs individuels plus ou moins décisifs. De tels avantages paraissent pouvoir être obtenus en mobilisant trois grandes catégories de facteurs :

- des facteurs « internes », c'est à dire favorisant la mobilisation des ressources personnelles distinctives, des qualités individuelles capables de « faire la différence » dans le jeu concurrentiel. Celles-ci, qui constituent en quelque sorte l'infrastructure, le socle du talent, sont relativement hétérogènes. Elles combinent notamment des aptitudes innées, des compétences spécialisées (des « gestes professionnels » par exemple) ou génériques, mais aussi des attitudes (notamment la « volonté de réussir » ou la résilience) et des croyances. Dans la recherche de la performance, il est nécessaire de développer et de porter à leur plus haut degré de développement et de mobilisation ces ressources distinctives. Telle est la fonction propre du *coaching* : 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, d'être « présent à lui-même » à l'instant crucial. Un point crucial du coaching est l'établissement entre le coach et le coaché d'une relation de confiance. C'est notamment celle-ci qui permettra à ce dernier de développer son « sentiment d'efficacité personnelle », qui apparaît comme un facteur clef de succès en situation de haute compétition.

- des facteurs « externes », c'est à dire relatifs à la création d'un environnement favorable à la performance individuelle. Outre la dimension purement technique de l'activité, qui consiste à mettre à la disposition de l'individu les « meilleurs » instruments, les « meilleurs » spécialistes, etc. il nous faut retenir ici l'idée que le talent doit être protégé, mis à l'abri des perturbations, sollicitations ou incommodités extérieures, et maintenu en état de plaisir narcissique et de confiance. Ce *cocooning* n'est pas synonyme de confort, comme on le croit souvent à tort, car n'oublions jamais que l'individu doit être maintenu en tension vers la recherche de la performance. Simplement, il s'agit de le concentrer sur la performance, en écartant tout ce qui pourrait disperser l'usage de ses ressources.
- des facteurs « relationnels » (à la fois internes et externes) c'est à dire plus précisément favorisant l'interaction du talent avec les autres ressources de l'organisation, et tout spécialement avec les autres talents dont elle dispose. En effet, à l'observation, il semble bien que chaque talent ait dans l'organisation une « place » optimale, c'est à dire une position (poste + statut + rôle) qui autorise sa meilleure expression et surtout sa plus grande influence sur la performance collective. Une conséquence importante de tout cela est la difficulté à remplacer « à l'identique » un individu de talent. Car ce n'est pas seulement une compétence qui fait alors défaut, à laquelle on pourrait en théorie substituer une autre compétence équivalente. Mais c'est tout un système qui se trouve soudain déséquilibré par la perte d'un avantage compétitif autour duquel se structure une tactique, c'est à dire une disposition particulière des ressources, système qu'il faut désormais reconstruire sur des bases différentes. Car pour un individu de talent, pratiquer un certain style, c'est véritablement « jouer sur ses points forts », c'est à dire organiser son action en fonction de ce qu'on sait faire mieux que les autres. Ces considérations désignent la fonction d'une compétence organisationnelle jusqu'ici peu mise en évidence, celle précisément qui consiste à construire un effectif, un groupe professionnel, une équipe de travail ou de direction, en vue d'assurer la meilleure complémentarité des styles respectifs de chacun de ses participants. Composer une « équipe qui gagne », c'est faire en sorte que dans les talents s'additionnent, qu'ils se mettent en valeur réciproquement, au lieu de se neutraliser ou même de se contrarier mutuellement. Cette compétence le plus souvent tacite, ou plutôt cette pratique managériale émergente, nous la désignons par le terme de *casting*.

Ainsi, contrairement à un discours trop souvent entendu, manager les talents ne saurait se limiter à détecter et à sélectionner les meilleurs professionnels dans une

La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

activité donnée. Compétence nécessaire mais non suffisante, le *scouting* peut conduire à des échecs cuisants s'il n'est pas intégré dans un ensemble cohérent de pratiques, dont nous venons d'évoquer certaines, et qui constituent véritablement le contenu du management des talents.

6. Une relation symétrique et duale entre individu et organisation

Nous concevons donc le talent d'un individu comme une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées par l'individu qui en est le dépositaire (le « talent », par métonymie). Ces ressources constituent une idiosyncrasie, c'est à dire un actif spécifique incorporé. En parlant de ressources héritées par l'individu, nous voulons mettre l'accent sur le fait que ces qualités ont pour le sujet qui en est doté le statut d'un « patrimoine » reçu de la nature, de la famille ou de l'histoire personnelle. Que ces qualités soient innées ou non est un débat qui échappe au domaine de la gestion. Ce qui est sûr, c'est que l'héritage confère certaines obligations au légataire. Comme le souligne Bourdieu, pour que ce patrimoine soit conservé et valorisé, il est nécessaire que « l'héritage hérite l'héritier », c'est à dire que l'individu de talent reconnaisse et assume ses qualités exceptionnelles, qu'il accepte l'investissement personnel nécessaire à leur préservation et leur mise en valeur. En parlant de ressources incorporées dans l'individu, nous voulons souligner le fait que ces qualités « appartiennent » à l'individu et à lui seul, qu'elles font partie de lui et ne peuvent en être détachées. De même, ces qualités ne peuvent être utilisées que par la personne qui les détient ou, si c'est par un tiers, uniquement à travers elle : on ne peut pas les en « extraire », comme on le ferait par exemple d'un ensemble de connaissances, d'un « tour de main » reproductible, ou encore d'un savoir-faire professionnel. Ainsi, l'organisation qui en fait usage ne peut faire usage de ces qualités qu'en s'offrant temporairement les services de l'individu qui les détient. Rare, le talent est aussi mobile car intensément sollicité. C'est pourquoi pour l'organisation, la détention d'un talent constitue un avantage compétitif toujours précaire, sauf à payer à prix d'or l'exclusivité d'une relation durable. Parler de ressources spécifiques présente un double sens. Ce qui est singulier c'est d'abord une association unique de qualités : le grand footballeur par exemple, un Zidane ou un Ronaldinho, combine le plus souvent une adresse technique exceptionnelle, les capacités physiques d'un athlète de haut niveau, et une intelligence du jeu qui lui permet d'avoir un temps d'avance sur ses adversaires. Sans parler de la *grinta*, c'est à dire de la volonté permanente de gagner, qui le maintient à un niveau élevé de motivation malgré les difficultés, les échecs et parfois les souffrances. Mais ce qui est singulier aussi, c'est l'adaptation de cette combinaison de qualités à une activité et à un contexte spécifiques dans lesquels le talent « s'exprime » le mieux. Pour

rester dans le monde sportif, extrêmement rares sont les athlètes qui manifestent des talents exceptionnels dans des disciplines différentes. Et, à l'intérieur même d'une discipline, on remarque très souvent la préférence d'un athlète pour un type particulier de club, d'entourage, de compétition, pour certaines conditions ou certains adversaires, auxquels leur style personnel convient tout particulièrement.

Analyser le talent comme une idiosyncrasie implique trois conséquences essentielles du point de vue de la relation d'emploi :

- Le talent constitue en général, au moins potentiellement, la principale source de « richesse » de l'individu qui le détient. Cela implique une responsabilité particulière de la personne vis à vis de son « capital talent », notamment dans sa préservation et sa mise en valeur, mais aussi dans la construction d'un parcours de carrière lui permettant de valoriser au mieux ce capital. Il appartient au talent d'être « entrepreneur de lui-même » (Ehrenberg).
- Ce capital ne peut se valoriser que dans une activité et dans des conditions spécifiques. Cette spécificité du talent comme actif est à la fois un atout (si l'activité dans laquelle s'exerce fait l'objet d'une forte demande sociale, elle le place en situation de monopole) et un talon d'Achille (lorsque cette demande baisse ou lorsque la personne n'est plus en mesure d'y répondre au niveau d'exigence requis, la reconversion s'avère très délicate).
- Si le talent appartient à la personne, son expression nécessite comme on l'a vu la mise en œuvre de processus spécifiques par une organisation (ou un ensemble d'organisations) apte à en tirer une valeur économique. D'où une double dépendance : des talents par rapport aux organisations capables de leur offrir les meilleures conditions d'expression ; des organisations par rapport aux talents capables de leur permettre de viser l'excellence dans leur sphère d'activité.

C'est pourquoi au management des talents, conçu comme répertoire de pratiques organisationnelles, répond chez l'individu la gestion de son talent, qui consiste pour lui à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation. Ceci au sein de l'organisation dont il fait partie bien sûr, mais aussi au travers de sa trajectoire professionnelle, ainsi que dans les dimensions de sa vie privée qui sont de nature à l'impacter. Cette nécessaire articulation entre gestion et management des talents peut se synthétiser dans le tableau ci-dessous.

**La gestion des talents :
 émergence d'un nouveau modèle de management ?**

Actes de gestion	L'organisation (management des talents)	La personne (gestion du talent)
(re)connaître identifier, capter	<i>scouting</i>	s'exposer
protéger conditionner, placer en « état de performance »	<i>cocooning</i> <i>coaching</i>	s'entourer se préparer
exploiter combinaison à d'autres ressources	<i>casting</i>	s'engager

Figure 2 : Gestion et management des talents comme pratiques de gestion

7. L'économie du talent

Dans ces conditions, le contrat qui lie la personne et l'organisation n'a plus grand chose à voir dans son contenu et ses modalités avec un contrat de travail traditionnel. Notre hypothèse est ici que les talents et les organisations s'engagent non plus dans une relation de louage d'un temps de travail, ni même dans la mise à disposition par le salarié de ses compétences pour une mission donnée, mais dans un échange de promesses en vue de relever un défi commun, c'est à dire dans un contrat assimilable à une sorte de *joint venture*, incluant généralement des formes de partage des risques et des profits. Dans un tel contrat les deux éléments majeurs sont le niveau (la valeur) et la durée de l'engagement réciproque. La valeur du contrat est en rapport avec le niveau de l'ambition affichée, et sa durée fixe l'horizon auquel l'objectif commun se doit d'être atteint. Un tel contrat affirme nettement la préférence des parties prenantes au talent pour un « contrat psychologique » de type transactionnel (Schein), c'est à dire au fond une relation essentiellement marchande. Dans un tel contexte, la régulation de l'emploi se fait avant tout par le marché externe, en tout cas entre organisations relevant de la même sphère d'activité. Cela ne signifie pas que les dimensions affective ou communautaire soient absentes de la relation d'emploi. Bien au contraire, elles y prennent une saveur particulière si on veut bien se souvenir que le talent implique un engagement de toute la personne dans l'activité, et que celle-ci est d'abord une passion qui anime l'individu. Le contrôle de l'affectif, de l'émotionnel, sont comme on l'a vu une des conditions essentielles de la performance individuelle. Mais la dimension rationnelle et marchande domine absolument la relation contractuelle. C'est peut-être cette dichotomie extrême, cette nécessité de gérer simultanément une relation brutalement marchande et un engagement émotionnel intense dans l'action, qui est à l'origine des fonctions d'impresario ou d'agent. En « transférant » la gestion de ses contrats à un tiers l'individu de talent sépare l'implication affective

et l'implication calculée, et cette séparation lui permet tout à la fois d'optimiser sa carrière dans le temps et sa performance dans l'instant.

Entrepreneuriat personnel et relation d'emploi fondée sur le modèle marchand vont de pair avec l'impératif de mobilité et même d'hyper-mobilité professionnelle. En effet, la mobilité est ce qui 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. C'est aussi et indissociablement ce qui lui permet de tirer le maximum de valeur économique de ce potentiel, en monnayant ses services à l'organisation qui se trouve à tout moment la mieux placée pour lui proposer les conditions les plus avantageuses, en fonction de ses objectifs de carrière. Ainsi, vue sous l'angle de la relation d'emploi, la figure du talent apparaît comme le type extrême du « professionnel ». Pour cette catégorie de travailleurs, identifiés par un haut niveau de compétence et d'autonomie, et surtout **par la détention de compétences essentielles et transférables entre diverses organisations**, émerge une nouvelle forme de relation professionnelle caractérisée notamment par : 1/ des salaires élevés et totalement dépendants de l'état actuel de la demande pour les compétences que ces travailleurs détiennent ; 2/ un pouvoir de négociation considérable vis à vis des organisations qui les emploient du fait de leur mobilité potentielle ; 3/ un encadrement totalement personnalisé. A travers cette relation d'emploi du troisième type, la figure du talent n'est finalement pas sans rappeler celle, beaucoup plus archaïque, du compagnon ou mieux, celle du « sublime » (Gazier) qui construit son « chef d'œuvre » au fil de ses expériences successives.

8. Le modèle du management des talents

Partant de ces hypothèses, on peut esquisser la construction d'un modèle du « management des talents », qu'on pourrait opposer presque terme à terme au modèle de la compétence, comme à celui des qualifications. Cette construction s'établit à partir des facteurs majeurs que constitue la situation d'incertitude qui caractérise l'environnement de l'organisation, et l'exigence de performance individuelle. Selon cette vue, au risque minimum (et à l'exigence la plus faible) correspondrait le modèle fordiste ou néo-taylorien de la qualification et au risque maximum (et l'exigence la plus forte) le management par les talents.

Cette comparaison en quelque sorte « terme à terme » de ces trois modèles de base de la relation individu / organisation considérée sous l'angle du management ne doit pas faire penser à une grille d'évaluation (dans lequel tel modèle serait supposé supérieur aux autres) ni à la représentation d'une évolution historique, dans lequel un modèle serait automatiquement appelé à succéder à un autre, et qui donc toucherait quasi inéluctablement toutes les organisations. A cet égard, même s'ils

La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

les évoquent, ces trois modèles de la relation d'emploi ne recouvrent pas les trois modèles de la GRH que propose par exemple Galambaud (2002) : modèle de l'administration, de la gestion et du marché, qui renvoient plutôt à des styles de direction et des formes de gouvernance. En fait, nous voyons d'abord le management des talents comme la manifestation de la mise en place d'un étage supplémentaire dans les possibilités et pratiques du management à l'intérieur même des organisations, et donc comme représentatif d'un accroissement de la complexité organisationnelle sous la pression de l'hypercompétition. De ce fait, le management des talents ne saurait être conçu comme un modèle à vocation universelle, mais plutôt comme un ensemble cohérent de notions et de pratiques qui permettent de penser et de structurer des formes singulières d'organisation, faisant une large place aux individus et à leurs talents.

	Management par la Qualification	Management par la Compétence	Management par le Talent
Univers	Stable	Risqué	Incertain
Stratégie	Croissance	Adaptation	Différenciation
Visée GRH	Utilisation rationnelle du temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
Principe d'allocation des emplois	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
Nature de l'emploi	Poste	Fonction	Place
Nature de l'influence	Commandement	Incitation	Confiance
Type de leader	Chef	Manager	Coach
Savoir-faire organisationnel	Organisation scientifique du travail	Systemes d'information	Détection / Sélection
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Préparation
Critères d'évaluation	Efficacité	Efficience	Excellence
Rémunération	Fixe	Variable (<i>incentives</i>)	Forfait + partage des risques et des résultats
Source principale de satisfaction	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir de l'activité
Nature de la relation d'emploi	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une œuvre (durée limitée)
Responsabilité de carrière	Entreprise	Entreprise + Individu	Individu (contre l'entreprise ?)

Figure 3 : Le modèle du management des talents face aux modèles de la qualification et de compétences

Bibliographie

- J.-P. Bouchez (2004), *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Editions d'Organisation, Paris.
- P. Bourdieu (1992), *Les règles de l'art*, Editions du Seuil, Paris.
- E. Brousseau (1993), *L'économie des contrats*, PUF, Paris.
- E. Bournois et S. Roussillon (coord., 1998), *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Editions d'Organisation, Paris.
- R. D'Aveni (1995), *Hypercompétition*, Vuibert, Paris.
- A. Ehrenberg (1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris.
- B. Galambaud (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Editions Liaisons, Paris.
- B. Gazier (2003), *Tous « sublimes » : vers un nouveau plein emploi*, Flammarion.
- G. Le Boterf (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation.
- E. Michaels, H. Handfield-Jones et B. Axelrod (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- E. Oiry (2003), *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ?*, L'Harmattan, Paris.
- D. Pineau-Valencienne (2003), « Anticiper le changement », *Observer pour Agir*, N° 2.
- E.H. Schein (1978), *Carreer dynamics : matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley.
- M. Thévenet (2000), *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, Paris.
- P. Zarifian (1999), *Objectif Compétence*, Editions Liaisons Sociales, Rueil-Malmaison.

Le Dossier Documentaire de l'UODC

Développer les talents

Cultiver le métier, l'exigence, l'inattendu

- Partie III -

■ **Articles de presse**..... pp. 86-94

- Pour une gestion efficace des talents en entreprise

Laurence Darnault, *Site web JDN* (www.journaldunet.com), 2014

- La gestion des talents : élitisme contre performance

Vincent Berthelot, *Site web Les Echos Business* (<http://business.lesechos.fr>), 2014

- La combinaison rare de compétences rares

Site web Persorama HR (www.persorama.ch/fr), 2010

- Recrutement : ces entreprises qui font tout pour séduire les jeunes talents

Julie Le Bolzer, *Site web L'Express Emploi* (www.lexpress.fr/emploi), 2014

Chronique de Laurence Darnault

Fondatrice, Harveston

13/06/14 16:44

Pour une gestion efficace des talents en entreprise

Dans leur perpétuelle quête de performance, la plupart des entreprises ont su revaloriser leur capital humain, et ce à des niveaux hiérarchiques plus ou moins élevés.

Si la gestion des talents a su trouver une place importante dans les départements RH, ses bénéfices économiques sont difficilement mesurables : nombre de dirigeants restent trop peu impliqués et n'octroient pas les budgets nécessaires à la bonne gestion des talents de leur entreprise.

Gestion des talents en entreprise : où en est-on ?

Le 22 mars 2014, le club Management de l'ANDRH rendait publics les résultats d'une étude relative à la gestion des talents en entreprise, réalisée en janvier 2013. Avec elle, on apprend que sur 300 entreprises sollicitées, la grande majorité assure avoir intégré récemment (au cours des cinq dernières années) une politique de gestion des talents.

Un concept nouveau, donc, que la plupart des entreprises, et tout particulièrement les grandes (plus de 1 000 salariés), semblent mettre en avant pour améliorer leurs performances, mais chacune avec une approche différente, et sans trop savoir comment s'y prendre.

Les unes définissent ainsi la gestion des talents par la gestion des carrières, quand d'autres mettent en avant la formation formelle ou informelle. Si chaque entreprise a sa propre approche de la gestion des talents, l'étude du club Management de l'ANDRH montre tout de même que la plupart des entreprises partagent des critères de valeur similaires.

Les critères qui retiennent l'attention des entreprises

Dans leur volonté de mieux gérer leurs talents, la plupart des entreprises mettent le leadership et l'engagement en tête de leurs critères de recrutement et de bonne gestion, et pas uniquement pour les profils managers et les métiers à responsabilités, mais bien pour l'ensemble des métiers et des postes.

Il apparaît ainsi que l'autonomie et la capacité des salariés à pouvoir prendre des responsabilités est devenue un point très important pour les entreprises, qui intègrent de plus en plus le travail collaboratif dans leur approche.

L'étude révèle également que la capacité d'adaptation, de promotion du changement, ainsi que l'autorité, sont des critères qui font bonne figure dans les politiques de gestion des talents de la plupart des entreprises, mais que les DRH semblent être bien seuls à vouloir mieux gérer les talents en entreprise. En effet, bien que certains dirigeants semblent sensibles à la notion, ils ne consacrent en moyenne que trois jours (cinq pour certains) par an à la gestion des talents de leur entreprise. Quant aux moyens mis à disposition des DRH, ils restent

succincts, ce que déplorent la majorité des professionnels des ressources humaines interrogés.

Un impact difficilement mesurable

La performance consécutive à une bonne gestion des talents a pour effet d'inciter les entreprises à revaloriser leur capital humain : elles sont désormais convaincues qu'il est nécessaire de mettre en avant le travail collaboratif et de décloisonner les organisations hiérarchiques verticales.

Pourtant, la plupart des DRH affirment que les moyens et les ressources alloués à la gestion des talents restent insuffisants. Et pour cause, les bénéfices d'une politique de gestion des talents sont difficilement mesurables. Là est tout le problème, car sans résultats mesurables, difficile de trouver un modèle efficient.

Pour l'heure, chacun est convaincu que la performance est un levier qui s'actionne par une bonne gestion des talents, mais personne ne sait encore en mesurer correctement les bénéfices.

Certains DRH revendiquent l'obtention de résultats : globalement, ce ne sont cependant pas les critères économiques qui l'emportent dans les décisions relatives à la gestion des talents, mais bien la dimension stratégique et la performance impliquée par une bonne gestion des talents. Or, les dirigeants, bien que sensibles à l'importance d'une bonne gestion des talents, veulent pouvoir en mesurer l'impact économique.

Pour une gestion efficace des talents

Nous l'avons vu, la gestion des talents est une discipline récente, et donc partiellement maîtrisée. Un manque de maîtrise qui présente une incidence directe sur l'expression de résultats économiques, déterminants pour les dirigeants qui limitent donc les moyens mis à disposition des DRH.

Ce qui est doublement problématique, car sachant que la gestion des talents est un concept récent pour les entreprises, il faut que ces dernières se donnent les moyens de le développer avant même de pouvoir en mesurer les bénéfices.

Pour l'heure, c'est le potentiel de performance que permet une bonne gestion des talents qui a favorisé l'intégration de politiques de gestions des talents : il existe toutefois un décalage encore trop important entre les besoins des DRH et l'engagement des dirigeants.

Pour que la gestion des talents en entreprise porte ses fruits, il est donc indispensable que les dirigeants s'impliquent davantage et se rapprochent de leur DRH. Il serait alors possible de définir avec plus de précision les besoins de l'entreprise, les compétences dont elle a et aura besoin dans le futur, ainsi que les indicateurs de performance témoignant correctement des bénéfices d'une bonne gestion des talents.

D'autre part, l'implication des dirigeants permettrait des actions plus vastes, qui pourraient être plus facilement mesurables à moyen terme. Autrement dit, le succès de la gestion des talents en entreprise dépend aujourd'hui principalement de l'engagement des dirigeants et de leur volonté de développer la performance de leur entreprise sur la base de ce levier. Pour que cela soit possible, ils doivent accepter d'investir du temps et de l'argent dans un concept dont les retombées sont encore difficilement mesurables.

Mais le risque et l'innovation, même organisationnelle, ne sont-ils pas l'apanage des entreprises qui souhaitent se distinguer de la concurrence ?

Et vous, qu'en pensez-vous ? Comment permettre, selon vous, une gestion efficace des talents en entreprise ?

La gestion des talents : élitisme contre performance

VINCENT BERTHELOT, EXPERT STRATÉGIES DIGITALES RH | LE 18/04/2014 À 09:00



La gestion des talents : élitisme contre performance - Fotolia

1/1

La gestion des talents ne cesse de prendre de l'importance dans l'agenda des RH. Retour lucide sur ces 20 dernières années et mise en perspective critique des « progrès » réalisés.

Il fut un temps où le talent était simple à détecter : il suffisait de regarder les diplômes ! Ces derniers vous permettaient d'être recruté et de vous ouvrir la voie royale aux formations et postes à responsabilité. **Le talent signifiait alors « haut potentiel »** avec un manque de diversité évident des profils, qui s'est révélé un handicap majeur durant la crise. **Même mode de pensée, même références, mêmes réseaux et mentalité élitiste...** ne permettent guère de travailler sur l'agilité de l'entreprise.

Les armes de la guerre

Depuis, ce que l'on a appelé la « **guerre des talents** » est passée par là, avec une pénurie des cerveaux dans une économie du savoir où les outils liés aux Technologies de l'Information et de la Communication ont commencé à se développer. Spécifiques au début, on assiste désormais à des suites RH complètes des plus grands acteurs, risquant de mettre à mal les plus petits éditeurs. Le match pourrait se résumer à : intégration contre innovation. On ne peut que s'inquiéter encore une fois du retour de la pensée magique, où l'outil merveilleux fera – en bien mieux – tout le travail fastidieux à votre place, ne vous laissant que le seul plaisir de contempler vos reporting plein de tendances et beaux graphiques. Il n'y a qu'à lire certains titres d'articles comme « Gestion des talents : passez au pilotage automatique ! » pour s'en rendre compte.

La **montée en puissance de la gestion des talents** date des années 1990 ; celle des logiciels est bien plus récente et est devenue incontournable ces 3 dernières années. **Mélangez réseau social, big data et gestion des talents** et vous obtenez un véritable miroir aux alouettes qui semble pouvoir donner la solution aux problèmes de recrutement, de fidélisation, d'identification des meilleurs profils... mais aussi de temps pour les RH, afin de mener à bien toutes ces tâches.

Cette escalade à « l'armement de détection massif » n'est pas sans risque

L'humain disparaît peu à peu de l'équation, remplacé par des « données ». Mais de même qu'un

manager ne peut se contenter d'adresser des mails pour gérer son personnel, et se doit de quitter son écran pour échanger avec les membres de son équipe... de même un RH et ses équipes doivent aussi connaître le terrain autrement que par du reporting et des tableaux de bord powerpoint en couleur..

Rencontrer les managers et le personnel, assurer des formations aux uns et aux autres, travailler la communication lors de rencontres physiques – et pas seulement sur le réseau social et l'intranet 2.0 – sont autant d'étapes pour éviter ce risque d'externalisation de ce process au travers des algorithmes. On peut externaliser des tâches d'administration de certains processus, mais on ne peut pas sans risque social important externaliser les Ressources Humaines elles-mêmes !

Du bon usage des bons outils

Les atouts des suites informatiques spécialisées sur la gestion des talents sont avant tout l'ouverture et l'internationalisation de la notion de talent au plus grand nombre. Les suites logicielles actuelles sont plus sociales et ouvertes et devraient permettre une meilleure détection des talents par un recueil d'information en meilleure adéquation avec les réelles compétences et aptitudes des salariés.

Dans une TPE ou une PME, on peut encore (comme dans un peu moins de 50% des entreprises françaises) se contenter de bons process déclinés par la RH vers les managers – en particulier lors des entretiens d'appréciation – pour détecter, développer et mettre sur les bons postes les talents. **Dans un groupe international** c'est bien plus compliqué ! Pour ces dernières, coupler gestion des talents avec les autres champs RH de la mobilité, de la formation et du développement de carrière, permet de penser global et pas seulement local. Cela permet d'**ouvrir des perspectives pour les salariés comme pour la direction**, avec un potentiel de compétences bien plus important.

Quelle vision pour les talents de demain ?

Ce qui manque encore, malgré le travail des RH et le support des progiciels spécialisés, c'est une **vision sur le talent radicalement différente de l'équation « talent = élite »**. Cette équation peut certes créer – pour certains – une forte motivation, afin de s'impliquer encore plus et se faire repérer et bénéficier ainsi de l'accompagnement réservé aux talents identifiés par l'entreprise. Mais cela peut aussi démotiver la grande majorité en se disant soit qu'ils n'ont pas le niveau, les diplômes ou la légitimité. C'est ainsi que l'on se retrouve avec 13% de personnel motivé, 65% de présentiste, et les autres... désengagés !^[i]

Les RH devraient faire le pari de se dire qu'à la base chacun de ses salariés a du talent pour quelque chose d'utile à l'entreprise, et s'attacher à l'identifier et à le développer. Non seulement ce talent gagnerait en performance mais aussi et surtout en engagement, car la reconnaissance de sa valeur est un élément moteur précieux de la fierté dans son travail.

Les **process d'identification des talents** doivent donc concerner tout le monde de manière transparente. Ils conviennent de communiquer et de les mettre en avant dans un esprit de marketing RH^[ii] et selon des procédés de storytelling. Donner envie, rendre concret et atteignables ces objectifs de développement du potentiel de chacun permet de donner du sens à la démarche, et de sortir de l'image de « place du marché » aux talents.

Il peut s'avérer judicieux également de travailler les liens entre talents et GPEC, car les talents dont on a besoin aujourd'hui ne sont pas forcément ceux dont on aura besoin demain ; que ce soit du fait de l'évolution du marché sur lequel se situe l'entreprise, ou du fait de la transformation de son corps social par l'évolution de la pyramide des âges.

Cessons de jouer sur les mots

Pour finir, disons que la **distinction entre talents et compétences**, gestion des talents et GPEC ne présente guère d'intérêt pratique, sinon de revêtir d'une noble couche philosophique un concept orienté avant tout vers la performance de l'entreprise. Je vous invite donc à lire le Tao Te King ou au moins cet extrait : « Si vous ne favorisez pas le talent, les hommes ne se donneront pas de mal pour conquérir une position. »^[iii]

[i] Etude Gallup <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx>

[ii] « Marketing RH » Franck La Pinta, Vincent Berthelot. Editeur Studyrama, Date de parution : 25/10/2013.

[iii] « Tao Te king » Lao Tseu. Editeur Gallimard, collection Folio.●

La gestion des talents - la GRH «d'après-crise»

La combinaison rare de compétences rares

La gestion des talents ne se réduit pas à la gestion des hauts potentiels, elle s'adresse à tous pour favoriser le meilleur de chacun. Il faut cependant distinguer deux types d'entreprises: le type «traditionnel», dans lequel le processus RH est articulé autour d'une gestion des compétences, et les nouvelles organisations qui, par contre, remettent en cause le modèle hiérarchique et ne disposent pas d'une direction RH. Pourtant, la gestion des talents est au cœur de leur modèle. Par Cécile Dejeux*

La thématique de la gestion des talents est apparue dans les années 2000 avec une étude du cabinet MacKinsey qui annonçait «la guerre des talents». L'idée était de dire que, à l'époque de l'éclatement de la bulle Internet, on avait besoin de profils originaux qui puissent intégrer des entreprises centrées sur des activités d'innovation.

Aujourd'hui, la gestion des talents est devenue une problématique majeure pour les DRH, mais elle répond à de nouveaux enjeux:

– l'arrivée de la génération Y et la question de la cohabitation de générations très différentes en termes de valeurs et de comportements;

– la conquête des marchés émergents en croissance (Brésil, Russie, Inde et Chine) et la difficulté d'attirer des talents provenant de ces pays;

– la motivation des collaborateurs européens qui ont vécu des restructurations, sont démotivés (voir stressés) et évoluent dans un contexte économique difficile.



Bild: Google-Switzerland GmbH, Zürich

Les nouvelles organisations remettent en cause tous les fondements du management hiérarchique. Ces entreprises se trouvent surtout dans le domaine de l'informatique (Google, Apple, etc.).

En d'autres termes, se préoccuper de la gestion des talents aujourd'hui, c'est afficher et mettre en place une nouvelle vision des RH, c'est s'intéresser à ce que les employés aiment faire et font bien, c'est valoriser les talents cachés.

Qu'est-ce que la gestion des talents?

Pour comprendre les apports de la gestion des talents, définissons, tout d'abord, le terme «talent». Comme nous le précisons dans notre ouvrage *La gestion des talents: la GRH d'après-crise* (en collaboration avec Maurice Thévenet, Dunod, 2010), le talent est «la combinaison rare de compétences rares». Pour l'évaluer, nous proposons de prendre en compte les compétences, les performances réalisées et le leadership exprimé.

Premier principe: la gestion des talents ne se réduit pas au repérage et au développement des hauts potentiels.

Elle s'adresse à tous les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Elle sera déployée pour ceux qui le souhaitent et pour ceux dont les RH auront détecté des compétences rares qui s'expriment hors du référentiel de compétences.

Ainsi, la gestion des talents va chercher à repérer, au sein de l'organisation, les personnes qui produisent une valeur ajoutée, quel que soit le métier pratiqué. Par exemple, un employé, dans un service après-vente, qui cherchera à comprendre les difficultés du client et qui informera sa hiérarchie

des dysfonctionnements répétitifs qu'il a pu repérer auprès des clients sera qualifié de talent à développer et à fidéliser.

La gestion des talents ne se focalise pas uniquement sur les hauts potentiels ou les postes managériaux. C'est une approche transversale des métiers qui concerne aussi bien l'attraction de talents extérieurs à l'entreprise que la détection de talents internes, tout niveau de responsabilité confondu.

Deuxième principe: la gestion des talents ne s'oppose pas à la gestion des compétences. Elle l'enrichit en apportant des réponses aux limites de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La gestion des compétences a permis de cartographier les métiers clés de l'organisation et d'affecter des référentiels avec des niveaux de compétences aux métiers stratégiques. C'est une approche collective à partir de laquelle les entreprises élaborent les entretiens annuels, les mobilités de carrière et les besoins en formation. Un point faible de la gestion des compétences est l'absence de prise en compte des réalisations ou des compétences exceptionnelles. La gestion des talents permet de dépasser cette limite et va se concentrer sur ce thème. Elle s'inscrit dans une individualisation de la gestion

La gestion des talents ne se réduit pas au repérage et au développement des hauts potentiels.

des ressources humaines (GRH) et, tout en utilisant les mêmes outils, offre un point de vue complémentaire sur l'individu. Ainsi, la gestion des talents positionne l'individu au centre du modèle RH.

Comment la mettre en place?

Deux situations ont été observées; elles concernent deux façons différentes de mettre en place une gestion des talents.

Dans le premier cas, il s'agit d'entreprises qui articulent leurs processus RH autour d'une GPEC. La gestion des talents s'appuie ici sur les outils de la gestion des compétences. Ainsi, dans les évaluations annuelles réalisées par les managers, il leur sera demandé de noter les compétences démontrées hors référentiel, mais qui ont un lien et une valeur ajoutée dans l'exercice du métier. Ces compétences auront pu être repérées pendant l'année, par exemple au cours d'une visite, mais elles peuvent également découler de l'analyse du manager. Le responsable RH aura pour mission de compléter l'évaluation de ces talents et de les développer en leur procurant un environnement favorable, en les stimulant et en imaginant un système de reconnaissance.

Le second cas concerne les nouvelles orga-



lynxx

Lynxx Business Solutions SA

Solutions professionnelles pour la gestion des ressources humaines et des salaires



info@lynxx.ch <http://www.lynxx.ch>

Tél. +41 27 324 48 10

Fax. +41 27 324 48 19

Place du Midi 30
1950 Sion - Switzerland

NorthgateArinso
partner

nisations qui remettent en cause tous les fondements du management et qui basent leur avantage concurrentiel sur l'innovation et la liberté des employés. Ces entreprises se trouvent surtout dans le domaine de l'informatique (Google, Apple, etc.). Leur particularité est de reconsidérer le modèle hiérarchique. Le rôle du manager est de s'assurer de la mise en place des meilleures conditions de travail possibles pour que les employés libèrent leur créativité, prennent des risques et se révèlent ambitieux. Les salariés choisissent leur patron et les personnes avec qui ils veulent travailler. Ils sont responsables de leur projet. Certaines de ces organisations refusent de créer des directions de ressources humaines et pourtant la gestion des talents est au cœur de leur modèle. Chacun est considéré comme un talent qui s'exprime et se développe.

Au-delà de ces deux cas d'entreprises bien différents, il est néanmoins possible de dégager des récurrences sur la gestion des talents bien qu'elle s'exprime différemment dans chaque entreprise.

1. Elle comprend quatre phases: attraction, recrutement/détection, développement, reconnaissance.
2. Pour chacune de ces phases, des outils commencent à émerger, voire à s'imposer: par exemple, dans la phase d'attraction, l'importance de la marque em-



*Cécile Dejoux est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Paris Université. <http://ceciledejoux.com>. cecile.dejoux@gmail.com

ployeur à travers les serious games; dans la phase de détection, l'identification des talents en les regroupant dans des «pipelines»; dans la phase de développement, le coaching, le mentoring et le challenging sont très souvent mobilisés.

3. La gestion des talents ne peut fonctionner que si la direction est partie prenante et si elle est pilotée par un chef de projet qui possède des moyens à la fois décisionnels et opérationnels.

En conclusion, la gestion des talents constitue une réelle opportunité pour les entreprises occidentales et les entreprises des pays émergents qui ont compris l'importance de faire évoluer leurs pratiques RH en redonnant au collaborateur des temps et des espaces d'innovation, de motivation et de responsabilisation.

ZUSAMMENFASSUNG

Wenn sich Gesuchtes fügt

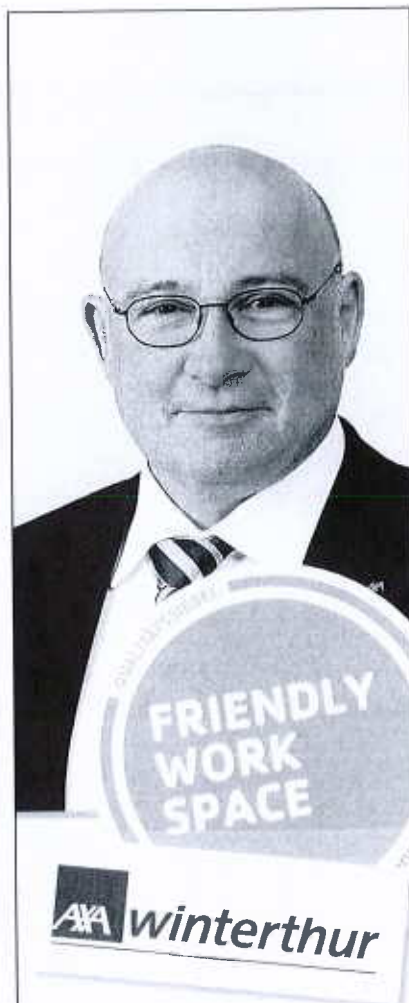
Bei der Bewertung eines «Talents» empfehlen wir, Kompetenz, Leistung und Führungsqualitäten des Mitarbeiters zu berücksichtigen. Talentmanagement beinhaltet nicht nur die Entdeckung und die Entwicklung von «High Potentials», es bezieht sich auf alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrer Position im Unternehmen.

Talentmanagement steht dabei in keinem Widerspruch zum Kompetenzmanagement, das die Schlüsselpositionen in einem Unternehmen bestimmt und für strategisch wichtige Funktionen Beurteilungskriterien festlegt.

Je nach Unternehmensform unterscheidet man zwei Fälle:

Im ersten Fall, den «traditionellen Unternehmen», werden für das Talentmanagement Instrumente aus dem Kompetenzmanagement genutzt. Dabei werden die leitenden Angestellten aufgefordert, in den alljährlichen, von ihnen durchgeführten Mitarbeitergesprächen die Fähigkeiten des Mitarbeiters festzuhalten, die zwar nicht zu den Beurteilungskriterien gehören, aber dennoch im Zusammenhang mit dem Beruf stehen und für dessen Ausübung einen Vorteil darstellen.

Der zweite Fall betrifft die neuen Unternehmensorganisationen, die sämtliche Grundlagen des Managements in Frage stellen und ihren Wettbewerbsvorteil in der Innovation und der Freiheit ihrer Mitarbeiter sehen. Derartige Unternehmen findet man vor allem im Bereich der Informatik (Google, Apple usw.). Hier sind es die Angestellten, die ihre Vorgesetzten sowie die Kollegen, mit denen sie arbeiten möchten, wählen. Sie tragen selbst die Verantwortung für ihre Projekte.



«Wir leben soziale Verantwortung.»

Philippe Egger
CEO AXA Winterthur

Gesundheitsförderung Schweiz hat das Qualitätssiegel für die Beurteilung von Arbeitsbedingungen erarbeitet: Friendly Work Space®.

Wir gratulieren zur Auszeichnung.

Weitere ausgezeichnete Firmen unter: www.gesundheitsfoerderung.ch/label



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera

Recrutement: ces entreprises qui font tout pour séduire les jeunes talents

Par Julie Le Bolzer, publié le 26/04/2014 à 09:00

Pour attirer des profils très disputés, les entreprises doivent améliorer leur image auprès des candidats. Elles misent sur l'évolution professionnelle et le bien-être au travail.

Pénurie, chasse, mercato...C'est un lexique de crise qu'adoptent les recruteurs en évoquant l'embauche des talents de la relation client. "Celle-ci est désormais stratégique pour l'entreprise", constate **Alain Mlanao**, directeur général de Walters People, filiale du cabinet **Robert Walters** dédiée à l'intérim expert. Qu'il s'agisse des profils en lien direct avec le client, des fonctions transverses ou des postes de back-office, ces équipes endossent un rôle clé au sein de l'organisation. D'où la nécessité de recruter les plus performants. Mais ces fameux référents sont sollicités de toute part. "Les organisations doivent se différencier. Il faut que le candidat adhère aux valeurs de la marque employeur", dit Alain Mlanao.

Les employés sont dorénavant en quête de sens. Ils sont en demande d'une vision globale du business et des enjeux.

Comment faire scintiller son attractivité pour aguicher les meilleurs? "La qualité de l'environnement de travail et le bien-être des collaborateurs sont des paramètres fondamentaux", estime **Éric Motillon**, directeur du cabinet Human First et expert en management. Outre l'atmosphère générale des locaux, les aménagements du poste de travail, l'ergonomie du matériel (sur les plateformes de contacts), le bien-être des collaborateurs repose surtout sur l'organisation et le mode managérial. "Les employés sont dorénavant en quête de sens, observe Alain Mlanao. Ils sont en demande d'une vision globale du business et des enjeux." La notion de sens peut aussi dépasser le seul métier...

À l'heure de la responsabilité sociétale de l'entreprise, les candidats et les collaborateurs accordent de plus en plus d'importance à l'engagement global de leur (futur) employeur, sur les questions environnementales, sociales...

La RC intègre les handicapés

Par exemple, l'accès à l'emploi des personnes en situation de handicap. Jean-Charles Corrèa est le fondateur de Deafi, un centre de relation client qui emploie et forme des personnes sourdes et malentendantes. "Notre société rend accessible aux travailleurs handicapés la formation aux métiers de la RC, cela par le biais d'interprètes en langue des signes française", explique-t-il. L'équipe de Deafi compte vingt-cinq personnes: quinze sourds et malentendants, et dix collaborateurs sans handicap qui adhèrent totalement au projet. "Ils éprouvent un sentiment de fierté à appartenir à une organisation qui favorise l'intégration des sourds et des malentendants dans le monde du travail", souligne Jean-Charles Corrèa. Les perspectives de carrière et la formation constituent d'autres piliers de la motivation.

L'époque des définitions de postes figés dans le temps et dans l'espace est close.

"C'est un parcours professionnel que nous proposons aux talents qui nous rejoignent", indique **Laurent Cochet**, directeur exécutif mobilité de MSH international, filiale de Siaci Saint-Honoré et leader des solutions de santé internationales. Si l'autonomie, la responsabilisation et la diversification des tâches contribuent à enrichir le quotidien et à nourrir l'implication des individus, l'évolution d'un poste à l'autre et la mobilité internationale sont aussi des leviers d'attractivité.

"D'autant que nous accompagnons nos collaborateurs tout au long de leur carrière", précise Laurent Cochet. Cet accompagnement comprend notamment la formation (donc le développement de l'employabilité), indispensable alors que les métiers de la RC ne cessent de se métamorphoser. "L'époque des définitions de postes figés dans le temps et dans l'espace est close, remarque **Éric Motillon**. L'organisation immuable doit être remplacée par une fine gestion des compétences, par une culture d'anticipation forte et d'implication des talents." La satisfaction du client passe par la satisfaction du collaborateur. Les employeurs l'ont bien compris.