MANAGEMENT-RESSOURCES HUMAINES

La Gestion des talents

2e édition

Cécile Dejoux
Maurice Thévenet

DUNOD

Maquette de couverture : Alain Vambacas

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, 2015
5, rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-074118-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Copyright © 2015 Dunod.

Table des matières

Introduction 1

1 Le talent 7

1 Le talent, une mesure 11

2 Le talent, un récit 12
- 1 Chacun en est doté 15
- 2 En quantité différente 15
- 3 Avec une responsabilité 16
- 4 Les paradoxes du « talent » pour la GRH 17

3 Le talent, un art 19
- 1 Une combinaison rare de compétences rares 21
- 2 Un titulaire 22
- 3 Une ouverture vers une autre conception du travail 24

2 Le talent et la gestion des ressources humaines 27

1 L'enjeu démographique 28
- 1 Le choc quantitatif 28
- 2 Un niveau d'éducation en hausse 29
- 3 La mondialisation du marché des talents 31
- 4 La génération Y et ses particularités 31

2 L'enjeu du business 33
- 1 L'intérêt du *business-partner* 34
- 2 Les limites du *business-partner* 35
- 3 Ce que devrait être le *business-partner* 37

Copyright © 2015 Dunod.

3 L'enjeu des personnes 38
1 La crise du management 38
2 Les limites des outils 40
3 Les modèles managériaux 41
4 Les entrants 42
4 L'enjeu du talent dans le « *personal branding* » 44
1 Définir son talent 44
2 Faire connaître son talent 45
3 Développer sa sphère d'influence 45
5 L'enjeu des organisations 46
1 Les RH récupèrent les organisations 47
2 Les personnes au cœur du fonctionnement des organisations 48

3 Le talent et l'activité humaine 53

1 Les concepts qui décrivent l'activité humaine 54
1 L'aptitude 55
2 De la classification à la qualification 57
3 De la qualification à la compétence 59
4 Les limites de la notion de compétence 69
2 Le modèle AQCT : aptitude, qualification compétence, talent 71
1 Ces notions ressortissent aux fondamentaux de la GRH 72
2 Le modèle AQCT 75

4 L'univers du talent 83

1 Les éléments de définition 84
1 Le talent : inné ou acquis ? 84
2 Le talent, une combinaison rare de compétences rares 88
2 Les relations entre talent, compétence et potentiel 93
1 Talent et compétence 93
2 Talent et potentiel 96
3 Modélisation du talent 97
4 Typologie des talents 98

Copyright © 2015 Dunod.

3 La gestion des talents, un nouveau modèle pour la RH 101
1 Les facteurs de contexte 101
2 L'exemple de Google, pépinière de talents 102
3 La gestion des talents dans l'évolution des modèles RH 104
4 Proposition d'un modèle de gestion des talents 105
5 Gérer les talents, c'est anticiper des risques 108

5 Les pratiques de gestion AVEC les talents 113

1 Attirer des talents 114
1 Développer une image de marque employeur attractive 114
2 Identifier en interne les talents à développer 118
3 Analyser les besoins actuels et futurs en talents 119

2 Recruter des talents 121
1 Inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale 121
2 Recruter en continu 122
3 L'évolution des modes de recrutement 122
4 Développer de nouveaux arguments en direction de la génération Y 123

3 Fidéliser des talents 125
1 Comprendre les facteurs motivationnels 125
2 Faire des managers et des séniors des développeurs de talents 126
3 Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien 127

6 Les pratiques de gestion SUR les talents 131

1 Développer les talents 132
1 S'intéresser à l'individu 132
2 Généraliser les outils de développement personnel et professionnel 133
3 Fixer le niveau de responsabilités et de résultats 138
4 Évaluer et former en continu 138
5 Gérer les conflits 139
6 Apprendre à se valoriser 139

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Reconnaître les talents 141
1 Instaurer une culture de la réussite 142
2 Repenser les plans de succession 143
3 Rémunérer les talents 145
4 Valoriser les performances exceptionnelles 146
3 Comparer les pratiques 147
1 Les meilleures pratiques au niveau international 147
2 Le management des talents en Chine 150
3 Le management des talents chez les « Top Employeurs » français 152

7 Les pratiques de gestion PAR les talents 161

1 Le talent au cœur du capital humain 163
2 Les talents-pivots à la base de la statégie 165
3 Les décisions clés de gestion des talents 167
4 Les prochaines étapes : étoiles et trous noirs 171
1 Faut-il dire aux personnes qu'elles sont des talents ? 172
2 Les talents, ces oubliés 173
3 Les talents en équipe 174
4 Manager des talents au quotidien 174
5 Les talents, une denrée périssable ? 175

8 La gestion des talents et la GRH 177

1 Rupture avec la logique compétence 179
2 Rupture avec les hauts potentiels 182
3 Rupture avec une gestion bureaucratique 184
4 Rupture avec les principes traditionnels d'équité 186
5 Rupture avec la responsabilité traditionnelle du développement des personnes 188
6 Rupture avec une approche collective du travail 190
7 Rupture avec l'idée de mesure 192

Copyright © 2015 Dunod.

9 La gestion des talents et son mode d'emploi 197

1 Les effets pervers de la gestion des talents 199
1 Est-ce que tout le monde a des talents ? 200
2 Faut-il créer des stars ? 201
3 Faut-il sous-estimer la dimension collective du travail ? 202
4 Mais où se trouve l'équité ? 204
5 Il faut manager des talents 205

2 Les effets vertueux de la gestion des talents 206
1 La personne au cœur 207
2 La stratégie au cœur 210

Index 215

Copyright © 2015 Dunod.

Copyright © 2015 Dunod.

Introduction[1]

Julien est directeur d'une PME de 48 personnes dans les Vosges dans le domaine de la plasturgie. Il fabrique des composites pour différents clients dans le monde (lunettes, montres, machines à outils, etc.). Il suit l'actualité et a entendu parler des imprimantes 3D. Grâce à la Fédération de la plasturgie, il a assisté à une conférence dans laquelle le créateur d'Inmoov, Gael Langevin, sculpteur designer, présentait son robot à taille humaine, conçu en open source, fabriqué en impression 3D dans plus de 50 pays. Il décide de réunir les ingénieurs et les techniciens de son entreprise pour réfléchir sur la façon dont l'impression 3D peut faire évoluer et repenser les techniques et les modèles de fabrication. À l'issue de la réunion, il en ressort qu'il semble indispensable d'***attirer et de recruter un jeune talent*** afin qu'il transmette à l'équipe les compétences associées à ces nouveaux modèles de production. Mais comment attirer, dans une PME peu connue, implantée dans les Vosges, un tel profil ?

Armel a 52 ans. Il est responsable des achats de fleurs dans une grande multinationale. Début janvier, il demande à son manager un entretien et lui explique qu'il souhaiterait se former. Son manager lui répond qu'il est trop âgé et que les budgets de formation sont concentrés sur des profils de jeunes hauts potentiels afin d'investir dans le développement international de la firme. Armel décide de se

1. Nous tenons à exprimer nos remerciements à Étienne Normand pour sa relecture attentive et ses précieux conseils, ainsi qu'à Maryse Laigle pour son soutien et sa disponibilité à toutes les étapes de l'élaboration de cet ouvrage.

Copyright © 2015 Dunod.

former sur son temps de travail grâce aux MOOCs[1] dont il a entendu parler. Ainsi, il arrive à obtenir des attestations de trois MOOCs « Programmation », « Comment optimiser les achats sur Internet en utilisant les enchères » et « Animateur de communautés ». Il retourne voir son manager en lui proposant une nouvelle mission : créer une communauté d'acheteurs au sein de l'entreprise afin d'échanger les bonnes pratiques et de minimiser les coûts. Le manager est très gêné car il n'est pas à l'origine des formations suivies, mais il reconnaît qu'Armel propose un projet à valeur ajoutée pour l'entreprise. Faut-il ***développer un talent*** hors de la ligne directrice de la politique de formation de l'entreprise ?

Isabelle a 25 ans et a intégré une entreprise de grande distribution après son Bac +4. Elle a commencé par être merchandiseur pendant trois mois, puis responsable du rayon produits ménagers. Très vite, elle est devenue gestionnaire des produits frais (légumes et fruits) et périssables. Aussi, au bout de deux ans, forte de ces expériences réussies, elle demande à prendre en charge une supérette en centre-ville, autrement, elle annonce qu'elle quittera l'entreprise. La DRH est ennuyée car il est d'usage de donner de telles responsabilités au bout de cinq ans minimum dans l'entreprise. Néanmoins, Isabelle a réussi avec succès chacune de ses expériences professionnelles et a démontré de réelles capacités d'adaptation, de gestion et de management. Comment ***retenir ce jeune talent***, qui exprime des attentes légitimes, en tout cas symboliques de celles de la génération Y ?

Ces trois histoires ont en commun de mettre le talent au centre des préoccupations de l'entreprise. Cette combinaison rare de compétences rares y est un facteur de succès. Cela explique sans doute que progressivement la notion de talent investisse le champ des ressources humaines. Certains y voient une mode, d'autres une révolution qui transforme profondément une gestion des ressources humaines qui s'est fourvoyée dans les sables mouvants des *process* et de la technocratie.

Les premiers ont raison : le terme de « talent » se répand, comme le montre la section « Ressources humaines » de la plupart des sites Internet des grandes entreprises. Mais quand une mode survient dans le domaine des idées et du management, c'est rarement parce qu'un

1. Les MOOCs (*Massive Open Online Courses*) sont des cours en ligne gratuits.

Copyright © 2015 Dunod.

gourou génial ou un professeur visionnaire, s'il en existe, ont entrevu le Graal du succès managérial tant désiré. Les modes surviennent parce qu'à un moment donné, la notion de « talent » apparaît à beaucoup une clé possible pour aborder des problèmes nouveaux.

Les seconds ont raison également car une approche par les talents peut profondément remettre en cause les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines. Elles obligent à abandonner une vision trop bureaucratique de la fonction et mettent la personne et la stratégie au cœur des problématiques de gestion.

Alors foin de l'ironie cynique de celui qui ne reconnaît la valeur des modes qu'en matière de longueur des jupes et de couleur des cravates ; foin de l'angélisme naïf qui s'enflamme pour n'importe quelle idée que seule son inculture lui fait trouver nouvelle. Place à une approche positive et raisonnable qui s'interroge sur le sens de l'émergence de cette notion de talent, ses apports possibles pour résoudre des problèmes concrets et son mode d'emploi pour éviter de se taper sur les doigts avec le marteau.

S'il est banal de dire que la vie des entreprises se transforme profondément à travers le monde, il est plus difficile de percevoir clairement comment les transformations actuelles vont modifier les pratiques managériales. Bouleversements démographiques, évolution des mentalités, nouveaux équilibres économiques dans un monde multipolaire, changements de climat... voici la liste des changements en profondeur dont les historiens dans quelques décennies diront leur importance réelle. Cependant les enjeux sont là, en matière de gestion des ressources humaines, réels, encore exacerbés par la brutalité de la crise. Devant les ajustements et transformations nécessaires, nul ne peut voir dans la fonction sociale de l'entreprise le seul bras armé des restructurations douloureuses. La fonction sociale consiste plutôt à honorer le présent et à préparer l'avenir. La notion de talent permettrait-elle de mieux faire face à ces enjeux ? C'est la première question à laquelle ce livre tente de répondre.

Le talent ne serait rien s'il n'était que l'habillage nouveau de pratiques traditionnelles. Au-delà de la référence à ce terme valorisant et positif, de nombreuses entreprises commencent à mettre en place des pratiques nouvelles autour de la gestion des talents. Elles se

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

réfèrent parfois à des définitions du talent différentes : certains le relient à une performance exceptionnelle, d'autres à un potentiel d'évolution ; certains considèrent que les talents caractérisent une minorité de personnes, d'autres que le talent est au cœur de chacun, attendant seulement d'être découvert. Selon la définition qui en est donnée, le talent devient dans des pratiques renouvelées de gestion un objet de recherche, une pépite à conserver, une ressource à développer ou un principe actif stratégique. Quel est le panorama actuel de ces pratiques ? C'est la deuxième question à laquelle répond cet ouvrage.

Le talent ne sera jamais qu'un concept, passager sans doute. Il traduit les attentes et les représentations d'une époque. À voir la vitesse à laquelle la notion se répand dans la communication, l'enseignement mais aussi dans les discours sur les ressources humaines, il est clair qu'elle marquera l'histoire mouvementée du management. Pour Peter Drucker, le management n'est pas une science du progrès qui accumule au fil du temps des connaissances vers une vérité unique. Il est plutôt science de l'approfondissement et de la confrontation répétée au mystère de la personne et de ses comportements. Le talent n'apportera donc aucune efficacité : seule sa bonne utilisation permettra d'aborder les problèmes humains de nos organisations sous un angle novateur et efficace. Quel est donc le bon mode d'emploi de cette notion de talent ? C'est la troisième question à laquelle cet ouvrage proposera des pistes de réponse.

Ainsi, dans un premier chapitre, nous prendrons un peu de hauteur pour explorer différentes origines possibles de l'utilisation du terme de « talent » dans les pratiques de gestion. Même si on connaît l'appétit insatiable pour des concepts nouveaux dont on attend le renouvellement de nos approches managériales, encore faut-il interroger la signification de ces mots nouveaux quand ils paraissent s'imposer.

Dans un deuxième chapitre, nous passerons en revue différents enjeux actuels de la gestion des ressources humaines qui brossent un cadre plus pertinent pour interpréter l'émergence de la notion de talent. La démographie, les exigences du *business*, l'exigence de mieux prendre en compte les personnes, la maîtrise des organisations

Copyright © 2015 Dunod.

et évidemment la crise constituent cinq niveaux d'enjeux qui expliquent sans doute le succès de la notion de talent.

Le troisième chapitre situera plus précisément le talent dans l'histoire des nombreux concepts qu'a générés la gestion des ressources humaines pour rendre compte de l'activité humaine. Sans doute l'intérêt pour le talent rejoint-elle la critique de l'excès de mesure[1] : le talent permet de décrire plus que de mesurer. Ce chapitre propose également un modèle permettant de situer les notions d'aptitude, de classification/qualification, de compétence et de talent (modèle AQCT).

Dans un quatrième chapitre, nous proposons un univers de la notion de talent qui propose des éléments de définition mais aussi des points de comparaison avec les notions de compétence et de potentiel qui lui sont très proches. Le modèle général des pratiques de gestion des talents qui est proposé dans ce chapitre repose sur cette définition du talent comme une *combinaison rare de compétences rares*.

Les trois chapitres qui suivent structurent les trois niveaux de pratiques de gestion des talents qui apparaissent aujourd'hui dans les entreprises. Le cinquième chapitre aborde l'attraction, le recrutement et la fidélisation des talents. Ce sont les approches classiques quand on considère que le management a besoin de talents, qu'il sera plus efficace AVEC les talents.

Le sixième chapitre aborde le développement, la reconnaissance et la comparaison des talents, c'est-à-dire des pratiques de management qui ont les talents comme objet. Il s'agit alors pour le management d'agir SUR ces talents, de les faire grandir.

Le septième chapitre complète le tableau en présentant toutes les démarches visant à mettre concrètement le talent au cœur de la stratégie pour développer un véritable management PAR les talents.

Les anciens professionnels des RH de BSN (puis Danone) se réunissent dans une association sympathique dénommée « Avec et Par ». Le schéma que nous proposons ne fait que rajouter une proposition à ce beau nom (Avec, Sur et Par) en ajoutant un « sur » un

1. Supiot A., *L'Esprit de Philadelphie*, Seuil, 2010.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

peu provocateur mais qui permet sans doute de comprendre les conseils pratiques de prudence des deux derniers chapitres.

Le huitième chapitre montre en effet les ruptures que peut créer la notion de talent dans les approches traditionnelles de GRH. Ces ruptures sont profondes et posent de vraies questions car le lecteur verra qu'elles ne sont pas forcément toutes positives. C'est pour cela que le neuvième chapitre récapitule l'ouvrage en une série d'effets possibles de la gestion des talents. Certains sont pervers et risquent de poser quelques problèmes s'ils ne sont pas pris en compte. D'autres sont vertueux et potentiellement féconds.

C'est bien l'utilisation qu'en feront les professionnels des ressources humaines qui donnera au talent une valeur. Quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est jamais de la faute du marteau mais quand on enfonce correctement un clou, ce n'est que partiellement grâce à l'outil.

Cette seconde édition reprend exactement le cadre et le fil conducteur de la première édition. Sont rajoutés de nouvelles grilles de lecture et des modèles issus de travaux de recherche effectués entre 2010 et 2015. Sont mis à jour à la fois les exemples et la bibliographie.

Copyright © 2015 Dunod.

Chapitre

1 Le talent

Le talent a envahi la gestion des ressources humaines. On parle de guerre des talents, de leur développement ou de leur gestion spécifique. Certains vont jusqu'à imaginer que le nom même de gestion des ressources humaines soit maintenant remplacé par celui de gestion des talents. L'émergence de cette notion pose évidemment des questions de fond liées à sa définition, son origine et sa pertinence pour aborder les problèmes actuels de gestion des ressources humaines. S'agit-il là d'une mode nouvelle, d'un concept qui ne fleurira que l'espace d'une courte génération de consultants ou de directeurs des ressources humaines ? S'agit-il alors d'un signal que les approches anciennes ne sont plus adaptées aux problèmes et à la situation actuels du business ou de la société ? Serait-ce enfin le moyen de revenir à des fondamentaux anthropologiques et culturels puisque la notion puise au plus profond de nos références ?

Peter Drucker[1] disait que le management (il entendait par là la noble activité consistant à faire produire du résultat par un collectif) n'est pas une science du progrès comme la physique ou la médecine où l'on ne cesse de faire de nouvelles découvertes. En matière de management ou de gestion des ressources humaines, nous sommes face à des sciences de l'approfondissement et de la répétition plutôt que de progrès. Les personnes sont toujours les mêmes et on n'a jamais fini de résoudre les questions les concernant. Les textes les

1. Voir le numéro spécial de la *Harvard Business Review*, vol. 87, n° 11, novembre 2009.

Copyright © 2015 Dunod.

plus anciens s'avèrent souvent aussi (plus ?) éclairants que les derniers travaux des sociologues pour aborder les mystères de l'action humaine. Évidemment, les conditions de la conjoncture et de l'environnement changent et présentent sous un jour nouveau les problèmes éternels de l'action collective efficace.

Cependant, la répétition n'est pas rabâchage. On se demande sinon pourquoi on apprendrait encore à reproduire les mêmes recettes de cuisine ou à jouer les mêmes morceaux de Bach si longtemps après leur composition, si humblement après toutes ces interprétations de génie, si pauvrement après la découverte d'étonnantes techniques de reproduction du son. L'artisan ne fait pas que reproduire. Seul l'observateur inculte ne voit chez le cordonnier que la répétition monotone des mêmes gestes. Comme le sot qui voit le doigt plutôt que la lune qui lui est désignée par le sage, l'observateur rapide des pratiques humaines ne voit dans la répétition des problèmes que leur banalité, voire leur insignifiance, en tout cas leur manque total d'intérêt.

L'art des ressources humaines est fait de répétitions mais il peut néanmoins s'améliorer régulièrement par une pratique adaptée aux conditions locales et environnementales. L'apparition d'un concept, d'une métaphore, d'une référence nouvelle qui veut s'imposer, souvent de manière maladroite, naïve ou brutale, est toujours une incitation à réfléchir à ce que signifie, dénote ou enseigne cette apparition. C'est ce que nous allons faire pour cette notion de talent qu'évoque un terme tellement courant. C'est déjà une indication de trouver une notion simple et banale pour représenter des situations plutôt qu'un jargon, souvent anglo-saxon qui ajoute au mystère des ressources humaines, celui de la sémantique.

Le terme de talent est positif. Dire de quelqu'un qu'il a du talent est avant tout un compliment. Il est rare que l'usage de la dérision et du second degré en fasse le synonyme de l'originalité incompréhensible et ingérable. Le talent semble être une qualité, fortement valorisée. Les normes de l'éducation ont utilisé le terme pour mettre en évidence la richesse de chaque enfant et parfois excuser leur manque de performance dans un système éducatif plus classique. On mélange souvent la caractéristique personnelle et la personne

Copyright © 2015 Dunod.

qui la détient mais le talent évoque au moins trois aspects au fort contenu positif en termes de valeurs.

D'abord, il renvoie à des capacités, des habiletés, des savoir-faire. Le talent n'est pas théorique ou abstrait, il peut immédiatement être attesté et validé par des pratiques, un résultat. Ces capacités, ou du moins leur combinaison, ne sont pas banales. Il y a dans le talent quelque chose d'exceptionnel, de rare, d'unique, une sorte de combinaison rare de compétences rares. Le talent s'observe chez l'artiste, il se traduit dans des pratiques, des résultats, des réalisations concrètes dans le cadre du monde du travail.

Ensuite, le talent évoque la personne qui le détient au point d'en emprunter la dénomination. La combinaison rare de compétences rares est forcément attribuée à une personne avec son originalité et son unicité. Parler du talent, c'est mettre celle-ci en valeur, non pas dans le vague de propos éthérés sur la nature humaine mais dans les caractéristiques concrètes de sa capacité à faire, de sa création du monde, de son apport dans des organisations dont la raison d'être est de produire un service pour son environnement.

Troisièmement, le talent évoque la reconnaissance. Quel talent ! Il doit certes exister des talents, comme des génies, méconnus, dans le travail comme dans tous les autres compartiments de la vie collective, mais si l'on emprunte cette notion dans le domaine de la gestion, c'est que le talent est considéré comme « connaissable » donc comme « reconnaissable ». On signifie sans doute par là qu'il s'agit de mettre à jour ces compétences et capacités, de les mettre en forme, d'en faire une des bases des décisions les plus banales et concrètes de la gestion des ressources humaines.

Le talent est une de ces notions positives dont les spécialistes des ressources humaines ont toujours besoin. Il leur faut des termes positifs pour dire les choses mais aussi pour s'aider à les gérer et à les maîtriser. La liste de ces mots positifs est longue. On parle de culture, d'engagement, de motivation, de satisfaction ou de compétence. Dans un monde de communication, et pour toucher les aspects humains, la quête du positif peut se comprendre.

Premièrement, les décisions et situations de gestion des ressources humaines ne sont pas simples. Sélectionner, évaluer, décider,

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

sanctionner sont des décisions difficiles à prendre dans la réalité. Seuls les observateurs extérieurs ou non encore investis dans des responsabilités y voient le simple lieu de l'application immédiate de leurs théories faciles. Des mots positifs sont un baume au cœur pour ceux qui ont à prendre ces décisions difficiles ; ils peuvent aussi servir de pommade à ceux qui subissent les affres de la dure réalité du fonctionnement des organisations humaines. Les termes positifs donnent de l'espoir, présentent les réalités humaines sous un jour favorable : ce n'est d'ailleurs pas plus aberrant que de les présenter systématiquement sous les habits de la douleur et de la dérision qui font florès aujourd'hui.

Deuxièmement, il faut reconnaître que les mots s'usent. Dans les affaires politiques et historiques, il suffit de relire des journaux anciens de quelques décennies pour comprendre que les mots d'alors ne fonctionneraient plus aujourd'hui, voire seraient passibles de poursuites. Non que les anciens fussent forcément moins vertueux qu'aujourd'hui mais la signification des mots a changé. Les mots s'usent et se corrompent. Dans l'après-guerre, nombreux étaient les beaux esprits généreux évoquant l'« ingénierie sociale » pour imaginer la société idéale qu'ils s'évertuaient à construire. Quand on se rend compte que les théoriciens de l'Apartheid en Afrique du Sud utilisaient le même terme, le concept en prend un coup…

Il en va de même en matière de management. Des mots apparaissent, séduisent, se généralisent puis déçoivent sans doute parce qu'ils se sont généralisés, sans doute aussi parce qu'ils n'ont jamais honoré leurs promesses ou que des naïfs en avaient trop attendu. On peut déplorer ce phénomène d'usure, on peut négliger le phénomène pour n'y voir qu'une logique de mode. Force est de constater que c'est la règle en matière de management comme en politique. Il n'est donc pas surprenant que des mots nouveaux apparaissent régulièrement dans le périmètre de la gestion des ressources humaines, comme celui de talent en 2000 (McKinsey[1]). À partir de ce moment-là, tout le monde s'est retrouvé à utiliser le terme pour le questionner, le mettre en œuvre, le rejeter. Mais le talent

1. Étude McKinsey, 2000, citée dans Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War For Talent*, Harvard Business School Press, 2001.

Copyright © 2015 Dunod.

revenait au cœur des problématiques pour des raisons diverses que l'on recensera au chapitre suivant en matière d'exigences nouvelles vis-à-vis de la GRH. Pour l'instant, intéressons-nous au mot même de talent en reprenant pour structurer cette explication les jalons qu'en propose la définition du vieux *Littré*, pas trop perturbé par les emprunts outrageux qu'a faits parfois le management à la langue.

Section 1 ■ **Le talent, une mesure**
Section 2 ■ **Le talent, un récit**
Section 3 ■ **Le talent, un art**

Section 1 LE TALENT, UNE MESURE

Le talent est un terme de l'Antiquité désignant chez les Grecs un poids qui variait selon les pays, primitivement de 19 440 grammes et qui devint 27 000 grammes après la réforme de Solon. Progressivement, le talent devient une valeur de compte quand on parle de talent d'argent ou talent d'or. Le talent évoque dans un sens premier la mesure. C'est une notion centrale et problématique en gestion des ressources humaines qui aborde les personnes, l'activité, et le lien entre les deux. Le poids désigne les choses, leur donne de l'importance, permet de la mesurer. C'est aussi la préoccupation des responsables de ressources humaines.

Mais en variant d'un pays à l'autre, le talent a la particularité d'être un nom commun pour évoquer des situations relatives différentes. Le talent n'a pas le même poids d'un pays à l'autre comme le « dollar » ou le « thaler » auront des valeurs différentes selon les pays. Ainsi ce qui permet de représenter une capacité à faire, une utilité de la personne pour l'entreprise ou la situation peut varier d'une situation à l'autre, d'une personne à l'autre. Il en va ainsi quand on parle du talent de l'artisan, celui du souffleur de verre ou de l'ébéniste : l'un et l'autre sont talentueux, ont une capacité originale qui les caractérise et les rend uniques. Les deux talents ne sont pourtant pas comparables, ils ne sont pas identiques

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

mais désignent ce que chacun représente dans son métier et son milieu professionnel.

Cette mesure devient une valeur monétaire dans l'Antiquité. En utilisant le talent en GRH on cherche aussi à comparer l'incomparable. Prendre en compte l'originalité de la personne tout en essayant de positionner celle-ci par rapport aux autres. De la matière à l'instrument de mesure, la mesure passe à la valeur avec sa portée évaluative et comparative.

Pour ces différentes raisons, le talent complète harmonieusement la panoplie de concepts de GRH. Il faut représenter, décrire, mesurer l'inexprimable. La personne ne renvoie-t-elle, pas étymologiquement à ce masque, pour rester dans l'Antiquité, qui couvrait le visage des acteurs, renforçant par là leur mystère et leur inaccessibilité. Représenter l'irreprésentable, c'est la fonction des qualifications, des compétences, des aptitudes, des motivations ou de toute autre variable descriptive de la personne dans son lien avec une activité à réaliser puisque c'est la raison de sa présence dans l'organisation. Le talent complète la série avec une notion issue du vocabulaire même de la mesure.

Ce souci ne relève pas que de la fièvre gestionnaire souvent vilipendée aujourd'hui mais du simple bon sens anthropologique. Une organisation, un corps social a besoin de légitimer les décisions et pratiques qui concernent les personnes. Recruter, contrôler au quotidien, gérer une carrière, rémunérer sont autant d'actions exigeant de l'équité au sein d'un corps social pour être efficaces. Les fondements de cette équité sont multiples et la représentation de l'apport potentiel au collectif en est un exemple.

Section 2 LE TALENT, UN RÉCIT

Le *Littré*, immédiatement après avoir rappelé ces origines historiques de la mesure du talent, renvoie à la parabole évangélique. Sans doute faut-il rappeler aujourd'hui le contexte de ces deux derniers mots. L'Évangile est le texte écrit par les premières communautés chrétiennes quelques décennies après la mort de

Copyright © 2015 Dunod.

Jésus[1]. Le christianisme, religion née au Proche-Orient il y a à peu près 2 000 ans et qui a essaimé en Europe et dans le reste du monde durant les siècles suivants, n'est pas à proprement parler une religion du livre mais plutôt de la venue de Dieu sur terre. Ce projet de Dieu révélé aux hommes par la venue de son fils est contenu dans ce que l'on appelle l'Évangile (traduction de « bonne nouvelle ») ou plutôt les Évangiles au pluriel puisqu'il en existe quatre canoniques, ceux de Matthieu, Marc, Luc et Jean. La forme littéraire de la parabole est souvent utilisée dans ces textes. Ce sont de courtes histoires utilisées par Jésus pour faire comprendre à ses interlocuteurs le contenu du message de sa révélation.

La parabole (Mt 25, 14-30)[2], dite des talents, raconte l'histoire d'un maître qui rassemble avant de partir en voyage trois de ses serviteurs. Il leur donne ses biens, respectivement cinq, deux et un talents. Longtemps après, il revient et leur demande des comptes. Les deux premiers lui montrent ce qu'ils ont gagné, autant que ce qui leur avait été donné. Le troisième, qui avait enfoui le talent dans la terre immédiatement après l'avoir reçu, rapporte le talent et rend au maître ce qui lui appartient. Le dernier paragraphe précise ce qu'il advint au dernier serviteur.

Comme pour chacun de ces textes fondateurs, l'exégèse est infinie, l'analyse des sens possibles du texte jamais terminée. D'ailleurs, comme cela arrive parfois, les mêmes paraboles peuvent figurer dans plusieurs évangiles avec des nuances dans le récit. C'est le cas avec la parabole des mines[3] dans laquelle la somme donnée aux serviteurs est identique. L'existence de ce texte n'est probablement pas étrangère à l'utilisation du terme de talent en matière de GRH au-delà de la seule unité de mesure que nous avons décrite au paragraphe précédent. Avant de se demander pour quelles raisons ce texte traditionnel de notre culture a été emprunté, encore faut-il pointer

1. Jésus, juif de Galilée, né d'après Wikipedia entre – 7 et 5, crucifié par les Romains, reconnu comme ressuscité par ses disciples qui le reconnaissent comme le messie de Dieu et répandent de par le monde son message dans les Églises chrétiennes qu'ils créent.

2. Cela signifie, pour ceux qui veulent se reporter au texte, qu'il s'agit du chapitre 25 de l'Évangile de Matthieu, le texte allant des versets 14 à 30. Le verset est l'unité de texte de base qui a permis de découper chaque chapitre du livre. Voir le texte *infra*.

3. Luc 19, 11-27.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

quelques éléments d'analyse du texte qui en font ressortir trois traits en dehors, évidemment, de toute interprétation théologique.

C'est comme un homme qui partait en voyage[1] :

… il appela ses serviteurs et leur confia ses biens. 15 À l'un il donna une somme de cinq talents, à un autre deux talents, au troisième un seul, à chacun selon ses capacités. Puis il partit. 16 Aussitôt, celui qui avait reçu cinq talents s'occupa de les faire valoir et en gagna cinq autres. 17 De même, celui qui avait reçu deux talents en gagna deux autres. 18 Mais celui qui n'en avait reçu qu'un creusa la terre et enfouit l'argent de son maître.

19 Longtemps après, leur maître revient et il leur demande des comptes. 20 Celui qui avait reçu les cinq talents s'avança en apportant cinq autres talents et dit : « Seigneur, tu m'as confié cinq talents ; voilà, j'en ai gagné cinq autres. 21 Très bien, serviteur bon et fidèle, tu as été fidèle pour peu de chose, je t'en confierai beaucoup ; entre dans la joie de ton maître. »

22 Celui qui avait reçu deux talents s'avança ensuite et dit : « Seigneur, tu m'as confié deux talents ; voilà, j'en ai gagné deux autres. 23 Très bien, serviteur bon et fidèle, tu as été fidèle pour peu de chose, je t'en confierai beaucoup ; entre dans la joie de ton maître. »

24 Celui qui avait reçu un seul talent s'avança ensuite et dit : « Seigneur, je savais que tu es un homme dur : tu moissonnes là où tu n'as pas semé, tu ramasses là où tu n'as pas répandu le grain. 25 J'ai eu peur, et je suis allé enfouir ton talent dans la terre. Le voici. Tu as ce qui t'appartient. »

26 Son maître lui répliqua : « Serviteur mauvais et paresseux, tu savais que je moissonne là où je n'ai pas semé, que je ramasse le grain là où je ne l'ai pas répandu. 27 Alors, il fallait placer mon argent à la banque ; et, à mon retour, je l'aurais retrouvé avec les intérêts. 28 Enlevez-lui donc son talent et donnez-le à celui qui en a dix. 29 Car celui qui a recevra encore, et il sera dans l'abondance. Mais celui qui n'a rien se fera enlever même ce qu'il a. 30 Quant à ce serviteur bon à rien, jetez-le dehors dans les ténèbres ; là il y aura des pleurs et des grincements de dents ! »

1. Le texte reproduit ici est dans la traduction liturgique.

Copyright © 2015 Dunod.

1 Chacun en est doté

Dans les deux textes, les serviteurs sont dotés par le maître. Il s'agit d'un don, non d'un prêt. Ce don engage clairement les serviteurs puisqu'à peine reçu, ils en font quelque chose. Les uns le font fructifier, l'autre l'enfouit dans la terre pour le protéger. D'une part le don engage mais il se différencie d'un échange, d'un commerce. Quand le maître revient, les serviteurs se présentent à lui. Les deux premiers lui montrent ce qu'ils ont gagné, comment ils ont fait fructifier ce qu'ils avaient reçu. Mais ils ne le rendent pas comme si cela leur avait été prêté. Le troisième serviteur avait raisonné dans cette logique de la propriété : de peur du maître dont il connaît la sévérité, il protège le talent et vient le déterrer à son retour en lui disant bien qu'il lui rend ce qui lui appartient ; ce n'était pas le langage des deux premiers. Il est dans la logique marchande de l'échange et du prêt, les deux premiers sont dans le don avec ses obligations. Le maître les félicite, il leur promet encore plus de dons, il partage leur joie.

2 En quantité différente

Les serviteurs, au moins chez Matthieu, ne sont pas également dotés. C'est peut-être pour cette raison que l'on a largement emprunté les « talents » de Matthieu plutôt que les « mines » de Luc données en quantité équivalente à chaque serviteur. Les commentateurs n'ont pas manqué de noter que les sommes reçues sont considérables. Un talent correspondrait au produit de plusieurs années de travail, cinq talents à plus d'argent qu'un salarié de l'époque ne pouvait en recevoir en toute une vie. On parle bien à propos de talent de sommes considérables donc d'un bien précieux, tellement précieux que l'on ne peut que le recevoir, tellement précieux qu'il permet de féconder encore plus.

Bien précieux, il est donné dans des quantités très différentes : une proportion de 1 à 5 ! L'inégalité dans le précieux est énorme. Les serviteurs se trouvent donc dans des situations très différentes. Le don reçu ne les met pas dans la même posture. Sans doute les

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

emprunteurs de la notion de talent ont-ils marqué par là qu'en parlant de talent on distingue fortement les personnes : leurs dons reçus sont très différents, ils ne correspondent pas qu'à quelques crans de différence sur une échelle de qualification ou d'aptitude.

3 Avec une responsabilité

Les serviteurs sont obligés par le don reçu. De l'intention du maître on ne sait rien. Il part en voyage, confie son bien, donne des talents à trois serviteurs. Il ne leur demande rien, ne fixe pas d'objectif, ne négocie ni délai de retour, ni intérêt. Il ne leur donne qu'en fonction de leurs capacités dont on ne sait ce qu'elles sont. Il ne leur dit même pas ce qu'il faut en faire. Nous n'avons que la spontanéité et l'instantanéité du don. Mais dès le verset suivant on sait ce qu'en font les serviteurs. Les uns s'occupent à « faire valoir ». On ne sait pas plus ce qu'ils font, sinon qu'ils en font quelque chose ; ils cherchent à transformer et à faire accroître cette quantité de talents. L'autre se presse à creuser et enfouir le talent reçu : on sait au moins concrètement ce qu'il fait, c'est clair et précis, on imagine même son effort physique.

La comparaison entre les deux catégories de serviteurs est intéressante. Pour le troisième, on a presque sa définition de fonction : il creuse, il enfouit, c'est un véritable dossier de validation de l'expérience professionnelle. Pour les deux premiers, on ne connaît que la finalité de leur action, ils font valoir, ils honorent le don reçu, ils font fructifier, sans indication de ce qu'ils ont fait. La seule mention, presque de rejet, de ce que pourrait être le faire-valoir, c'est le maître qui la donne en sermonnant le troisième serviteur qui n'a rien fait de son talent : il lui dit qu'il n'avait qu'à mettre cet argent à la banque pour produire des intérêts, comme si c'était le minimum qu'il pouvait faire, comme si c'était, le moyen le plus banal de faire fructifier, celui des paresseux, voire même le plus méprisable.

Le point intéressant est que les dons reçus engagent. Non seulement les serviteurs doivent les faire fructifier mais ils en ont la responsabilité et la liberté. Ils ont opéré comme ils ont voulu pour faire fructifier. Ils ont pu présenter ce qu'ils avaient fait de leurs talents

Copyright © 2015 Dunod.

mais n'ont rien rendu au maître : ce dernier n'a été là que pour vérifier qu'ils avaient honoré son propre don et partager sa joie avec eux.

En matière de talent nous ne sommes donc pas dans une logique de gérance ou de commerce avec des prêts, du profit et de la marchandisation. Nous sommes dans le domaine du don qui engage le donataire à en faire quelque chose puisque ce qui est reçu n'a pas vocation à être enfoui pour être transmis tel quel. Le détenteur de talents a donc une obligation, il a une responsabilité personnelle de développer.

4 Les paradoxes du « talent » pour la GRH

Il est courant dans notre domaine d'emprunter sans vergogne des notions et concepts à d'autres domaines de la connaissance afin de valoriser des notions, d'enjoliver des pratiques, de les inspirer et de leur donner de l'appétence. Il en va ainsi dans l'emprunt de la notion de talent. Mais le talent tel qu'il apparaît dans ce texte ancien flatte le gestionnaire des ressources humaines qui repère immédiatement le retour sur investissement de 100 %. Il lui pose aussi de nombreuses questions quant à sa pertinence pour la GRH au quotidien.

Premièrement, la parabole ne fait aucune place à la GRH, elle en néglige totalement la présence ou la nécessité, rejoignant en cela les discours fous d'espoir du « tous DRH ! »[1]. Le seul personnage dont on ne dit que quelques mots est ce maître donateur de talents. En aucun cas ce ne peut être le directeur des ressources humaines. Ce maître ne fait qu'indiquer que les serviteurs possèdent surtout ce qu'ils ont reçu. Les serviteurs se trouvent responsables de ce don : à eux de les développer. On est loin d'une gestion des ressources humaines proche de l'ingénierie sociale qui rêve de mettre en place les *process*, règles et autres procédures qui développent les talents. Négation de la GRH puisque les serviteurs les développent eux-mêmes avec comme seule finalité de les faire valoir mais dans une totale autonomie dans la manière de le faire… le pis-aller étant la banque… Les responsables de ressources humaines se demandent toujours ce qu'ils peuvent faire à propos, avec ou sur les personnes.

1. Peretti J., *Tous DRH*, Éditions d'organisation, 4e éd., 2012.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Ils se demandent rarement ce que les personnes pourraient faire d'elles-mêmes, ce n'est pas leur travail.

Plus largement, il y a même quelque incongruité aujourd'hui, dans nos sociétés culturellement bureaucratiques, à pointer la responsabilité des personnes alors que les organisations sont toujours reconnues responsables de ce qui se passe en leur sein, voire de tout ce qui survient pour les personnes. Chaque politicien nouvellement élu se plaît à rappeler le discours d'inauguration de Kennedy en 1961 quand il demandait au citoyen américain de se demander ce qu'il pouvait faire pour le pays plutôt que ce que ce dernier pouvait faire pour lui : la phrase est toujours aussi belle mais souvent incongrue dans les discours managériaux.

Deuxièmement, le talent a vocation, avec ses fruits, à être présenté, à produire quelque chose. Il n'est pas qu'une caractéristique personnelle jalousement gardée mais un potentiel de création pour l'extérieur. À la différence de certaines définitions de la compétence ou du potentiel, le talent ne va pas sans sa traduction concrète, sans ses fruits présentables.

Troisièmement, l'histoire des talents nous donne à penser ce qu'est l'égalité ou l'équité. Fondement des politiques de ressources humaines et en particulier des rémunérations, celle-ci est souvent vue comme le rapport stable entre des contributions et des rétributions dans une parfaite proportionnalité entre les termes de l'échange. Ce principe est important dans sa définition mais aussi dans la nécessité qu'il pointe de n'imaginer aucune vie collective sans la condition remplie d'une équité entre les personnes.

On trouve des traces de cette équité dans la parabole. Le maître promet aux bons serviteurs de leur donner encore beaucoup. Mais on ne pourrait réduire le thème de l'équité à cette seule rétribution. Voilà qui pourrait faire réfléchir les spécialistes des ressources humaines. En effet il en existe une autre forme : au-delà de l'égalité dans le rapport de proportionnalité, les serviteurs se trouvent à égalité dans la réception des dons. Chacun en reçoit ou, pour la GRH, chacun en a reçu. Mieux encore, comme nous le précisons plus haut, chacun en a reçu en grande quantité. Mais

Copyright © 2015 Dunod.

comme les personnes sont différentes, chacun n'en a pas reçu la même quantité.

Très concrètement, il n'est pas facile de reconnaître, chez chaque collaborateur, les dons qu'il a reçus, les talents qui lui ont été donnés. On ne les repère pas parce que cela demande des efforts. On ne cherche pas à les repérer parce que nos organisations sont construites de manière à prescrire ce que l'on attend, à définir *a priori* les talents nécessaires plutôt qu'à faire fructifier ce qui existe. Les premières démarches de gestion des compétences partaient elles-mêmes du principe que des compétences développées devaient permettre de faire évoluer des organisations sachant les utiliser, comme si la compétence personnelle était à l'origine du développement des organisations. Force est de constater que cet aspect de la gestion des compétences n'a pas été le plus réussi.

Il est tout aussi difficile de reconnaître qu'il puisse exister autant de différence entre des dons reçus. Les définitions de fonction, grilles de qualification et autres systèmes bureaucratiques pour décrire, normaliser et représenter les personnes dans le cadre du travail insistent plutôt sur les critères qui assurent une grande égalité des personnes. On recherche la diversité, on stigmatise la reconnaissance des différences mais on exige aussi l'égalité. Il n'est pas toujours facile, dans notre société comme dans la GRH de toujours garder compatibles ces différentes préoccupations.

Section 3 LE TALENT, UN ART

La notion de talent est également utilisée à propos des artisans ou des artistes. Un artiste de talent ne fait pas qu'exprimer un message en sacrifiant aux règles de la forme, du dessin, de l'harmonie musicale. Le touchant Salieri était un de ceux-là, consciencieux, travailleur, méthodique et d'autant plus anxieux qu'il ne pouvait que reconnaître le talent du jeune Mozart. En reliant le talent à l'extrait de l'Évangile, on évoquait une situation sociale, une pétition de principe anthropologique ; en référant la notion à l'artiste on évoque plus concrètement la nature de ce don. La parabole des talents insistait sur une finalité un don à faire fructifier, le talent de

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

l'artiste évoque plutôt son originalité, un coup de pinceau, le son qu'il tire de son instrument, la poésie de ses phrases, sa capacité unique à faire de quelques morceaux de bois ce qui demeurera l'inimitable Stradivarius.

La comparaison avec l'art et l'artiste montre que le talent n'est pas un substitut du travail. L'artiste a beaucoup travaillé, toutes les biographies des grands artistes le montrent. À cette jeune artiste de théâtre qui se réjouissait de jouer maintenant sans trac, Sarah Bernard aurait répondu que le trac lui viendrait avec le talent ... Car le talent est un don mais il n'est pas que cela, il s'exprime à la suite d'un long apprentissage et des efforts répétés du musicien qui répète ses gammes, du peintre qui s'astreint aux contraites de la perspectives avant de laisser déborder son art, à l'ébéniste qui ne cesse de reproduire en atelier sous les ordres du maître avant de se laisser progressivement aller à créer son propre style personnel. Sennett[1] commence son superbe ouvrage sur l'artisanat avec le rappel des règles strictes de l'apprentissage qui est d'abord répétition : c'est à force de reproduire ce que d'autres ont fait que le talent éclôt. L'écrivain s'astreint aux pages quotidiennes pour la corbeille à papier avant que l'art ne s'installe. L'artisan se soumet aux règles du maître, l'apprenti cuisinier copie et répète ce que lui a dit le chef pour acquérir les réflèxes professionnels qui permettront à son art de s'imposer.

Cet aspect du talent a des conséquences évidentes en GRH. Si un discours assez complaisant ne manque pas de s'installer sur la généralité des talents, encore faut-il ne pas en négliger le corollaire du travail qui seul lui permet de « faire valoir ». L'artiste a ce pouvoir de séduction de laisser croire que ce qu'il fait est facile : et tout enfant de se laisser aller à diriger un orchestre invisible devant son miroir en pensant imiter le maestro observé à la télévision … Le talent de l'artiste inscrit alors cette composante nouvelle dans la notion du talent, celle du potentiel, de la capacité qui n'attend que le travail pour être développée, celle encore de la responsabilité de celui qui fait ou non l'effort fastidieux de le faire grandir.

1. Sennett R., *Ce que sait la main*, Albin Michel, 2010.

Copyright © 2015 Dunod.

1 Une combinaison rare de compétences rares

C'est le talent de l'artiste. Il se distingue d'un autre par son toucher au piano, son style ou son jeu. Il est unique. On le reconnaît mais on ne peut le ranger dans une catégorie. Il serait vain de dresser un référentiel des compétences sur lequel positionner les artistes. Leur talent c'est leur originalité hors du commun. Il résulte du travail mais tout travail ne peut permettre d'y parvenir forcément. L'artiste fait état de compétences rares, de celles que tout le monde ne possède pas.

En demandant à un assez large panel de directeurs de ressources humaines et directeurs généraux à combien ils estimaient la proportion de détenteurs de ces talents dans leur entreprise, j'ai obtenu trois types de réponses ou plutôt une avec deux exceptions. Les détenteurs de talents sont moins de 5 % de l'effectif. La première exception concerne le secteur du luxe où ils se comptent plutôt sur les doigts d'une main. On pense évidemment au couturier ou au « nez » du parfumeur. À l'inverse, dans le bâtiment ou les travaux publics, on les évalue à près d'un quart de la population : on y met tous ces compagnons à la longue expérience qui ont tout connu du métier, tant dans ses techniques que dans ses conditions d'exercice.

Sennett montre que cette rareté, fruit du travail aussi, concerne l'artisan et le travailleur dans de nombreuses situations professionnelles. On a tous connu un médecin de talent dont le diagnostic dépassait en qualité celui de la moyenne de ses confrères, un menuisier de talent, un banquier même qui savait anticiper, répondre, traiter des questions. En lui reconnaissant un talent on le désignait personnellement ; c'était une carte d'identité, une caractéristique unique associée à la personne.

Le talent est une combinaison rare de ces compétences rares. En évoquant le talent on désigne souvent quelqu'un qui rassemble des compétences dont la combinaison ne va pas de soi. C'est le technicien pointu à la très grande habileté de diagnostic qui allie une grande capacité d'écoute et de pédagogie avec ses clients, c'est le chercheur pédagogue, c'est l'excellent opérationnel bon manager, etc.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

C'est sans doute pour cette raison que le talent s'apprend, que le trac apparaît avec le talent. Il est peut-être le fruit d'un don inné mais surtout le résultat d'un grand travail. En traquant ses propres talents ou en se laissant aller à des discours parfois démagogiques sur l'universalité des talents, il ne faut pas chercher le moyen d'éviter l'effort et le travail. Les gens talentueux se repèrent, en sport par exemple, très jeunes. Mais ils ont besoin de beaucoup de travail pour mettre en musique ces ressources de départ, pour leur donner l'harmonie d'une combinaison qui les fera réellement passer au stade de talent.

2 Un titulaire

Le talent évoque aussi la personne qui détient cette combinaison rare de compétences rares. D'ailleurs quand on parle de gestion des talents, c'est bien des personnes dont on parle. Les DRH sont capables de mettre des noms, les managers de répérer l'individu quand il se présente, le bon entraîneur de repérer dans une école de foot le potentiel professionnel à succès. Il n'est pas toujours très clair en entendant évoquer les talents de savoir, si la caractéristique est réservée à ceux qui les ont exprimés ou aux autres qui ont le potentiel.

Le talent comme catégorie de personnes dans une organisation rejoint l'une des pratiques courantes de la fonction consistant à segmenter les populations selon des caractéristiques d'identification et dans la perspective de modalités de gestion spécifiques. Les personnes sont diverses, uniques mais leur gestion courante, pour s'opérer, a besoin de les classer et de les ranger dans des catégories qui exigent des attentions ou modalités de gestion spécifiques. C'est le cas des jeunes diplômés, des seniors, des ingénieurs, des experts, etc. La quantité de ces segments est infinie et les « talents » peuvent en constituer une nouvelle.

Si les talents constituent un segment de la population auquel on pourrait associer un responsable, le « directeur des talents », quelles pourraient en être les missions ? Il serait chargé de les détecter en externe mais aussi en interne, il s'assurerait de leur développement de manière à ce que le potentiel se réalise.

Copyright © 2015 Dunod.

Le directeur des talents serait aussi chargé de retenir un talent et de continuer de le motiver à développer un potentiel qui n'a jamais fini d'éclore. Enfin, ce nouveau responsable devrait faire valoir le talent, le reconnaître au sens noble du terme, s'assurer qu'il est « présenté » : les talents cachés n'ont pas beaucoup d'utilité pour une organisation pas plus que les génies incompris.

La segmentation pose aussi des problèmes. Le premier est de développer dans l'entreprise des pratiques spécifiques, dérogatoires d'un droit et d'une gestion commune. Toute organisation a besoin d'équité : celle-ci passe généralement par les règles et systèmes de gestion qui s'appliquent à tous. La segmentation peut conduire à des modes de gestion spécifiques qui rompent cette perception d'équité. C'est d'autant plus vrai quand une catégorie de personnes est associée à une notion aussi positive et valorisante que le « talent ».

Ceci pose donc un deuxième problème qui concerne la gestion des « non-talents ». Évoquer des talents en termes de personne, c'est reconnaître que tout le monde ne l'est pas, ce n'est donc pas très évangélique. Mais la question se pose alors de savoir comment gérer, par différence, ceux que l'on ne considère pas disposer de talents. Faut-il d'ailleurs une gestion particulière ? Quand on fait du talent-pivot la combinaison rare de compétences rares qui assure un succès de la stratégie, on peut se demander si la gestion des autres ressources humaines est nécessaire au-delà des seules problématiques de gestion de flux et de rémunération.

Et si on répartit ainsi des personnes dans des catégories dont le libellé est tellement valorisant, distinctif et donc potentiellement discriminatoire, c'est la cohésion qui risque de s'en trouver diminuée. En individualisant une gestion des talents, on pense à leur utilité pour l'organisation, voire aux nécessités de valoriser les personnes qui en sont dotées, on a souvent plus de mal à prendre la mesure de la coupure que cela peut installer au sein même d'un collectif de travail.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

3 Une ouverture vers une autre conception du travail

Au-delà de la combinaison rare de compétences rares et de la personne, on peut se demander aussi si la notion de talent ne renvoie pas ainsi à une autre conception du travail. C'est ce que décrit Sennett en montrant ce que l'artisan projette sur son travail. Le travail n'est pas tant une tâche que ce que la personne met dans celle-ci. Chacun connaît cette histoire traditionnelle du tailleur de pierre (son métier) auquel on demande ce qu'il fait. L'un dit qu'il taille des pierres, l'autre qu'il construit un mur, le dernier qu'il bâtit une cathédrale. Les trois exécutent les mêmes tâches, ils fournissent cependant des réponses très différentes à la question. Car chacun ne s'investit pas de la même manière dans sa tâche, il n'y met pas la même part de lui-même, il ne se projette pas de la même manière.

Le travail, comme toute activité humaine, peut être un lieu d'appel et de projection. Par appel, nous entendons ce que recouvre la « vocation » (de *vocare* en latin qui signifie « appeler ») ; même l'allemand emploie la racine *rufen* (appeler) pour dire la profession (*Beruf*). Le travail peut être un appel à ce que la personne a d'original et de propre en elle. Le talent décrirait aussi ce lieu qui n'attend que l'appel.

Le travail est aussi projection de soi. Chacun y met ce que l'on va y chercher et y trouver. C'est l'histoire de cette jeune coiffeuse qui se réjouissait de la dimension créatrice et esthétique de son travail. Plus jeune, elle appréciait les arts et la création en rêvant de faire des études supérieures dans le domaine artistique. Malheureusement des problèmes dans la famille l'obligèrent à travailler plus jeune que prévu. Ce qu'elle trouve dans son travail, c'est exactement ce goût de jeune fille qu'elle projette maintenant dans son activité.

Évidemment, Sennett le suggère, on peut imaginer des situations professionnelles où ce talent peut ou non s'exprimer, où ce processus de projection peut se produire. Il semble dire que les grandes organisations industrielles et bureaucratiques avec leur travail socialisé et « procédurisé » ne le permettent pas. Il y aurait dans nos organisations de travail une difficulté voire une impossibilité à laisser la personne trouver dans son activité ce lieu d'exercice de la main.

Copyright © 2015 Dunod.

Pour Sennett, la main serait l'emblème, la figure de ce talent : dans le génie, l'inimitabilité et l'intelligence construite de la main, on aurait le signe du talent.

Évidemment, à ce niveau, on est au-delà de ce qu'imposent des organisations bureaucratiques qui définissent *a priori* ce que l'opération doit être dans un contexte entièrement circonscrit, en interdisant, ou plutôt en ignorant, l'intervention possible d'un talent. Pourrait-il y avoir talent à respecter les règles ? Cela semble un oxymore car le talent renvoie justement à ce qui va au-delà de ce qui est défini, la touche personnelle ou le tournemain qui différencie un opérateur de l'autre.

On se demande alors dans quelle mesure l'apparition du « talent », après celle de culture, d'implication, d'autonomie, ne vient pas à l'aide des pratiques traditionnelles de gestion des ressources humaines pour pallier des modes de fonctionnement bureaucratique qui révèlent de leurs limites.

L'essentiel

Dans les sciences sociales en général, dans la gestion des ressources humaines en particulier, on est prompt à proposer de nouvelles notions au gré des difficultés concrètes rencontrées sur le terrain. Avant de proposer les principes et pratiques de gestion des talents, l'ouvrage brosse un tableau de cette notion de talent.

Premièrement, il l'envisage comme une **mesure**, ce qui est son origine concrète. Il répond en cela à la question éternelle de pouvoir décrire, représenter, mesurer et comparer l'humain.

Deuxièmement, il l'envisage comme un **récit**, une histoire autour des talents qui n'est probablement pas étrangère à l'émergence de la notion.

Troisièmement, le chapitre aborde le talent dans d'autres contextes que celui de l'entreprise, celui de l'art par exemple où le talent prend sa définition de **combinaison rare de compétences rares.**

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Copyright © 2015 Dunod.

Chapitre

2 Le talent et la gestion des ressources humaines

Certains (Boudreau et Ramstad, 2007[1]) préconisent de ne plus parler de GRH mais de « talentship ». Au-delà de la tentative bien compréhensible d'imposer un nouveau mot, la proposition de Boudreau[2] pose la question du sens de l'émergence des talents dans les pratiques des organisations dans les années 2000 qui commencent avec la bulle Internet pour se situer aujourd'hui dans le labyrinthe d'une crise qui va profondément transformer les organisations.

La gestion des talents se développe dans un contexte qui ne peut être compris seulement comme un nouvel épisode des injonctions faites aux entreprises pour une gestion efficace. Elle s'impose comme une étape d'un processus d'évolution de la GRH et ce sont les hauts lieux de cette étape qui seront présentés dans ce chapitre. Ils sont au nombre de cinq :

– des évolutions démographiques profondes avec le basculement des générations dans certains pays d'une part, la conjoncture de nouvelles générations (la génération Y) d'autre part ;
– une remise en cause de la notion très populaire cette dernière décennie de *business-partner* du fait des évolutions de plus en plus rapides et profondes de ce contexte de business ;

1. Boudreau J. W., Ramstad P. M., Beyond H. R., *The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, 2007 ; Boudreau J. W., Ramstad P. M., « Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability : A New HR Decision Science Paradigm For a New Strategy Definition », *Human Resource Management*, vol. 44, n° 2, 2005, pp. 129-136.

2. Boudreau J. W., Ramstadt P. M., *op. cit.*

Copyright © 2015 Dunod.

– une importance retrouvée des personnes, du moins dans les discours et les analyses des transformations organisationnelles ;
– un retour aux fondamentaux des organisations profondément transformées ;
– une nécessité de mettre en œuvre des politiques qui permettent de surmonter la crise.

Section 1 ■ **L'enjeu démographique**
Section 2 ■ **L'enjeu du business**
Section 3 ■ **L'enjeu des personnes**
Section 4 ■ **L'enjeu du talent dans le « *personal branding* »**
Section 5 ■ **L'enjeu des organisations**

Section 1 L'ENJEU DÉMOGRAPHIQUE

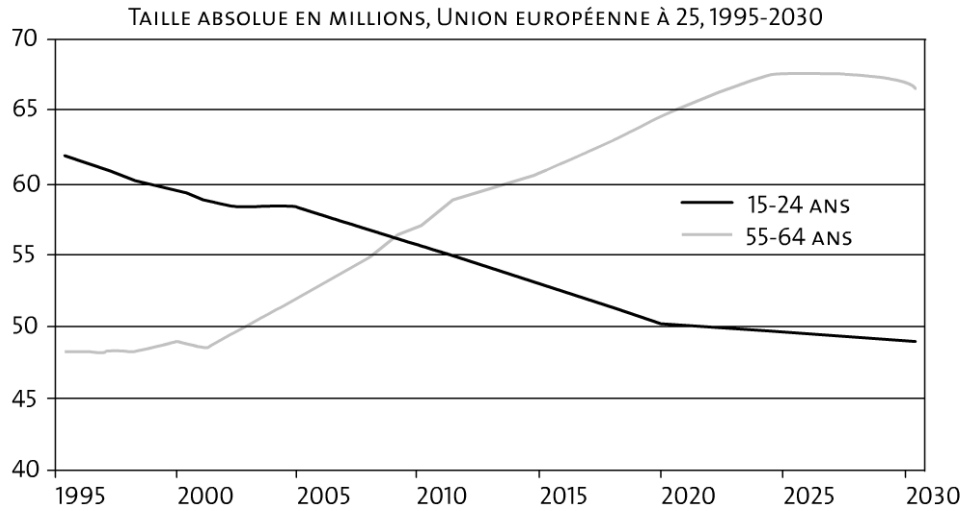
La question démographique se présente sous des formes multiples selon les économies, aujourd'hui, c'est une des causes de l'émergence de la gestion des talents. Dès 1997, Peter Drucker soulignait ce point dans un article « The Future that has Already Happened »[1] en rappelant que le principal facteur de développement des organisations serait démographique pour l'Europe et les États-Unis.

1 Le choc quantitatif

C'est d'abord un choc quantitatif qui s'exprime par un basculement des générations. La courbe démographique de l'Europe illustre parfaitement la situation unique qui s'impose à nous : à partir des années 2010, il y aura plus de personnes âgées actives que de jeunes actifs (*cf.* figure 2.1).

1. Drucker P., « The Future That Has Already Happened », *Harvard Business Review*, vol. 75, n° 5, 1997, pp. 20-22.

Copyright © 2015 Dunod.



Données : Eurostat, 2004, inwards : 2004 demographie proportions (baseline scenario).

Source : Wittenberg-Cox A. , Maitland A., *Wimenomies*, Eyrolles, 2008, p. 29.

Figure 2.1

Aux États-Unis, 76 millions d'Américains vont partir à la retraite dans les dix prochaines années et les deux prochaines générations sont 15 % moins importantes que les baby boomers. En 2010, 51 % des gens qui travaillent ont plus de 40 ans. En Europe, les baby boomers partent en retraite, l'espérance de vie augmente, les taux de natalité diminuent (sauf en France) et le problème des pensions devient central dans la société. La question du remplacement des générations mais aussi de la valorisation des talents des seniors se pose inéluctablement.

La situation est moins critique pour l'instant en Asie car de nombreux pays possèdent des taux de natalité élevés. Mais la Chine connaîtra de grandes difficultés avec les conséquences de la politique de l'enfant unique.

2 Un niveau d'éducation en hausse

Dans la plupart des pays, le niveau d'éducation des nouvelles générations monte et les études deviennent plus coûteuses, accroissant ainsi le niveau d'attentes de jeunes professionnels sensibles au retour

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

sur investissement. Il existe cependant des différences majeures selon les pays comme le commentent les travaux de Murphy[1].

Les États-Unis ne forment plus assez d'ingénieurs, les études scientifiques attirent moins et ce pays a besoin de beaucoup plus de personnes formées aux métiers high-tech, tels l'ingénierie et les télécommunications, s'il veut avoir un poids dans l'économie globale. L'Europe réforme son système éducatif et devrait devenir une zone éducative compétitive, dynamique et bien fournie en main-d'œuvre qualifiée. Mais un récent rapport de l'OCDE souligne que le niveau en mathématique des jeunes européens de 15 ans se situe en dessous de la moyenne des jeunes du même âge à Hong-Kong, en Corée du Sud et au Japon ! En Asie, la Chine et l'Inde produisent en 2010 plus d'ingénieurs que l'Union européenne. Les deux gouvernements ont fait de l'éducation une priorité économique. Une étude de McKinsey Quaterly souligne que le niveau d'alphabétisation de l'Inde est passé de 20 % à 70 % entre 1980 et 2007. Le pays diplôme chaque année 2,5 millions de personnes, soit 1,5 fois plus que la Chine et 2 fois plus que les États-Unis.

Le système éducatif chinois a également entamé une réforme sans précédent en 1995 et 1999 avec pour objectif de généraliser la scolarisation obligatoire pendant neuf ans, de développer l'enseignement secondaire technique, d'améliorer le niveau d'éducation des filles et des minorités locales, d'augmenter la capacité d'accueil des universités. En 1994, le gouvernement a lancé le « Programme 211 » afin de promouvoir cent universités d'excellence pour le XXIe siècle. Un niveau d'éducation élevé, une ouverture internationale et des besoins économiques changent la donne des systèmes traditionnels d'intégration des jeunes dans le système économique.

Avec l'arrivée des MOOCs et de Khan Academy dans les années 2011 aux États-Unis, 2013 en Europe et sur les cinq continents, le monde de l'éducation a connu une mutation sans précédent. De très nombreux sujets sont accessibles gratuitement à toute personne pouvant se connecter à Internet. La démocratisation de l'apprentissage dans le monde va permettre à la fois une montée en puissance rapide de nouveaux talents, mais également le développement des compé-

1. Murphy E. C., *Talent IQ*, Platinum Press, 2007.

Copyright © 2015 Dunod.

tences pour toute personne en activité. Se former à de nouvelles thématiques ou activités, grâce aux MOOCs, deviendra à la fois une nécessité et une obligation dans la compétition mondiale. Aussi faut-il voir dans la liberté d'apprendre le revers de la médaille : on ne pourra plus ne pas apprendre. Cet apprentissage en continu, lisible sur un profil LinkedIn ou tout autre CV virtuel, va progressivement devenir une norme à laquelle personne ne pourra échapper.

3 La mondialisation du marché des talents

Le marché des talents se déplace inéluctablement des États-Unis vers l'Asie. L'avenir est-il aux talents asiatiques ? Les entreprises américaines confrontées à un manque d'ingénieurs se tournent vers la Chine et l'Inde mais, comme le souligne E. Charrin[1], l'*outsourcing* high-tech en Inde se trouve menacé par une hausse des salaires. De 2002 à 2006, les rémunérations ont bondi de 10 % à 20 % par an pour les débutants et de 50 % pour les confirmés. Plus du tiers des jeunes ingénieurs indiens changent d'emploi chaque année et la surenchère sur ces marchés réduit progressivement l'écart entre les jeunes ingénieurs indiens et européens.

4 La génération Y et ses particularités

Selon D. Ollivier et C. Tanguy[2] et T. J Erickson[3], la génération Y (baby-boomers : 1945-1965 ; génération X : 1965-1980 ; génération Y : 1980-1996 ; génération Z : 1996- ?) nourrit l'ambition d'être pionnière et non suiveuse. Faisant référence au *why* (« pourquoi », symbolisé par *Y* en anglais), ils incarnent la remise en cause des valeurs et des contraintes imposées. Cette génération porterait un autre regard sur l'avenir, à la fois critique et optimiste. Jamais une génération n'aurait eu autant de différence avec les précédentes.

1. Charrin E., *L'Inde à l'assaut du monde*, Hachette Pluriel Référence, 2009.
2. Ollivier D., Tanguy C., *Génération Y, mode d'emploi*, Bruxelles, Deboeck, 2008.
3. Erickson T., *What's the Next, Gen X ?: Keeping Up, Moving and Getting the Career You Want*, Hardcover, 2009.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Elle serait susceptible d'apporter de grands changements dans les organisations du fait de ses rapports à l'entreprise et à l'autorité. Ses principales valeurs seraient le besoin d'immédiateté, le désir de contribuer, la confiance, l'optimisme et la quête d'un projet de vie, enfin la volonté de travailler moins et mieux. Bien évidemment, l'avenir nous dira s'il n'y a là que l'auto-contemplation de la génération actuelle comme cela s'est produit à toutes les époques ou le ferment d'un véritable changement dans les organisations.

Il faut noter tout d'abord que les préoccupations de la génération Y concernent essentiellement les jeunes Occidentaux (dont les Australiens) mais ne s'appliquent pas aux jeunes Indiens et Chinois dont le regard sur le monde du travail est totalement différent. Ensuite, il faut aussi remarquer que cette génération Y semble en phase avec la thématique des talents qui valorise le meilleur de chacun. Aussi, face à cette double opportunité : le besoin de talents et les spécificités de la génération Y, les organisations seront contraintes de questionner leurs principes de GRH.

Dans son ouvrage *Jeunes et Entreprise*, H. Serieyx défend l'idée qu'« il n'y aura pas de choc générationnel mais au contraire, chez nombre de jeunes, un grand désir de contribution active »[1]. L'auteur souligne trois domaines dans lesquels cette génération va changer les modes de fonctionnement des organisations.

Le premier est celui d'Internet qui est devenu une façon de vivre pour cette génération. Le second concerne leur perception du travail. La génération Y souhaite que son travail soit une vertu, un plaisir et non une contrainte. Le troisième domaine est celui de la morale. Les jeunes veulent donner un sens à leur engagement professionnel.

À ces trois domaines nous pourrions ajouter trois autres : le regroupement en communautés, le nomadisme et les compétences émotionnelles.

L. Prud'homme et F. Bournois[2] montrent que les thématiques des talents et des communautés sont les fondements de nouvelles

1. Serieyx H., Derobe J., *Jeunes et Entreprise*, Éditions d'organisation, 2005.

2. Prud'homme L., Bournois F., « Talents et Communautés », *in* J.-M. Peretti, *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2008.

Copyright © 2015 Dunod.

organisations pour les nouvelles générations. Talents et communautés se retrouvent en deux lieux communs, celui de la diversité et celui des réseaux. Les auteurs évoquent deux modèles organisationnels, celui des tribus (fondées sur des réseaux forts et quelques talents) et celui des communautés (fondées sur des talents et des liens faibles). Selon eux, les talents de cette génération ne chercheraient pas à se figer dans une carrière unique et durable. Dès leur début professionnel, ils s'inscrivent dans une logique de carrière protéenne au sens de D. Hall et J. Moss[1]. Ils n'hésitent pas à changer de secteur d'activité, d'organisation, de métier. Le mot carrière ne leur correspond plus, ils se situent dans une logique de nomadisme. Ils porteront leur choix vers la firme qui reconnaîtra leur spécificité, les développera et mettra à leur disposition un contexte positif et favorable à leur activité. Leurs choix professionnels se centreraient sur leur épanouissement qui constitue l'unité d'une personnalité protéenne.

C. Haag et J. Seguela vont encore plus loin dans leur description de la génération Y. Ils l'associent au concept de compétences émotionnelles. Selon eux, « n'en déplaise aux caciques, la *next generation* sera émotionnelle ou ne sera pas »[2], « le bilinguisme, l'esprit "Net", le goût du nomadisme, l'imagination créative, le courage, la volonté d'entreprendre, le partage, l'envie, la passion et l'expérience vécue seront les premiers diplômes exigés »[3]. Pour ces auteurs, le profil idéal du futur manager sera composé d'un ensemble de vertus simples : l'audace, l'éthique, l'interactivité, la passion, l'optimisme, le pouvoir d'étonner, de cultiver l'art du contre-jeu.

Section 2 L'ENJEU DU BUSINESS

Le *business-partner* a été la version moderne de la GRH des années soixante-dix. À cette époque parler de ressources humaines mettait les problèmes humains au même rang que les autres préoccupations de l'entreprise. En traitant les personnes avec la même

1. Hall D., Moss J., « The New Protean Career Contract : Helping Organizations and Emplyees Adapt », *Organizational Dynamics*, vol. 26, n° 3, 1998, pp. 22-37.

2. Haag C., Seguela J., *Génération QE*, Village mondial, 2009.

3. Haag C., Seguela J., *op. cit.*, p. 15.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

attention que les autres ressources, on valorisait la fonction. Le domaine des ressources humaines devenait un domaine de gestion à part entière où l'on pouvait analyser des situations, prendre des décisions, évaluer la performance des actions entreprises.

Le modèle du *business-partner* a été développé par Dave Ulrich[1] pour les ressources humaines mais il concerne en réalité toutes les fonctions support. Être un *business-partner* revenait pour la fonction RH à être capable de délivrer du résultat, une contribution effective et mesurable au succès du business. Être un *business-partner* c'est aussi s'intégrer plus harmonieusement et efficacement dans la logique et la pratique même du business. Quelles sont les compétences nécessaires à la réussite de la stratégie ou les formes organisationnelles ou les systèmes de rémunération dont les incitations permettent réellement au business de se développer ?

Bien entendu les talents et les organisations sont au cœur d'une approche en termes de *business-partner* car ils constituent la partie la plus spectaculaire de la contribution des personnes au succès de la stratégie sous un angle individuel avec les talents et collectif avec les organisations.

1 L'intérêt du *business-partner*

Cette approche en termes de business revêt plusieurs intérêts. Premièrement elle n'est pas spécifique aux RH mais place la fonction au rang des autres fonctions support. C'est aussi une reconnaissance de l'importance des ressources humaines et des questions qu'elles doivent traiter.

Deuxièmement, elle applique aux RH la même logique unique de création de valeur, d'évaluation de cette valeur et de choix d'investissement ou de sous-traitance qui en résultent. La réflexion sur la contribution au business d'une part, l'évaluation d'autre part deviennent les problématiques majeures de la GRH.

1. Ulrich D., *Human Resource Champions : the Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, 1997.

Copyright © 2015 Dunod.

Troisièmement la référence à cette notion de partenariat est valorisante pour les responsables des ressources humaines (Thévenet[1]). Très clairement les liens avec les business sont un instrument de valorisation pour les responsables des ressources humaines. Ils ont besoin de la reconnaissance des opérationnels. Ils souffrent de ne devoir souvent intervenir qu'en pompier quand de mauvaises décisions ont été prises par les opérationnels. On connaît tous la pression d'un opérationnel pour recruter en court-circuitant les RH vers lesquelles on revient quand il s'agit de lui signifier la rupture de sa période d'essai ou son licenciement. Parler de *business-partner*, c'est alors parler de la fonction en des termes positifs.

Enfin, cette référence a eu l'intérêt d'obliger la fonction RH à s'interroger, non plus dans le cercle fermé du développement des ressources humaines « hors-sol », mais en lien direct avec la contribution concrète de la fonction. Il est clair qu'en matière de formation ou de gestion des carrières, cette préoccupation est salutaire, sous peine de se laisser prendre dans la rationalité interne à ces pratiques fonctionnelles qui ont inéluctablement tendance à se séparer du réel.

2 Les limites du *business-partner*

Dave Ulrich considère que les critiques de ce modèle du *business-partner* viennent souvent d'une incompétence des professionnels des ressources humaines à l'utiliser convenablement. Il est vrai que beaucoup contestent le modèle pour l'avoir pratiqué sans succès, pour le voir réduire le champ des RH, voire pour ne pas honorer totalement ce que serait la spécificité unique de la fonction. À ces critiques, Dave Ulrich répond que quand un outil ne marche pas ce n'est pas forcément la faute de l'outil mais de ses utilisateurs.

Nous pouvons cependant faire une petite liste des critiques possibles sinon du modèle du *business-partner*, du moins de ses effets

1. Thévenet M., *Gestion des personnes : la parole est au DRH*, Paris, Éditions Liaisons, 2004.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

pervers même si ceux-ci ne remettent pas en cause les intentions des concepteurs.

La première limite, comme le reconnaît Dave Ulrich, est celle de la compétence des spécialistes des ressources humaines ou de leur système de représentation, de leur vision du métier. Les professionnels des ressources humaines, juristes ou spécialistes des sciences sociales à l'origine, n'ont pas forcément l'intelligence du business requise pour être un *business-partner*. Même si certains sont dotés des meilleures formations dans le domaine du management, les professionnels des RH ne se sont pas forcément orientés vers les RH du fait de leur intérêt pour le business.

La deuxième limite tient aux outils et démarches nécessaires pour être un vrai *business-partner*. En effet, cela requiert de mettre en œuvre des outils pour décrire des compétences, définir des objectifs, tracer des parcours de professionnalisation ou construire des systèmes de rémunération en ligne avec les objectifs. À l'aide de systèmes d'information et de gestion performants et grâce à la technicité développée par les multiples sociétés de conseil qui se sont lancées sur ce marché, le responsable des RH risque de se laisser accaparer par ces outils en perdant de vue leur finalité et leur capacité concrète à s'implanter dans l'entreprise. On prend le risque de négliger les effets d'apprentissage et de surdose en matière d'outils dont tout le monde comprend l'intérêt mais dont la pratique se déconnecte de l'expérience professionnelle de chacun.

La troisième limite tient à la mesure. Le modèle du *business-partner* exige de pouvoir mesurer la contribution des RH au business. On connaît depuis des décennies la difficulté de pouvoir quantifier le social. Quand on y parvient, c'est avec le risque de simplifications qui enlèvent beaucoup de pertinence et d'utilité à la mesure.

La quatrième limite concerne la différence de temporalité entre les ressources humaines et le business. Le temps des personnes n'est pas celui des marchés. Être un *business-partner* met le responsable des ressources humaines en grande tension entre son souci de répondre aux exigences immédiates tout en maintenant la capacité des organisations à assumer la performance sur le moyen terme. Être un

Copyright © 2015 Dunod.

business-partner, c'est souvent épouser une temporalité qui n'est plus celle des personnes et des organisations mais celle du business.

Cela conduit à la cinquième limite du rapport de force entre les préoccupations de business et celles de ressources humaines. Tout le monde sait que les problématiques rassemblées autour de la table du comité de direction sont *a priori* équivalentes. Tout le monde sait que la complicité est parfois telle entre le dirigeant et le responsable des RH que l'intégration des questions humaines et stratégiques se produit harmonieusement. Mais il est à craindre que cet équilibre de pouvoir ne soit pas très fréquent. Quand la crise est là, quand la course au *cash* est lancée et que la réduction des coûts est le premier acte urgent de business, la force des événements s'impose le plus souvent.

3 Ce que devrait être le *business-partner*

Dans la notion de *business-partner,* le mot important devrait être *partner*. Les RH ne peuvent être seulement les supports comme si la stratégie se décidait ailleurs et qu'ils n'en étaient que les bras armés. Dans des situations de crise, de fusion ou de restructuration, on sait que les meilleures stratégies se heurtent à la dure réalité de la mise en œuvre et de l'exécution. C'est là le domaine de la GRH : à vouloir en intégrer les réflexes trop tard dans un processus, on le paie parfois très cher. La difficulté des situations évoquées n'exige pas un « support » mais une co-construction des processus de changement en intégrant très tôt les aspects humains. Pour ce faire, le *partner* RH devrait avoir au moins trois caractéristiques.

Premièrement, son professionnalisme devrait lui permettre de bien analyser les situations sociales et d'en comprendre les risques et chances d'évolution dans le temps. Il n'est pas qu'un spécialiste de l'outil et de la mesure mais un bon connaisseur du terrain social avec une expérience de relations sociales et de traitement des problèmes humains concrets. Pour être un partenaire il faut exister : on existe par son professionnalisme et celui-ci n'est pas facile à faire transparaître dans le domaine des RH : en cette matière tout le

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

monde a l'impression de comprendre. La question du parcours des professionnels des RH est posée.

Deuxièmement, le responsable des RH doit avoir gagné une place dans le jeu de pouvoir de l'entreprise qui lui permette d'être partenaire. La question du choix des DRH est donc posée.

Troisièmement, un *partner* doit co-construire. Il n'est pas là qu'en soutien, il doit aussi influencer la stratégie. La stratégie est un processus continu fait évidemment de moments forts de décision mais aussi d'une longue série d'itérations selon un processus d'apprentissage étroitement piloté.

La notion de talent apparaît donc à ce moment crucial. D'une part, la popularisation de ce modèle du *business-partner* met au centre du dispositif la question des organisations et des talents. D'autre part, les limites reconnues à cette approche renforcent sans doute dans la notion de talent ce professionnalisme et cette reconnaissance de la personne qui doivent exister dans un véritable partenariat avec des professionnels des RH qui ne peuvent plus être que des spécialistes d'outils sophistiqués déconnectés d'une réalité nonmaîtrisable. Le talent est sans doute la notion qui fait droit à leur professionnalisme.

Section 3 L'ENJEU DES PERSONNES

L'émergence de la notion de talent dans la GRH intervient à un moment où la notion de personne revient au cœur du débat dans les entreprises pour des raisons diverses tenant à la perception d'une crise du management, à l'inefficacité des outils traditionnels de représentation des caractéristiques individuelles, aux changements intervenus dans la société et à la démographie.

1 La crise du management

En 2007, une trentaine de spécialistes américains du management se sont réunis pour examiner les dernières décennies de la science

Copyright © 2015 Dunod.

managériale[1]. Une de leurs hypothèses est que peu de nouveautés sont intervenues depuis Taylor et Weber dans le mode d'approche du fonctionnement des organisations. La crise de 2008, dans sa brutalité et sa profondeur, remet en cause des principes de management fortement enracinés dans nos paradigmes managériaux et qui tous concourent à remettre la personne au centre du fonctionnement des organisations. Trois principes implicites sont remis en cause.

Tout d'abord celui de la reproduction. Manager a souvent signifié reproduire ce que l'on faisait auparavant. Un budget pouvait n'être que le glissement de celui de l'année précédente, un lancement de produit ou une négociation salariale reprenait les règles et usages lentement construits dans l'histoire. Manager, c'était reproduire, donnant ainsi une place importante aux *insiders*, à ceux qui sont déjà dans le système. Évidemment, quand l'activité chute brutalement, il ne suffit plus de prolonger les courbes des trimestres précédents ou de faire glisser le budget pour faire face à la nouveauté.

Le second est celui de la mécanisation. Implicitement on a tous rêvé que l'organisation pourrait être une machine, concevable, ajustable, réparable. Les énormes investissements dans des systèmes d'information et de gestion en sont une preuve. Certes ils permettent d'automatiser des tâches mais ils relèvent également de ce rêve de pouvoir maîtriser la réalité administrative et informationnelle de l'entreprise. Là encore, en cas de crise, les systèmes sont de peu de secours. Les décisions doivent être prises et leurs effets ne sont pas vraiment prédictibles grâce aux systèmes mis en place en période de croisière.

Le troisième est celui de l'imitation. Il existe aujourd'hui une nouveauté dans la manière de parler du changement : il ne semble plus y avoir le modèle économique, le pays ou l'entreprise phare qui constitue le point de lumière à l'extrémité du tunnel, la solution à imiter pour sortir efficacement du processus de changement.

S'il ne suffit plus de reproduire, d'imiter ou de mécaniser, le management doit revenir à quelques fondamentaux, le premier étant que le management n'est jamais qu'une science humaine, pas une

1. Hamel G., « Moon Shots for Management », *Harvard Business Review*, vol. 87, n° 2, 2009, pp. 91-98.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

science du progrès comme le disait Peter Drucker. Les personnes sont au cœur, avec leur liberté d'utiliser leurs ressources dans le jeu collectif de l'organisation. Le talent s'inscrit dans cette démarche en illustrant la prise en compte de la personne en dehors même de systèmes qui ne pourront jamais totalement la décrire.

2 Les limites des outils

La nouvelle importance prise par la personne tient aussi à l'évaluation de nombreuses démarches bureaucratiques de GRH. Dans la logique compétence[1], on a souvent mis en place une multitude d'outils de description des capacités des personnes, de construction d'objectifs, d'évaluation des performances et des potentiels. À la base de la GRH, on trouve la nécessité de représenter ce qui caractérise une personne et les outils traditionnels, développés à grand renfort de systèmes d'information et de formation, montrent parfois leurs limites : comme dans cette multinationale où le nouveau venu, impressionné par la sophistication des outils utilisés, s'étonna que l'on ne les utilise pas quand une décision importante de gestion de carrière devait être prise… À sa surprise, on lui répondit que tous ces outils étaient intéressants mais que rien ne valait une bonne discussion…

Deux critiques à ces batteries d'outils s'imposent. D'une part et quelle que soit leur qualité, ils ne peuvent jamais représenter parfaitement l'originalité et la particularité d'une personne dans ses caractéristiques propres et ses apports à l'organisation. D'autre part, ils peuvent donner l'illusion de l'efficacité. Ce n'est plus là le problème de l'outil mais de ses utilisateurs. Si on se met à croire que les outils peuvent remplacer la gestion intelligente et exigeante des personnes, on se trompe, bien que notre culture foncièrement bureaucratique puisse nous conduire à cette illusion. Le talent, difficilement modélisable et catégorisable, illustre cette nécessité d'aller au-delà de ce que procédures, systèmes et modélisations classiques peuvent donner.

1. Voir chapitre 3.

Copyright © 2015 Dunod.

3 Les modèles managériaux

E. E. Lawler et J. O'Toole[1] reproduisent au milieu des années 2000 l'enquête qu'ils avaient effectuée trente ans plus tôt selon le même protocole sur la gestion du travail aux USA. Ils s'interrogent dans leur synthèse sur l'évolution des modèles managériaux, c'est-à-dire sur l'évolution des droits et devoirs de l'entreprise vis-à-vis des salariés et des droits et devoirs des salariés vis-à-vis de l'entreprise. Pour eux, il se produit un éclatement en trois modèles distincts qui procèdent d'une approche totalement différenciée de la gestion des personnes et de la conception même de la personne dans l'organisation.

Le premier modèle est celui de l'entreprise *low-cost* pour laquelle le travail doit avoir un coût minimum. Cela recouvre le taux horaire de la main-d'œuvre mais aussi deux aspects plus subtils : d'une part, c'est une gestion à court terme plutôt qu'à moyen et long terme ; d'autre part, les entreprises *low-cost* mettent en œuvre des modes d'organisation du travail peu dépendants des personnes, de leur initiative et de leur engagement.

À l'autre extrême en quelque sorte, on rencontre les entreprises à forte implication. Elles se caractérisent par une grande attention à la qualité de vie au travail et par l'exigence pour le succès de leur *business-model* d'une forte implication de la part des collaborateurs.

Il reste le troisième modèle de la grande entreprise globale. Cette entreprise traditionnelle américaine a développé au fil du temps un contrat social interne où s'échangeaient de la sécurité et de la loyauté. Du fait de la forte concurrence qui génère de la flexibilité et des formes contractuelles multiples, du fait également de la globalisation qui oblige à intégrer des populations très diverses et non intégrées dans la culture traditionnelle de l'entreprise, cette loyauté dérive progressivement vers une relation contractuelle individualisée entre l'entreprise et la personne. L'individualisation sous toutes ses formes se développe, chacun témoignant par là de son originalité et de sa relation personnelle à l'institution.

1. Lawler E. E., O'Toole J., *The New American Workplace*, New York, Palgrave Macmillan, 2006.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

C'est dans ce troisième modèle que la notion de talent apparaît comme signe de cette individualisation croissante des rapports entre salarié et entreprise. Or l'émergence de cette entreprise globale est assez ordinaire. Elle résulte de la confrontation d'entreprises anciennes et traditionnelles à une nouvelle donne de l'économie. On s'aperçoit ainsi que la notion de talent apparaît, sinon dans une tendance générale séculaire d'évolution des problématiques de GRH, du moins dans le cadre d'entreprises qui évoluent vers une individualisation de plus en plus poussée de leurs pratiques. À la revendication d'un rapport personnel à son travail répond ainsi l'emprunt de concepts qui marquent encore plus cette individualité.

4 Les entrants

Les responsables des RH sont devenus sensibles aux évolutions de la société qui les entoure. Ils ont pris conscience de ce que n'importe quel thème sociétal se transforme rapidement en de multiples obligations sous forme de rapport à produire, de négociations à mener et d'engagements à prendre. L'entreprise est une des rares institutions sur lesquelles on peut faire peser le poids des problèmes que vit la société à un moment donné.

Or, les approches du management et de la GRH en sont encore parfois à situer l'entreprise et la vie des affaires dans une sorte de cloche séparée du sol et de l'environnement qui l'entoure. Les entreprises se situent pourtant dans une société, les travailleurs appartiennent à cette vie du monde et les personnes qui rejoignent le monde du travail aujourd'hui ne peuvent être les mêmes qu'il y a quelques décennies. Les approches du management ne peuvent donc pas faire comme s'il n'en était rien. Donnons deux illustrations de la difficulté du problème.

La première concerne les caractéristiques tacitement requises quand on recrute. Évidemment, le marché officiel du travail pratique censure et autocensure au point que l'on concentre le travail de sélection et le recrutement sur le décryptage des compétences découlant d'une formation, d'une expérience professionnelle et d'activités personnelles. On fait l'hypothèse que les personnes recrutées possèdent les compétences tacites permettant de fonctionner dans des collectifs

Copyright © 2015 Dunod.

pour un temps incertain et dans un cadre de contraintes. On peut se demander si le mode de vie actuel des plus jeunes prépare à une vie collective de travail où s'imposent les règles d'une part, les relations obligées d'autre part. Si la notion de talent apparaît, c'est aussi pour marquer cet individualisme croissant qui ne renvoie pas aux modes de consommation, voire de pensée, mais plutôt à des styles de vie où le choix personnel de garder ou biffer ses amis sur son réseau social est un acte banal du mode de vie de chacun. Le plus souvent la notion de talent a été utilisée à l'école ou dans les multiples activités collectives pratiquées (pour un temps provisoire) : dès le premier jour de ski, les récompenses sont venues, à la première activité collective, un grade, une médaille atteste du talent en herbe. Le talent correspond ainsi à une société où les idées éducatives dominantes (dans les discours du moins) ont permis à beaucoup d'imaginer qu'ils étaient dotés de talents. Finalement, le vocabulaire utilisé dans le travail vient prendre le relais.

La deuxième illustration concerne la génération Y[1]. Il faut toujours prendre avec beaucoup de précaution ces simplifications sociologiques qui veulent trouver, presque dans l'actualité, les caractéristiques tendanciellement importantes d'une génération. D'autant plus qu'à toutes les époques, on a découvert chez la nouvelle génération des originalités indiscutables. Cependant on s'accorde aujourd'hui à trouver chez les Y un souci de développer un équilibre de vie en ne supportant pas la séparation entre les deux facettes personnelle et professionnelle de leur existence. La notion de talent leur convient bien : elle honore leur originalité, les met en valeur, leur assure la reconnaissance recherchée dans leurs activités.

Le talent illustre le retour de la personne au centre des problématiques de management. Pour autant que l'on n'attribue pas seulement à cette assertion une connotation morale légitime mais souvent éloignée de la réalité, le talent témoigne de ce souci d'une approche plus individuelle et personnelle ; il le fait avec une connotation positive. Les spécialistes de la communication ne s'y sont pas trompés quand ils remplacent déjà la « gestion des ressources humaines » par la « gestion des talents » dans leur curriculum.

1. Voir *supra*.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Section 4 L'ENJEU DU TALENT DANS LE « *PERSONAL BRANDING* »

Le numérique transforme les modèles économiques, quels que soient les secteurs, les pays et les métiers. Par exemple, une entreprise comme Safran, qui vendait hier des moteurs, a reconfiguré son modèle d'affaires sous l'impact du numérique et vend aujourd'hui des heures de vol. Tout est repensé : à la fois son offre commerciale, les relations avec les clients, fournisseurs, partenaires et bien sûr son organisation au niveau du collectif et des métiers. Autre exemple : hier, Véolia commercialisait des usines de traitement d'eau et était en concurrence avec des entreprises identifiées qui réalisaient la même activité, alors qu'aujourd'hui elle est en concurrence avec des entreprises dont le cœur de métier sont les données, car ce que recherchent les clients, ce ne sont plus seulement les infrastructures mais la possibilité d'analyser les données de flux en vue de proposer des ajustements et des conseils. Dans de tels contextes, les collaborateurs sont amenés à s'adapter et à acquérir à la fois des compétences numériques (comment stocker, analyser, partager, protéger, diffuser et enrichir les informations ; comment travailler collaborativement avec efficacité) et des compétences personnelles uniques (des talents !) à faire valoir dans ce nouveau contexte.

1 Définir son talent

Avec Internet, tout le monde peut proposer des idées, faire partie de communautés ou trouver l'information dont il a besoin. Mais c'est en réfléchissant à ce que l'on sait faire différemment des autres avec une meilleure performance (définir son talent) que l'on pourra faire valoir une spécificité et mettre en avant ses atouts. L'avantage du talent, ainsi défini, est qu'il peut prendre naissance dans des activités professionnelles ou personnelles. L'entreprise peut aider le collaborateur à préciser le talent qu'elle a repéré en lui. Par exemple, il existe des organisations qui, lors de l'entretien annuel qui fait le point sur l'évaluation des compétences métier au regard du référentiel d'activité, intègrent une nouvelle étape : celle de l'évaluation des talents en demandant au collaborateur de

Copyright © 2015 Dunod.

s'exprimer sur des situations, des contextes dans lesquels il a atteint des performances supérieures à la moyenne en mettant en œuvre des stratégies innovantes ou des prises de décision particulières. Mais la démarche peut être inverse. Le collaborateur peut également réfléchir de son côté à ses propres talents et les exprimer, demander à ce qu'ils soient mis en situation au sein de l'organisation. Se penser « en talents » constitue un nouvel état d'esprit. Il s'agit de réfléchir à ce que l'on aime faire, que l'on fait avec efficacité et qui peut avoir une valeur ajoutée dans le contexte professionnel.

2 Faire connaître son talent

Une fois le talent défini, tout commence ! Il s'agit de faire connaître en interne et en externe son talent. Le talent est très souvent reconnu en entreprise parce qu'il a d'abord été reconnu à l'extérieur, dans un périmètre associatif par exemple. Ainsi, la reconnaissance peut passer par le canal d'une communauté qui valorise votre expertise, ou le nombre et la qualité de recommandations recueillies sur votre profil LinkedIn. Il peut également être valorisé par votre mentor ou vos anciens collègues. L'appartenance à des groupes physiques ou virtuels, thématiques ou généraux, la rédaction d'articles dans des blogs de revues ou des sites éditoriaux, la qualité de l'exposé de vos talents dans un pitch d'une minute sur vos profils dans les réseaux sociaux, sont des outils qui permettront de diffuser votre différence et quel que soit votre métier, tout employeur cherchera à identifier vos compétences métier et la différence liée à votre potentiel sur laquelle il pariera.

3 Développer sa sphère d'influence

Définir sa « *personal branding* » représente une stratégie indispensable, à l'ère du numérique, afin d'être repéré dans la multitude. Aussi, valoriser ses talents par soi et par les autres constitue une des tactiques performantes de la différenciation individuelle. De plus,

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

prendre conscience et acquérir des méthodes pour influencer positivement son écosystème représente une compétence essentielle à l'heure où le travail de groupe est plébiscité et où le rôle des managers change en profondeur. Leur pouvoir ne repose plus sur la possession de l'information mais sur leur capacité à l'enrichir, la diffuser et à mettre en avant les membres de l'équipe. Il leur faudra à la fois savoir « lâcher prise » et faire preuve d'humilité car il leur est maintenant demandé d'accompagner des collaborateurs plus experts, plus formés qu'eux. Leur nouveau rôle sera de les influencer au lieu de les diriger. Il existe des entreprises qui placent le critère d'influence devant celui de performance lors des évaluations annuelles.

Section 5 L'ENJEU DES ORGANISATIONS

La GRH regroupe des pratiques qui tentent d'influencer les comportements des collectifs de travail afin de produire du résultat. Dans cette définition on remarquera le « tentent ». Il n'y a rien de plus difficile que d'influencer des comportements, comme la vente ou les relations familiales en témoignent quotidiennement. Envisagée ainsi la GRH ne comprend pas seulement des modalités de rémunération ou d'évaluation de la performance mais aussi la question importante de l'organisation du travail.

L'organisation est l'art de faire travailler ensemble des personnes pour que l'action collective produise du résultat. Évidemment, ces organisations se présentent sous forme d'organigrammes, de plus en plus complexes au demeurant, mais *in fine* une organisation n'est jamais que les personnes qui la constituent avec leurs compétences, leurs motivations, leurs stratégies ou leurs représentations.

Le champ de l'organisation a eu tendance à disparaître du périmètre de responsabilité de la fonction RH au profit souvent des responsables des systèmes d'informations dont l'activité structurait l'action collective. Étant donné la complexification des organisations, on peut se demander si ce n'est pas aux RH de réinvestir ce domaine.

Copyright © 2015 Dunod.

1 Les RH récupèrent les organisations

Si les spécialistes des systèmes d'informations avaient investi le champ de l'organisation, c'est que leurs systèmes étaient considérés comme structurants de l'activité commune. Il semble qu'aujourd'hui ce soit le déroulement du business qui guide l'évolution des organisations. Avec la crise récente, les grandes entreprises, l'automobile par exemple, ont dû plusieurs fois réorganiser leurs tâches, ne serait-ce que pour absorber le travail après le départ brutal des sous-traitants et autres personnels contingents qui pouvaient constituer jusqu'au quart de l'effectif de l'*engineering*. Les évolutions des domaines d'activité stratégique, le développement de projets ou l'organisation en *business-units* sont des décisions organisationnelles directement liées à l'évolution du business qui guident l'évolution des organisations et la rapidité de ces évolutions.

Le succès de ces organisations dépend évidemment des personnes elles-mêmes, de leur capacité et de leur volonté à les faire fonctionner efficacement. On sait que le fonctionnement quotidien d'une structure matricielle pose toujours de grandes difficultés. Sur le papier, la logique des relations verticales et transversales est imparable mais dans la réalité, l'opérateur qui reçoit deux injonctions différentes et simultanées a quelque difficulté à s'y retrouver. L'efficacité d'une structure matricielle dépend ainsi totalement de la volonté des personnes à dépasser les difficultés et les conflits pour faire fonctionner la matrice.

Finalement, c'est toujours cette compétence alliée à la volonté des personnes qui rend efficaces les organisations. Mieux encore, quand on ajoute à ces formes organisationnelles hybrides l'impératif de devoir se transformer très souvent, à peine la précédente organisation intégrée, la dimension humaine devient encore plus cruciale. Il est donc tout à fait compréhensible que les RH réinvestissent le domaine de l'organisation du travail quand il ne suffit plus de présenter les exigences de nouvelles formes organisationnelles pour qu'elles soient forcément efficaces.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

2 Les personnes au cœur du fonctionnement des organisations

De plus en plus les managers, avec un demi-sourire, avouent regretter le temps des bonnes vieilles organisations hiérarchiques pyramidales. On savait exactement de qui recevoir des ordres et à qui en donner. Certes, elles n'honoraient pas la souplesse, la créativité et l'autonomie mais elles étaient limpides : elles répondaient à ce besoin premier trop souvent négligé de pouvoir se situer. On connaît évidemment les limites de ce genre de structures incapables de reconnaître le pouvoir de l'expertise, trop rigides en cas de changement brutal, trop hiérarchique à une époque où la notion ne se porte pas bien. Progressivement sont apparues la séparation entre fonctionnels et opérationnels, puis la transversalité ouvrant la voie à des matrices à plusieurs dimensions. Enfin, aujourd'hui, on parle de réseau et les entreprises regardent comment les réseaux sociaux peuvent transformer le fonctionnement de leurs organisations.

À cette rupture spatiale qui passe de la hiérarchie verticale et unidirectionnelle au réseau impalpable et sans frontières, il faut ajouter l'éclatement de la dimension temporelle. Les organisations sont dans le changement permanent et rapide, elles sont passées en quelque sorte de la marche à la course : dans la course, il est un moment où les pieds ne touchent plus terre… Dans une recherche que nous effectuons en longitudinal durant la crise dans le secteur automobile, nous interrogeons régulièrement un même échantillon de managers chaque trimestre. Certains ont vécu plus de deux réorganisations dans une même année…

On passe donc progressivement d'une idée de l'organisation à une autre. Au départ, l'organisation est cette formalisation *a priori* du fonctionnement de l'entreprise, conçue puis mise en œuvre. Les personnes s'y conforment, s'y ajustent : d'ailleurs tout défaut d'ajustement pourrait être corrigé par plus de formalisation organisationnelle. À l'autre extrémité, une organisation n'est qu'une forme mouvante des rapports entre des personnes et des entités qui s'ajustent aux évolutions du business.

Copyright © 2015 Dunod.

Dans des genres différents, deux chercheurs ont illustré l'enjeu et la difficulté de cette mise en tension. Dans *Hot Groups*[1] Leavitt et Lipman-Blumen font état de ces groupes, de projet par exemple, dans lesquels on a rassemblé de manière provisoire des compétences complémentaires. Les membres de ces groupes sont focalisés sur leur tâche dont ils retirent un épanouissement personnel plutôt que collectif. Les règles organisationnelles sont de peu de réconfort pour eux : ils doivent utiliser tout leur « art dramatique » pour tenter d'influencer ces collectifs de travail. Toute l'efficacité des *hot groups* tient à la compétence, l'engagement et la maturité personnelle des membres de ces groupes comme de leur leader.

Dans la même approche *hot* du management, Linda Gratton[2] lance le concept de *hot spots*. Ces lieux, entités, groupes, unités de travail ne se caractérisent pas par leur forme organisationnelle, leurs modalités de management ou leur structure interne. Quand vous approchez l'un de ces *hot spots*, vous percevez l'énergie qui s'y trouve. Il y a de l'enthousiasme, de la créativité, de la facilité à collaborer, de la tension positive. Dans ces ambiances tout semble possible, les barrières des relations, du temps ou de la faisabilité semblent abolies. Quand L. Gratton décrit des lieux de performance, elle ne le fait plus en décrivant des structures, des styles ou des modalités de fonctionnement mais en termes d'énergie, d'étincelle et de passion, autant de caractéristiques humaines.

Dans ces deux illustrations les personnes sont le véritable carburant de l'efficacité organisationnelle. En disant cela, on a évidemment posé le problème et pas donné la solution. Il ne suffit pas d'emprunter le discours humaniste sur l'autonomie et le développement des personnes dans le cadre de réseaux informels pour qu'une organisation fonctionne. Il est en revanche nécessaire que les organisations disposent des personnes compétentes et impliquées pour interagir efficacement. Le rôle des RH est donc capital pour mettre à disposition les bonnes personnes dans les organisations, comme c'est leur tradition, mais aussi suivre, accompagner et développer des personnes pour qu'elles continuent d'agir efficacement dans des organisations aux contours et aux destinées floues.

1. Lipman-Blumen J., Leavitt H., *Hot Groups : Seeding Them, Feeding Them to Ignite Your Organization*, Oxford University Press, 1999.

2. Gratton L., *Hot Spots : Why Some Companies Buzz With Energy and Innovation and Others Don't*, Financial Times Prentice Hall, 2007.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'essentiel

Ce chapitre situe **le talent et sa gestion** dans les évolutions actuelles de la gestion des ressources humaines. Nous considérons que l'émergence des talents devrait aider à relever cinq enjeux auxquels sont confrontées l'entreprise et la GRH.

Le premier enjeu est celui de la **démographie**. Couramment présentée comme un enjeu quantitatif, la question démographique apparaît aujourd'hui comme plus complexe. Elle a trait à la diversité croissante de la population active, à la mondialisation des marchés du travail et des compétences, à la réémergence de la question des générations.

Le deuxième enjeu est celui du **business**. Si la gestion des ressources humaines se développe dans les années 1970 pour utiliser des référentiels communs pour toutes les fonctions de l'entreprise, la gestion des talents met sans doute en valeur les limites d'une GRH-*business-partner* qui est plus soumise au business que réellement partenaire.

Le troisième enjeu concerne le retour des **personnes au centre des préoccupations** organisationnelles. Devant les limites des systèmes et des structures et les impératifs d'innovation, devant les exigences de responsabilité sociale, la gestion des talents devrait contribuer à remettre la personne au cœur des préoccupations de gestion.

Le quatrième enjeu concerne la nécessité pour chaque collaborateur de se penser en talents. À l'ère du numérique, valoriser ses spécificités (ses talents), élaborer une « ***personal branding*** » pour se démarquer de la multitude et **développer son influence** sont des tactiques à intégrer dans une logique de développement de carrière.

Enfin, le cinquième enjeu est celui des organisations. Complémentaire du précédent, cet enjeu est celui de la réappropriation par la fonction RH des grandes questions organisationnelles qui sont avant tout des préoccupations humaines.

Copyright © 2015 Dunod.

Bibliographie

Boudreau J. W., « Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management : From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science », *Human Resource Planning,* n° 28, 2005.

Boudreau J. W., Ramstad P. M., « Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability : a New HR Decision Science Paradigm For a New Strategy Definition », *Human Resource Management,* n° 44, 2005.

Charrin E., *L'Inde à l'assaut du monde*, Hachette Pluriel Référence, 2009.

Drucker P., « The Future That Has Already Happened », *Harvard Business Review,* n° 75, 1997, pp. 20-22.

Erickson T., *What's the Next, Gen X ? : Keeping up, Moving and Getting the Career you Want*, Hardcover, 2009.

Haag C., Seguela J., *Génération QE*, Village mondial, 2009.

Hall D., Moss J., « The New Protean Career Contract : Helping Organizations and Emplyees Adapt », *Organizational Dynamics,* n° 26, 1998.

Hamel G., « Moon Shots For Management », *Harvard Business Review,* n° 87, 2009

Lawler E. E., O'Toole J., *The New American Workplace*, New York, Palgrave Macmillan, 2006.

Lynton N., Beechler S., « Using Chinese managerial values to win the war for talent », *Asia Pacific Business Review*, Vol. 18, n° 4, 2012, p. 567-585.

Murphy E. C., *Talent IQ*, 2007.

Ollivier D., Tanguy C., *Génération Y, mode d'emploi*, Bruxelles, Deboeck, 2008.

Prud'homme L., Bournois F., « Talents et Communautés », *in* J.-M. Peretti (Éd.), *Tous talentueux* pp. 137-143, Éditions d'organisation, 2008.

Serieyx H., Derobe J., *Jeunes et Entreprise*, Éditions d'organisation, 2005.

Sparrow P. R., Makram H., « What is the value of talent management ? Building value-driven processes within a talent management architecture », *Human Resource Management Review*, 2015.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

THÉVENET M., *Manager en temps de crise*, Eyrolles, 2009.

ULRICH D., *Human Resource Champions : the Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press, 1997.

WITTENBERG-COX A., MAITLAND A., *La Croissance dépend aussi des femmes. Womenomics*, Paris, Éditions d'organisation, 2008.

Copyright © 2015 Dunod.

Chapitre

3 Le talent et l'activité humaine

La notion de talent a été présentée à partir des différents sens qu'elle évoque. Elle peut également être appréhendée dans une perspective plus pragmatique et être positionnée dans la lignée des concepts opératoires qu'elle complète. En effet, le talent s'inscrit dans une succession de notions clés qui ont permis depuis trente ans à la GRH de s'opérationnaliser. N'oublions pas que l'une des préoccupations majeures des ressources humaines consiste à trouver des étalons mesurant l'activité humaine et permettant une projection dans l'avenir. Les termes aptitude, qualification et compétence ont rempli cet objectif. Le talent se positionne dans cette lignée et apporte des réponses aux besoins spécifiques des RH de notre époque.

Comment décrire l'activité humaine ? Quels sont les apports et les limites de chacune de ces notions ? Comment est-on passé de la qualification à la compétence ? Quelles sont les limites de la compétence ? Est-ce que la notion de talent va se substituer à celle de compétence ? Comment ces concepts s'articulent-ils entre eux ?

Section 1 ■ **Les concepts qui décrivent l'activité humaine**

Section 2 ■ **Le modèle AQCT : aptitude, qualification, compétence, talent**

Copyright © 2015 Dunod.

Section 1 LES CONCEPTS QUI DÉCRIVENT L'ACTIVITÉ HUMAINE

Les ressources humaines peuvent être envisagées sous deux aspects complémentaires. Le premier renvoie à une « approche fonctionnelle » qui rend compte de la mise en œuvre de processus RH (recrutement, évaluation, rémunération, gestion de la paie, formation, relations sociales, SIRH et communication RH, gestion des carrières, performance sociale etc.) et de leur instrumentation. Le second aspect fait référence à une « approche comportementale » centrée sur la compréhension des mécanismes de motivation, de créativité, de valorisation de l'expérience, de partage de compétences des individus avec les collectivités dans lesquelles ils interagissent au sein de l'organisation.

Prendre en compte ces deux aspects de la fonction nécessite pour le DRH de maîtriser les forces et les faiblesses des mécanismes déployés et de favoriser leur appropriation par les collaborateurs. Préparer et réaliser cette anticipation constitue l'une des tâches essentielles d'un DRH quelles que soient l'époque et les modes managériales. Ces activités sont du domaine de la prévision, de la prospective.

Dans l'histoire de la prospective, trois périodes se dessinent d'après L. Boyer et A. Scouarnec[1]. Une première période – les années 1950-1970 – rassemble les fondateurs (G. Berger, Y. Barel, P. Massé en France et H. Kahn aux États-Unis). Une seconde période – 1980 à 2000 – se caractérise par une floraison de méthodes à dominante macroéconomique. Enfin, les auteurs proposent une troisième période débutant dans les années 2000. Celle-ci rassemble des auteurs souhaitant appliquer la prospective aux besoins des entreprises dans un souci d'efficacité. Dans le domaine de la GRH, L. Boyer et A. Scouarnec sont à l'origine de la méthode « Prospectives des métiers » qui repose sur la participation des acteurs-experts à l'élaboration de scénarios possibles concernant les métiers, les qualifications, les compétences et les talents nécessaires dans un futur à la fois proche et lointain.

1. Boyer L., Scouarnec A., *La Prospective des métiers*, EMS, Management et société, 2009.

Copyright © 2015 Dunod.

Ainsi, L. Boyer et A. Scouarnec affirment qu'« anticiper les métiers, adopter une posture prospective en GRH nécessite une réflexion sur soi et sur les talents de demain… La prospective des talents n'est que le prolongement opérationnel de la prospective des métiers… dans le contexte actuel, la valorisation de soi, de son talent, devient un véritable portefeuille de survie et un garant pour une employabilité choisie »[1].

La GRH a toujours eu besoin d'un « étalon » décrivant ce que l'individu peut faire, fait et pourra faire. Les termes classification, qualification, compétences ont nourri ce débat (*cf.* tableau 3.1). Aujourd'hui, si le recours à la notion de talent devient incontournable, c'est parce que les représentations existantes sont insuffisantes.

1 L'aptitude

L'aptitude correspond à ce qu'une personne peut faire. Elle renvoie à une conception taylorienne du travail dans laquelle il est demandé au salarié de réaliser une succession de tâches, selon un mode opératoire, sans réfléchir à la manière de les enchaîner ou au niveau d'efficacité à atteindre. L'aptitude est requise pour un travail d'ouvrier à la pièce comme il continue d'en exister dans de nombreux pays dont la Chine. Un article du *Monde* montre que, dans ce pays, les agences d'intérim d'ouvriers ont des difficultés à trouver suffisamment de main-d'œuvre à cause de la politique de l'enfant unique. Les usines ciblent des jeunes peu éduqués qu'elles logent et nourrissent en échange du quart de leur salaire (40 à 50 euros par mois). Le reste est envoyé à leur parent. « En fait, les ouvriers sont payés à la pièce, donc les usines ajustent comme elles veulent le niveau des salaires. Sans pouvoir de négociation, les jeunes se tournent vers les services ou préfèrent rester à la campagne. Le modèle est en crise »[2].

1. *Ibid.*, p. 325.
2. Article du 13 mars 2010, disponible sur www.lemonde.fr

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Tableau 3.1 — Les concepts qui décrivent l'activité humaine

	Unité d'analyse	Méthodologies	Apports	Contexte organisationnel
Aptitude	La *tâche* Ce que la personne est capable de faire.	Liste de tâches. Travail prescrit.	Segmentation du travail. Comparaison des personnes à partir des tâches qu'elles réalisent.	Entreprise de production. Main-d'oeuvre peu qualifiée. Collaborateurs interchangeables.
Qualification	Le *poste* La hiérarchie par rapport à un emploi. Logique individuelle.	Référence au poste. Référence au diplôme.	Principe égalitaire fondé sur l'ancienneté. Comparaison des personnes grâce aux grilles de classification et donc par rapport aux postes occupés.	Entreprise évoluant dans un environnement stable.
Compétence	*Les savoirs, savoir-faire, savoir être* Individualisation des RH. Logique d'adaptation et d'employabilité.	Référence à un référentiel collectif. Approche globale prévisionnelle qui ajuste les ressources et les besoins en compétences. Légalisation (accords).	Principe d'individualisation mais appliqué collectivement. « tout le monde a des compétences ». Comparaison des personnes grâces aux référentiels et aux compétences acquises.	Entreprise évoluant dans un environnement incertain nécessitant une forte adaptation du personnel.
Talent	*Les compétences rares* Compétences recherchées. Combinaison rare de compétences rares.	Répérage de profils atypiques. Valorisation de la différence.	Principe d'hyper-individualisation. Attirer et retenir les meilleurs, ceux qui sont différents et ont une valeur ajoutée. Valorisation de la personne par rapport à son unicité.	Entreprise évoluant dans un fort environnement concurrentiel, en recherche permanente d'innovation et de différenciation.

Copyright © 2015 Dunod.

2 De la classification à la qualification[1]

L'origine des classifications remonte au National War Labor Board aux États-Unis pendant l'effort de guerre de la Première Guerre mondiale, bien que les premières traces se situent en 1871 à l'US Civil Service Commission. Lors de la Seconde Guerre mondiale, l'État américain met en place un comité patronat syndicat de façon à anticiper les risques de conflits sociaux pendant l'effort de guerre. Ceux-ci passent par la structuration de la hiérarchie des postes et leur pesée selon des méthodes qui évolueront dans le temps pour aboutir à une hiérarchie des salaires (Benge[2] ; Henderson[3]). Rapidement aux États-Unis, la classification (*job évaluation*) est déconnectée des grilles salariales (*job pricing)*. Progressivement, la méthode des classifications s'impose en France et prend des formes adaptées à la culture (*cf.* Repères *infra*). La diversité des méthodes est le résultat de l'expérience des métiers, filières, secteurs d'activités autant que des « produits marché » des consultants. Le principe commun consiste à rémunérer le travail de façon équitable à partir de l'élaboration d'une grille négociée avec les partenaires sociaux.

Repères — Les grilles de classification en France

- Les *classifications Parodi* constituent une liste de dénomination de postes sans description précise mais avec la fixation de salaires minima qui serviront de base aux négociations de branche. Le classement repose sur le métier. Cette méthode concerne essentiellement des fonctions aux tâches répétitives.
- Les *classifications de type Parodi amélioré* se caractérisent par une description détaillée du contenu des postes de travail et de responsabilités. Elles s'utilisent dans des marchés réglementés.

☞

1. Nous remercions Etienne Normand pour son apport dans ce paragraphe.

2. Benge E. J., *Job Evaluating and Merit Rating, a Maual of Precedures*, Deep River, National Foremen's Institute, New York, 1941.

3. Henderson R. I., *Compensation Management in a Knowledge-Based World*, Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall, 9th ed., 2003.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

☞

- Les classifications de type « *fonction publique aménagée* » reposent uniquement sur le diplôme et l'ancienneté. Elles s'inscrivent dans une logique bureaucratique.
- Les *classifications en critères* classant concernent l'évaluation des critères et des postes. La métallurgie a été la première à l'introduire en 1975. Cette méthode a facilité l'introduction de la négociation salariale au sein des entreprises.

Source : d'après Aubret J., Dietrich A., Gilbert P., Pigeyre F., *Management des compétences,* Dunod, 3e édition, 2010.

E. Marbot et E. Normand[1] proposent une autre typologie : les méthodes globales (qui positionnent hiérarchiquement les emplois les uns par rapport aux autres) et les méthodes dites analytiques ou critérielles (qui positionnent les postes en fonction de points attribués sur des critères prédéfinis).

Classification et qualification ont souvent été opposées. La première renvoie à un descriptif d'emploi et la deuxième aux capacités des personnes. La qualification désigne l'ensemble des savoirs et des savoir-faire utilisables par un individu dans l'exercice d'un emploi détenu. Elle provient d'un diplôme, de la formation initiale ou continue, de l'expérience, des certifications ou de la VAE. La qualification est reconnue par un jugement qui se veut objectif et dont les règles d'évaluation sont communiquées en amont. Elle est l'attribut d'une personne et non d'un poste. Elle est acquise une fois pour toute.

Parallèlement, classification et qualification ont souvent été associées. En effet, en évaluant les personnes par rapport à leur qualification, les entreprises ont pu les positionner dans des grilles de classification. La finalité pouvant être à la fois d'élaborer des grilles de salaires pour un métier et de mettre en correspondance, au niveau salarial, des métiers dans des filières différentes en fonction de leur niveau de salaire.

Le débat qui existait hier pour savoir si la GRH doit s'attacher à l'individu ou au poste n'est plus d'actualité. L'entreprise doit porter

1. Marbot E., Normand E., « Rétribution, le sens de la rémunération », *in* M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, E. Normand, A. F. Bender, *Fonctions RH*, Paris, Pearson, 2e éd., 2009, p. 185.

Copyright © 2015 Dunod.

son attention et ses ressources dans ces deux directions. L'observation des pratiques révèle que de plus en plus d'entreprises déploient des systèmes d'évaluation, de valorisation et de rémunération qui tiennent compte simultanément de ces deux variables : le poste (l'emploi ou la fonction) et l'individu (caractérisé par sa qualification, ses compétences, son potentiel et ses talents).

3 De la qualification à la compétence

Avec l'évolution des conditions organisationnelles, l'unique référence à la notion de poste a été jugée insuffisante par les entreprises car elle ne reflétait plus la réalité du moment. Les nouvelles situations de travail requérant une adaptabilité à l'évolution rapide des postes de travail, une autonomie et un accroissement des responsabilités ont été un terrain favorable pour l'émergence du concept de compétence.

Repères — Les limites de la qualification

La qualification s'est retrouvée face à trois limites difficiles à surmonter dans les années 1980 :

- la première limite est liée au *caractère statique* de la notion de poste sur laquelle elle repose. Les organisations évoluent et il est demandé aux salariés de s'inscrire dans des logiques de coordination et de coopération qui privilégient le recours à la notion « d'événement ». L'opérateur décide ce qu'il faut faire au lieu d'appliquer une procédure inadéquate au contexte ;
- la deuxième limite concerne la *tertiarisation de l'économie* qui nécessite toujours plus de savoir-être et compétence comportementale nécessaire dans une relation de service. En effet, la qualification s'est imposée dans une économie industrielle et semble insuffisante dans une économie de service ;
- enfin, la qualification ne reconnaît que le *diplôme*. Comment valoriser l'expérience professionnelle, les savoir-faire acquis ?

Source : d'après Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F., *Management des compétences, réalisations, concepts, analyses*, Dunod, 2002, pp. 45-46.

1. D'après l'expression de Zarifian P., *Le Travail et l'Événement*, L'Harmattan, 1995.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

En d'autres termes, la qualification a bien fonctionné dans un système productif taylorien-fordien où l'État et les partenaires sociaux jouaient un rôle de régulation et de redistribution. Elle ne correspond plus à un modèle de société dans lequel individualisation, reconnaissance et nouvelles relations sociales s'imposent[1]. La comparaison entre qualification et compétence est proposée dans le tableau 3.2.

Tableau 3.2 — Qualification et compétences : éléments de comparaison

	Qualification	Compétences
Objectifs	Décrire et évaluer les acquis.	Décrire, comprendre et évaluer les acquis et le potentiel.
Impacts idéologiques	Envisager la qualification comme l'expression d'un rapport de force, d'une négociation permanente entre acteurs aux intérêts divergeants.	Positionner la compétence dans une approche essentialiste, centrée sur l'individu. La GPEC devient un enjeu de négociation collective et relance le débat social depuis 2004.
Contenu et degré de formalisation	Accent généralement mis sur les connaissances, les savoirs académiques et/ou professionnels.	Accent mis sur les processus mentaux et les qualités subjectives à l'oeuvre dans le travail. Reconnaissance du travail empirique. Valorisation du comportemental.
Liens avec la GRH		
Recrutement	Adéquation homme/emploi. Fiche de poste.	Profil de compétences. Référentiel métier. Cartographie.
Organisation du travail	Stabilité, routines, répétition des tâches.	Flexibilité, mobilité, polyvalence.
Formation	La formation permet d'objectiver le processus d'attribution des qualifications.	Nombreuses occasions de formations à travers le plan de formation, le tutorat, le coaching, le droit individuel à la formation (DIF), la validation des acquis de l'expériences (VAE), les bilans de compétences.

☞

1. Oiry E., « Qualification et Compétence : deux sœurs jumelles », *Revue française de gestion*, n° 31, 2005, pp. 13-34.

Copyright © 2015 Dunod.

Rémunération	Liée au statut, à la grille de classification et aux minima conventionnels et grilles de salaires.	Logique d'individualisation des salaires. Valorisation du variable.
Mobilité, gestion des carrières	Espace professionnel étendu aux emplois de qualification identique ou supérieure. Promotion hiérarchiques verticales.	Développement de la mobilité fondé sur une proximité de compétences d'un emploi à un autre. Valorisation de trajectoires professionnelles transversales.

Source : Adapté de Grimand A., « *L'Émergence de la notion de gestion des compétences en ressources humaines : discours, pratiques, enjeux* », Actes du 6e congrès de l'AGRH, 1995, cité in Dejoux C., Gestion des compétences et GPEC, Dunod, 2e édition, 2013.

La notion de compétence s'est substituée à celle de qualification dans les années 1980 car elle apportait une réponse satisfaisante aux nouvelles exigences des organisations. Les entreprises recherchaient des collaborateurs capables de s'adapter à l'évolution des métiers, à l'introduction des nouvelles technologies, à l'incertitude des environnements. Ils devaient faire preuve de nouvelles capacités comme la prise d'initiative et le travail collaboratif. Dans ce nouveau contexte, le contrat psychologique s'est inscrit dans une individualisation de la relation salariale alors que la qualification s'inscrivait dans une perspective collective. Avec la compétence l'entreprise accompagne le collaborateur dans la mobilisation et la valorisation de ses compétences pour gagner en employabilité et en retour il est flexible et adaptable en fonction des besoins de l'organisation.

Ainsi, les pratiques de gestion des compétences apparaissent de manière multiformes dans les années quatre-vingt-dix, donnant lieu à des accords d'entreprises ou à des négociations collectives. Plusieurs terminologies sont employées pour désigner ces pratiques. P. Zarifian[1] propose « le modèle de la logique compétence » qui renvoie à une nouvelle forme d'organisation plus flexible dont la compétence constitue un point d'ancrage. J. Igalens et A. Scouarnec[2] évoquent la différence entre « la gestion par les compétences »

1. Zarifian P., *Le Modèle de la compétence*, Liaisons sociales, coll. Entreprise et carrière, 2004.

2. Igalens J., Scouarnec A., « La Gestion des compétences: construction d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 140, 2001, pp. 2-16.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

lorsque la notion de compétence prend la place de celle de poste ou de fonction et se positionne au cœur des processus RH et « la gestion des compétences », plus restrictive. A. Scouarnec[1] rappelle les caractéristiques de « la gestion par les compétences » et « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences » (GPEC) qui intègrent la dimension « anticipation » des métiers et l'adéquation entre les besoins et les ressources en compétences.

De nombreux auteurs ont explicité les vertus des démarches « compétence ». Nous reprendrons les propos de D. Boutelier et P. Gilbert[2], qui soulignent que l'un des principaux apports de ces approches a été de diffuser un langage commun sur le travail et de permettre à des salariés de différents niveaux et de différentes fonctions d'échanger à partir du même référent collectif.

Mais pour mieux comprendre ces apports, revenons à l'essence du concept de compétence. C'est un concept construit, mesurable, performatif et structurant d'après C. Dejoux[3].

3.1 Un concept construit

R. Quivy et L. V. Campenhoudt distinguent deux types de concepts : le « concept construit » qu'ils nomment « concept opératoire isolé » et le « concept systémique ». Dire que la compétence est un « concept construit » signifie qu'il a été délibérément inventé par des chercheurs. Les concepts « sont construits soit pour faire partie d'une théorie dans laquelle ils seront reliés à d'autres construits, soits'ils sont spécifiés de telle façon qu'ils puissent être observés et mesurés »[4]. Ce statut de « concept construit » se justifie ; utilisé dans les années quatre-vingt au sein des usines IBM et Sollac, il a ensuite attiré l'attention des chercheurs en sciences de gestion des

1. Scouarnec A., « Gestion par les compétences et perception des salariés : une analyse des effets sociaux », Thèse de doctorat, IAE de Caen, 2000.

2. Bouteiller D., Gilbert P., « Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences ? », XX^{e} congrès de l'AGRH, Toulouse, 2009.

3. Dejoux C., « De la compétence au talent : rupture ou continuité ? », Habilitation à diriger des recherches sous la direction du Professeur F. Bournois, Université Paris II Panthéon-Assas, 2009.

4. Quivy R., Campenhoudt L.-V., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 1995.

Copyright © 2015 Dunod.

entreprises (J. Aubret, P. Gilbert et F. F. Pigeyre ; D. Courpasson et Y. Livian ; P. Gilbert et R. Thionville ; P. Zarifian ; Y. Canac ; G. Leboterf) et des consultants qui sont à l'origine de sa formalisation théorique et pratique.

Repères — Caractéristiques de la compétence

- La compétence est une mise en situation (principe d'action).
- La compétence est contingente, elle est contextualisée à une finalité (principe téléologique).
- La compétence est une construction, elle change dès qu'on la met en œuvre (principe dynamique).
- La compétence est un attribut de la personne, elle revêt un aspect individuel ou collectif (principe d'individuation).
- La compétence doit être reconnue par les autres pour acquérir une crédibilité (principe normatif du regard d'autrui).
- La compétence est transférable dans le cadre d'un processus d'apprentissage individuel ou organisationnel (principe de portabilité).
- La compétence a un caractère permanent si elle est mise en œuvre (principe de régularité).

3.2 Un concept mesurable

Les chercheurs et les praticiens ont tenté de mesurer la compétence et d'en justifier sa valeur. Comme le souligne A. Klarsfeld[1], les mesures des pratiques de gestion des compétences individuelles tendent à la subjectivité et présentent un véritable défi. Mais, il est possible de citer des tentatives qui s'avèrent toujours contingentes et limitées :

- les travaux de J. Igalens et A. Scouarnec[2] privilégient une approche basée sur la perception des individus par rapport aux pratiques de gestion ;

1. Klarsfeld A., « La Gestion des compétences : le défi de sa mesure », *in* C. Defelix, A. Klarsfeld, E. Oiry, *Nouveaux Regards sur la gestion des compétences*, Paris, Vuibert, 2006, pp. 229-251.

2. Igalens J., Scouarnec A., *op. cit.*

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

– l'étude de T. Colin et B. Grasser[1] utilise les données secondaires de l'enquête Réponse 2005-2007 de la Dares[2] (enquête relations professionnelles et négociations d'entreprise) ;
– plus récemment, A. Becuwe et C. Falcoz[3] ont créé une échelle de mesure de la gestion des compétences via l'instrumentation formalisée et l'articulation de la logique compétence dans chacune des pratiques RH : recrutement, formation, gestion des carrières et rémunération. Ils prennent en compte également des items liés aux spécificités du statut de la fonction publique territoriale car leur échantillon concerne les communes françaises.

3.3 Un concept performatif

Le concept de compétence a permis d'introduire la notion de performance au sein de la GRH, dans ce sens il est performatif. L'introduction de l'évaluation des compétences a amené le salarié à intégrer la culture du résultat et lui a donné les moyens de flexibiliser son travail dans une logique de capitalisation des connaissances. Parallèlement, la reconnaissance des compétences a été accompagnée par les politiques de formation. À travers les plans de formation, les bilans de compétences, la VAE, les collaborateurs ont compris la nécessité d'être acteur de leur employabilité afin de pouvoir évoluer en interne ou de faire reconnaître en externe les compétences acquises. La compétence est au cœur aujourd'hui de la performance des territoires comme nous l'exposent D. Retour, T. Pick et C. Defelix[4].

3.4 Un concept structurant

Parce qu'elles permettent de fixer des règles et des zones de pouvoir, les compétences ont un caractère structurant au niveau des

1. Colin T., Grasser B., « La Gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°66, 2007, p. 18.

2. Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques, service statistique du ministère du Travail.

3. Becuwe A., Falcoz C., « L'Institutionnalisation de la gestion des compétences dans les communes françaises°», *Revue de gestion des ressources humaines*, 2008, p. 102.

4. Retour D., Pick T., Defelix C., *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, 2009.

Copyright © 2015 Dunod.

actions et des rôles des collaborateurs. De nombreux auteurs (A. Dietrich, 1997[1] ; C. Havard et C. Krohmer, 2008[2] ; J. Reynaud 1997[3], 2001[4]) ont montré, que la théorie de la régulation appliquée aux démarches compétences permettait de mettre en avant :

– la réaction des acteurs face aux nouvelles règles ;
– l'articulation des régulations et les jeux des acteurs ;
– l'importance du temps pour institutionnaliser la régulation de contrôle.

Ainsi, les démarches compétences ont participé à l'émergence de nouvelles règles et ont redistribué le pouvoir entre les acteurs et la hiérarchie. Par exemple, elles ont accompagné le mouvement de la décentralisation des RH vers le management de proximité.

***Exemple* – La définition de la compétence chez Manpower**

Pour l'entreprise Manpower, une compétence est élaborée autour de trois blocs : les *compétences communes* (partagées par l'ensemble des collaborateurs et reflétant la culture de l'entreprise : sens du service, sens commercial, travail en réseau, exigence, implication, la gestion de la pression et du stress, l'initiative et l'innovation) ; les *compétences métiers* (déterminées en fonction de la mission et des résultats attendus, elles regroupent de 3 à 6 compétences clés de la fonction extraites d'une liste de 15 compétences) ; les *compétences managériales* qui concernent uniquement les fonctions d'encadrement.

Source : d'après Dejoux C., Dietrich A., *Le Management par les compétences : le cas Manpower*, Pearson, coll. Gestion appliquée, 2005.

Au-delà des différences d'enjeux et de choix stratégiques, les démarches « compétences » se rejoignent autour d'un processus en quatre étapes synthétisé dans la figure 3.1 : l'évaluation,

1. Dietrich A., « La Compétence comme instrument de régulation de l'action organisée », *Gérer et comprendre*, Annales des Mines, n° 49, 1997, pp. 71-82.

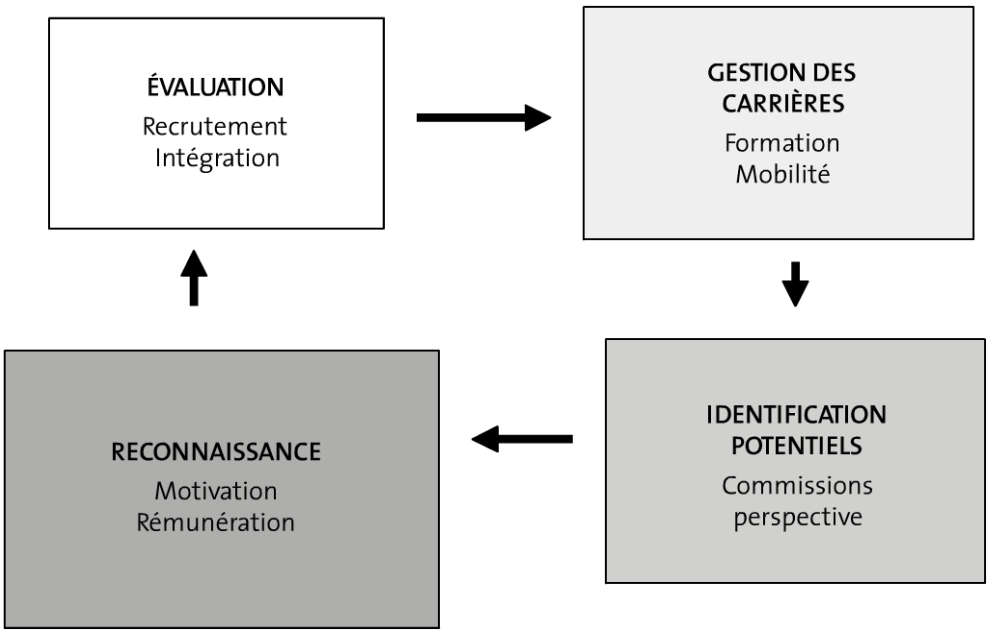
2. Havard C., Krohmer C., « Création et articulation des règles dans le cadre d'un management des compétences », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 70, 2008, pp. 88-101.

3. Reynaud J., *Les Règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*, 3e éd., Armand Collin, 1997.

4. Reynaud J., « Le Management par les compétences : un essai d'analyse », *Sociologie du travail*, n° 43/1, 2001, pp. 7-31.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

l'accompagnement, la capitalisation et la reconnaissance des compétences des collaborateurs.



Source : d'après Dejoux C., « La Gestion des compétences : un processus unique face à des enjeux et des motivations variées », in F. Dupuich-Rabasse, *Management et gestion des compétences*, L'Harmattan, 2008.

Figure 3.1

Le processus de gestion des compétences s'articule autour des étapes suivantes :

– l'évaluation (annuelle, recrutement, intégration, mobilité, détection de potentiel, bilan de compétences) ;
– l'accompagnement (formation, mobilité, passeport compétences) ;
– la capitalisation (des compétences individuelles et collectives, commissions perspectives) ;
– la reconnaissance (rémunération, VAE ou certification).

La GPEC a également fait l'objet d'une réglementation législative depuis quelques années. En introduisant cette thématique dans le champ des obligations de consultation avec les partenaires sociaux, le législateur a souhaité orienter la politique de l'emploi vers une certaine « flexi-sécurité » tout en mettant l'accent sur l'importance de la prévision des emplois et des compétences à moyen terme.

Copyright © 2015 Dunod.

Cette institutionnalisation présente à la fois des avantages et des inconvénients. Le principal avantage consiste à introduire cette démarche prévisionnelle dans des entreprises qui n'auraient pas franchi le pas. À notre avis, le risque majeur de la légalisation d'une pratique de gestion est de la voir se mettre en place sans une réelle volonté d'appropriation.

Repères

Les dates clés de la légalisation de la gestion des compétences

1989 : loi sur la prévention des licenciements économiques

Loi qui évoque l'information-consultation du comité d'entreprise sur les évolutions de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise, les prévisions et les actions mises en place.

2004 : loi de modernisation sociale

Loi sur la formation qui catégorise les formations en fonction de leur objectif : adaptation, maintien dans l'emploi et développement des compétences.

2005 : loi de cohésion sociale

Loi qui officialise la GPEC en l'imposant aux entreprises de plus de 300 salariés. Mise en place d'un dispositif de négociation obligatoire tous les trois ans sur la GPEC afin de lutter contre les licenciements économiques et anticiper les restructurations.

2014 : loi relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

Loi qui comporte trois volets : la formation, la représentativité sociale et le contrôle. Elle introduit notamment la création du Compte Personnel de Formation qui remplace le DIF. L'esprit de la loi rend le salarié responsable, autant que l'organisation, du développement de ses compétences. Il capitalise des droits sous forme d'heures de formation qui restent acquises par leur bénéficiaire en cas de changement de situation professionnelle ou de perte d'emploi. Ces droits sont mobilisables par la personne, qu'elle soit salariée ou demandeuse d'emploi, afin de suivre une formation.

Source : Dejoux C., *Gestion des compétences et GPEC,* Dunod, 2e édition, 2013.

La gestion des compétences est passée d'une stratégie émergente puis à une stratégie délibérée à avant d'être une stratégie imposée

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

par la législation. Les premières tentatives de gestion des compétences correspondaient à des pratiques émergentes réalisées involontairement par des opérateurs ou des managers, puis elles ont été délibérées, à l'initiative des DRH qui ont testé des modèles pour rendre plus flexible la main-d'œuvre. Aujourd'hui, la gestion des compétences est devenue obligatoire dans le cadre de la loi de modernisation sociale (2004) et fait l'objet de concertation tous les trois ans avec les représentants de l'entreprise. Comme le mentionne Mintzberg, l'une des principales limites de ce type de stratégie est d'exclure l'apprentissage alors que la stratégie émergente l'encourage. Cette limite peut être dépassée en mettant en place des mises à jour suite à des enquêtes de satisfaction interne par exemple.

La légalisation de la gestion des compétences doit être considérée comme une étape car elle institutionnalise ce thème et le positionne comme un domaine à part entière de la GRH. Certains voient dans la légalisation de cette pratique une rigidité qui supprimerait le caractère innovant et adaptatif de la démarche. De notre point de vue, la légalisation doit être appréhendée comme une étape majeure dans l'évolution des pratiques de gestion des compétences. Elle ne doit pas être sous-estimée car, dans de nombreux cas, elle affecte à la fois le sens et les objectifs de la démarche.

Dans les entreprises qui avaient déjà mis en place une gestion des compétences, la légalisation leur permet d'aller plus loin en leur offrant la possibilité de négocier un accord de méthode et d'envisager « à froid », dans une logique de concertation, les évolutions de postes et de compétences. Si ce n'était pas le cas précédemment, la loi permet à la démarche d'intégrer une dimension prévisionnelle et stratégique.

À l'inverse, les entreprises qui, sous l'effet de la loi, s'engagent dans la mise en œuvre d'une gestion des compétences, devront l'intégrer dans une stratégie RH plus globale, en expliquant à leurs collaborateurs les conséquences d'un accord de méthode « à chaud » qui accompagne un plan social ou les conséquences d'un accord de méthode « à froid » qui anticipe l'évolution des emplois. Dans les deux cas, la communication auprès des salariés est essentielle pour que la gestion des compétences ne soit pas ressentie comme « une mauvaise nouvelle » mais comme une opportunité de développement personnel.

Copyright © 2015 Dunod.

Ainsi, le principal atout de la légalisation de la gestion des compétences consiste à la reconnaître comme un domaine RH à part entière qui doit évoluer en dépassant les limites connues.

4 Les limites de la notion de compétence

Avec la crise et l'accélération des restructurations, D. Bouteiller et P. Gilbert[1] prédisent un essoufflement des démarches « compétences ». Même s'il est peut-être trop tôt pour avoir le recul nécessaire, force est de constater que les limites de la gestion des compétences sont nombreuses comme la surenchère des définitions, la complexification de l'instrumentation ou le ciblage insuffisant des collaborateurs car la diversité des publics n'est pas suffisamment prise en compte.

4.1 La surenchère des définitions

De trop nombreuses définitions se succèdent depuis l'émergence du concept dans les années quatre-vingt-dix. Les auteurs dénoncent leurs divergences en termes de contenu (certaines définitions incluent des traits de caractères, d'autres seulement des habiletés ou des savoir-faire), en termes d'orientation (behavioriste ou cognitive), ou en terme d'élaboration (approche contenu ou approche processus).

Ce flou a l'avantage de laisser aux entreprises la liberté de donner au terme compétence le sens qui portera leurs valeurs et leurs finalités. Mais d'un autre coté, ce flou sémantique intrigue, dérange et porte à la confusion. Pourtant, en GRH, la plupart des concepts utilisés ne sont-ils pas interprétables ?

4.2 La complexification de l'instrumentation

Certains observateurs prévoient la disparition de la gestion des compétences sous prétexte qu'elle favorise la multiplicité des outils et l'apparition « d'usines à gaz » impossibles à piloter. Il est évident

1. Bouteiller D., Gilbert P., *op. cit.*

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

que c'est à l'entreprise de sélectionner les outils qui auront une valeur ajoutée pour l'utilisateur (le manager de proximité ou les collaborateurs). Nombreux sont les DRH qui ont assigné trop d'objectifs à la gestion des compétences et ont introduit une confusion de sens. Il est vrai que la gestion des compétences peut, à la fois, structurer l'évaluation, la rémunération, la formation, la capitalisation, la gestion des carrières, anticiper les besoins en compétences et, depuis peu, intégrer les objectifs de la responsabilité sociale.

Si la DRH ne communique pas sur le sens, les valeurs et la hiérarchie des objectifs qu'elle assigne à la gestion des compétences, comment ne pas donner l'impression aux collaborateurs d'un « potpourri » ou d'une « potion magique » qui n'aurait aucune lisibilité. De nombreux autres outils existent et facilitent la déclinaison du processus. À chacun de les choisir en privilégiant l'ergonomie pour l'utilisateur et la firme.

4.3 Un ciblage insuffisant

La troisième limite évoquée par de nombreux chercheurs concerne l'incapacité de la gestion des compétences à gérer des segments de publics, issus de la diversité par exemple, alors qu'il s'agit actuellement d'un des principaux axes de développement des RH. Gérer les compétences signifie reconnaître la nécessité de mettre en place un système d'évaluation, de formation, de reconnaissance voire de rémunération organisé autour de principes directeurs et de modalités de déploiement communes à l'ensemble des salariés. Il s'agit d'une approche collective même si dans de nombreux cas, elle se met en place progressivement métier par métier.

Si l'entreprise définit le terme compétence par « savoir, savoir-faire et savoir être », tous les métiers seront déclinés autour de ce triptyque. Ne peut-on voir dans cette caractéristique une limite de la notion ? Prenons l'exemple des « jeunes » et des « seniors », sont-ils équitablement évalués si l'on s'en tient à la seule référence à ce triptyque ? Par exemple, sur un métier en informatique, le public des « jeunes » peut avoir moins de compétence sur le savoir-faire commercial mais possédera de plus grandes capacités à intégrer de nouvelles technologies informatiques que le public des « seniors ».

Copyright © 2015 Dunod.

C'est pourquoi certains commencent à se demander s'il ne faudrait pas appliquer le principe marketing de la segmentation aux ressources humaines et mettre en place des stratégies RH en fonction des publics identifiés comme prioritaires par la firme : seniors, handicapés, jeunes, femmes, publics en apprentissage, tout en se protégeant de l'hypersegmentation qui consisterait à voir apparaître une GRH trop individualisée pour être équitable et efficace.

Nous proposons, dans cette seconde section, un modèle qui permet de positionner les concepts évoqués précédemment et de montrer qu'ils renvoient à différentes conceptions de l'organisation (comment appréhende-t-elle l'individu et le collectif) et de l'individu (qu'est-ce que l'individu fait, veut et peut faire ?).

Section 2 LE MODÈLE AQCT : APTITUDE, QUALIFICATION, COMPÉTENCE, TALENT

Cette section permet de situer la notion de talent par rapport aux aptitudes, aux qualifications ou aux compétences. On n'a jamais cessé, au fil du temps, de chercher des notions et des concepts qui permettent de se représenter les situations concrètes et d'en résoudre les problèmes. En cherchant à caractériser soit une combinaison rare de compétences rares, soit la personne qui les détient, la notion de talent ne fait rien d'autre que de préciser cette banalité de la GRH, à savoir l'apport de la personne à une action collective ou, dit autrement, les attentes de l'institution vis-à-vis de la personne qui y travaille. À différents moments, dans différentes situations et sous différentes conjonctures on a appréhendé la question de l'apport de la personne à l'institution, des attentes de cette dernière vis-à-vis de la personne en utilisant des concepts différents qui mettaient l'accent sur tel ou tel aspect.

Comme il a été rappelé ci-dessus, le talent apparaît dans un continuum qui irait de l'aptitude au talent en passant par la qualification et la compétence. Quand la notion de compétence se développe, on revendique ses apports par rapport à une notion de qualification qui ne fait pas droit totalement au potentiel de l'individu. Quand le talent apparaît, on considère que les compétences et les référentiels ne permettent pas totalement de mettre en évidence la

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

rareté et l'originalité de certaines personnes ou de certaines compétences sur lesquelles il serait vain de vouloir positionner chacun dans un référentiel.

Pour autant, faut-il voir dans cette évolution une autre version de ce profond mouvement de progrès qui ferait évoluer nos concepts, le management en général vers des définitions toujours plus fines, vers un raffinement nous rapprochant toujours plus du Graal de la purification académique et pratique totale.

Les historiens et les sociologues des ressources humaines ont toujours tendance à privilégier cette vision historique quand de meilleurs concepts viennent remplacer des anciens défraîchis. Il est cependant possible de voir d'autres logiques dans ces quatre domaines de l'aptitude, de la qualification, de la compétence et du talent.

1 Ces notions ressortissent aux fondamentaux de la GRH

La gestion des ressources humaines, c'est assurer dans le temps une bonne adéquation entre une activité globale à réaliser et des personnes. L'adéquation est quantitative et qualitative. Les notions d'aptitude, de qualification, de compétence ou de talent caractérisent partiellement cette adéquation en mettant l'accent tant sur la contribution de la personne à l'organisation que sur les exigences vis-à-vis de la personne. Elles permettent de caractériser le lien entre d'un côté une organisation avec sa raison d'être, la production, au sens large, de biens ou de services recevables par un environnement, et d'un autre côté la personne avec ce qu'elle est/fait pour contribuer à l'activité globale.

Nous avons donc bien deux perspectives, l'une qui se situe du côté de l'organisation, de l'institution, et l'autre qui se situe du côté de la personne.

En empruntant la perspective de l'organisation, deux préoccupations se font jour quant à l'adéquation activité-personne. La première consiste à définir les attentes de l'organisation vis-à-vis des personnes et la seconde à combiner efficacement les actions individuelles.

Copyright © 2015 Dunod.

En empruntant la perspective de la personne, on peut mettre l'accent sur ce qu'elle fait, ce en quoi elle contribue à l'organisation, mais aussi ce qu'est la personne et ce qu'elle peut faire.

1.1 La perspective organisationnelle

Comme nous l'avons indiqué, la raison d'être de l'organisation est de produire des biens et des services acceptables par un environnement. Il n'y a de GRH que si l'on attend cette production d'un collectif de travail. C'est pour cette raison que l'on élimine les problèmes de GRH en sous-traitant ou en externalisant. L'organisation est créée en référence à cette œuvre collective à accomplir et la gestion des ressources humaines consiste à permettre l'ajustement permanent entre activité et personnes.

Dans cette perspective organisationnelle, deux niveaux de préoccupation sont possibles :

– **le niveau des individus.** L'organisation passe contrat avec des individus qu'elle rémunère. Les personnes qui travaillent doivent se voir allouer des tâches et réaliser une contribution. Les ingénieurs de l'organisation s'intéressent aux caractéristiques personnelles nécessaires pour contribuer à cette œuvre collective. C'est le premier niveau des attentes de l'organisation vis-à-vis des personnes ;

– **le niveau du collectif.** Le travail collectif n'est pas qu'un empilement d'actions individuelles. Il est nécessaire d'assurer la combinaison et la bonne coordination entre ces actions individuelles. Celle-ci revêt un aspect technique de complémentarité et d'agencement des contributions individuelles. Elle comporte également un aspect plus discret d'équité entre les différents contrats individuels, entre les rapports entre contribution et rétribution des différents individus.

1.2 La perspective individuelle

L'adéquation activité/personne peut aussi être abordée dans une perspective individuelle. L'individu passe contrat avec son employeur, il constitue l'entité de base du corps social de l'organisation même si l'on cherche parfois aujourd'hui à mettre en valeur les

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

équipes, les segments de population ou les réseaux. Ceux-ci ne sont jamais constitués que d'individus.

Deux niveaux d'approche sont également possibles dans le cadre de cette perspective :

– **le niveau de l'action.** Le premier consiste à s'intéresser à ce que fait la personne, à sa contribution dans un cadre établi, à la manière dont elle honore un contrat défini. Cela renvoie par exemple à une vision mécaniste des organisations où on peut construire *a priori* une organisation découpée dans les différentes entités individuelles qui la constituent. On retrouvera cette manière de voir dans les aptitudes, ou les qualifications construites de manière à s'articuler dans le cadre de postes ;

– **le niveau du potentiel.** Le second concerne ce qu'est la personne donc ce qu'elle peut faire. On trouvera dans cette catégorie les compétences, les savoirs, savoir-faire et savoir être ou non dans le cadre des organisations actuelles mais avec la perspective, si l'on en croit les premiers grands accords sur les compétences, que leur développement aille jusqu'à faire évoluer les organisations existantes.

Au-delà de la mise en valeur des aspects organisationnels et individuels qui restent les fondamentaux du modèle, deux caractéristiques doivent être soulignées.

D'une part, ce modèle met en avant un parallèle entre la proximité qui existe entre les notions de qualification – classification et les notions de compétence – référentiel. En effet, la classification a permis de positionner les personnes en fonction de leur qualification comme les référentiels de compétences ont permis de positionner les personnes en fonction de leur compétence. Avec le talent, on assiste à une rupture car le talent s'évalue hors classement et comparaison collective.

D'autre part, l'introduction de la notion de talent, en valorisant l'unicité de chacun, propose une alternative à la logique processus/personne-court terme/long terme du modèle d'Ulrich[1] qui fait référence en gestion des ressources humaines.

1. Ulrich D., *Human Resource Champions*, Harvard Business Scholl Press, 1997.

Copyright © 2015 Dunod.

2 Le modèle AQCT

La combinaison des deux dimensions organisationnelles et individuelles avec pour chacune leurs deux niveaux de préoccupation conduit au modèle AQCT (*cf.* figure 3.2) qui permet de situer le talent pas forcément dans une perspective historique mais certainement dans un contexte de préoccupations qui évoluent dans le temps, dans tous les sens d'ailleurs.

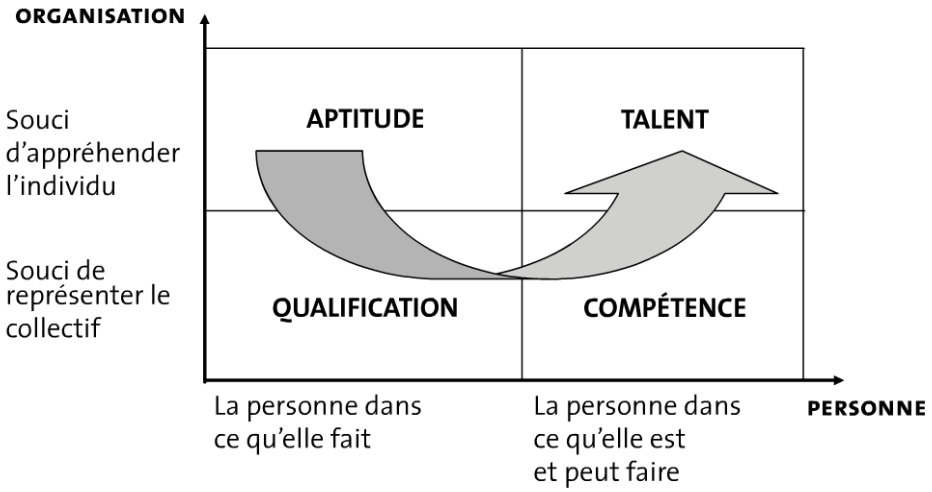


Figure 3.2

Question

Comment se positionnent les concepts dans ce modèle ?

2.1 L'aptitude

Elle se situe sur un plan organisationnel dans le souci de caractériser la personne. L'aptitude renvoie à l'image d'Épinal de la fabrique au début de la révolution industrielle qui ouvre l'embauche chaque matin en fonction de la production à réaliser, les vendanges dans un vignoble au début de l'automne ou encore ces marchés du travail plus ou moins occultes quand des entrepreneurs embauchent tôt le matin des tâcherons pour les travaux du chantier de la journée. Pourquoi ne pas ranger dans cette catégorie les multiples stages, l'embauche des extra dans l'hôtellerie-restauration, de personnels

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

supplémentaires pour réaliser un inventaire, voire les emplois de cadres en transition qui se développent aujourd'hui ? La préoccupation organisationnelle est de disposer des aptitudes nécessaires à la tâche. Le souci de combiner l'activité de la personne avec celle des autres n'est pas important. Ainsi, la référence à l'aptitude et à la tâche est au cœur de l'OST[1].

D'un point de vue individuel, c'est l'activité de la personne qui compte, son aptitude, c'est-à-dire sa capacité à réaliser une tâche donnée.

2.2 La qualification

Voisine de l'aptitude au plan individuel, la qualification exprime cette aptitude dans des formes qui vont permettre la comparaison des différentes personnes. La qualification décrit les aptitudes selon des critères communs et permet de positionner les qualifications des personnes les unes par rapport aux autres. La notion permet ainsi de répondre à la préoccupation organisationnelle d'établir des classes, de comparer, de combiner et de constituer une base d'équité dans la représentation des contributions des personnes à l'organisation.

Les qualifications apparaissent à un moment où les relations sociales se développent, où les emplois se pérennisent, où des parcours de carrière doivent s'envisager. La vie collective devient plus complexe de ce fait et les qualifications, dans leur capacité à comparer les personnes, répondent à la nécessité de référentiels permettant tant aux personnes qu'à l'organisation et à ses politiques de se situer.

2.3 La compétence

Elle répond à ce même souci. Toutes les démarches de gestion des compétences ont conduit à des référentiels permettant de situer les personnes les unes par rapport aux autres mais aussi, pour chacune

1. Organisation scientifique du travail.

Copyright © 2015 Dunod.

d'elles, dans le continuum d'un parcours ou d'une carrière. Par rapport aux qualifications, la compétence étend le champ de ce qui est pris en compte de la personne.

D'une part, on dépasse les savoirs techniques de maîtrise d'une tâche pour envisager des savoir-faire et des savoirs être ; d'autre part, on s'intéresse aux compétences développables afin qu'elles deviennent le moteur d'une évolution, tant de la personne que de l'organisation.

Alors que la qualification découle d'un raisonnement qui part des besoins des postes pour en voir la traduction au niveau de la personne, la compétence part de la personne et de son potentiel pour s'insérer ou pour modifier le fonctionnement des organisations.

2.4 Le talent

La notion du talent a en commun avec la compétence de mettre en valeur la personne, hors du cadre restrictif de son poste. Compétence et talent cherchent les capacités possibles de la personne, dans les domaines les plus divers. Compétence et talent s'ouvrent à la personne et sont sensibles aux dimensions pas toujours mesurables de sa relation au travail.

Mais la notion de talent n'est pas contrainte par le souci du référentiel. Combinaison rare de compétences rares, il cherche à mettre en évidence l'originalité voire l'unicité de la personne et de ses compétences actuelles et possibles. L'enjeu est la mise en valeur de ce caractère particulier plutôt que la comparaison entre les talents : imagine-t-on de comparer les talents des artistes ? On les apprécie différemment mais on ne les classe pas, hormis quand le recul de l'histoire l'autorise. Quand l'entreprise est intéressée par les talents elle privilégie cette dimension personnelle, elle en attend une performance, quitte à exagérer la dimension personnelle de cette performance.

Ces quatre concepts ont pu apparaître à différents moments de l'histoire de la GRH mais ils ne peuvent être seulement abordés comme des étapes d'un progrès inexorable des pratiques dans ce domaine. À la base de ce modèle se situent deux perspectives de

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

base de la GRH, celle de l'organisation et celle de la personne, les deux parties de ce contrat social qui fonde la gestion des ressources humaines. L'organisation doit appréhender les personnes mais aussi assurer une bonne combinaison et une équité entre les différentes personnes. La personne peut être appréhendée à partir de sa seule contribution à l'organisation ou par rapport à son essence, c'est-à-dire un potentiel d'évolution et de développement.

Ces quatre stades peuvent certes être marqués historiquement mais ils sont toujours possibles. Le développement du management de transition, ou l'ajustement des entreprises à des évolutions brutales d'activité conduisent aisément à une prise en compte de l'aptitude. À voir les évolutions de la jurisprudence qui pousse de plus en plus l'entreprise, sous la pression du principe « à travail égal, salaire égal », à justifier tout écart de rémunération, il ne serait pas étonnant que l'on revienne bientôt aux grilles de classification les plus formelles et bureaucratiques car elles ont le mérite de la clarté à défaut de ne pas honorer complètement la complexité des personnes et des situations de travail. Quant aux compétences que l'on croit fermement établies dans les politiques actuelles de gestion des ressources humaines, la crise brutale que nous vivons conduit ici et là à en suspendre peu ou prou les modalités. Est-ce que le talent révolutionnera les pratiques de GRH ? Il est trop tôt pour le dire mais il ne signera certainement pas la fin de l'histoire en matière de conceptualisation de l'apport de la personne à l'organisation.

Copyright © 2015 Dunod.

L'essentiel

Décrire **l'activité humaine** permet d'analyser les ressources, de quantifier les besoins et de mener des prévisions en termes d'effectifs, de compétences et d'évolution des métiers. Plusieurs concepts ont permis de réaliser cette description en fonction des époques. Les plus connus sont :

– **l'aptitude** qui correspond à ce qu'une personne sait faire ;

– les systèmes de **classification** qui proposent des grilles, négociées avec les partenaires sociaux, afin de rémunérer de façon équitable le travail ;

– la **qualification** qui provient d'un diplôme ou d'une formation. Elle est acquise une fois pour toutes et correspond à un niveau de savoir-faire d'un individu dans l'exercice de son emploi ;

– la **compétence** qui s'est substituée à la qualification dans les années 1980 car elle apportait une réponse au besoin de flexibilité des collaborateurs.

Le concept de **compétence** s'est positionné au cœur des pratiques de RH à partir des années 1990 :

– c'est un concept construit, mesurable, performatif et structurant ;

– c'est à l'entreprise de le définir en fonction de ses métiers, de ses objectifs et de son mode de management. Mais il est structuré par des principes invariants ;

– il a été mis en œuvre à travers diverses modalités comme « la gestion par les compétences », « la gestion des compétences », « la logique compétence », « la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ». La diversité des pratiques n'exclut pas quatre étapes récurrentes dans la démarche : l'évaluation, l'accompagnement, la capitalisation et la reconnaissance des compétences ;

– progressivement, devant la montée en puissance de ces pratiques, l'État français a légiféré autour de modalités d'application (loi 2004 sur la modernisation sociale et loi 2005 sur la cohésion sociale) ;

– mais ce concept connaît aujourd'hui de plus en plus de limites telles que la surenchère des définitions, la complexification de l'instrumentation et un ciblage insuffisant.

La notion de **talent** apporte des réponses à certaines de ces limites et s'impose à présent comme un concept qui permet à la gestion des compétences de prendre un nouveau souffle. Le talent est une combinaison

☞

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

☞

rare de compétences rares. Il cherche à valoriser l'unicité de la personne et ses compétences actuelles et futures. Il n'est pas contraint par un référentiel.

Nous proposons le **modèle AQCT** qui positionne l'aptitude, la qualification, la compétence et le talent en fonction de deux dimensions :

– une **perspective organisationnelle** (fondée sur individu/collectif) qui offre deux niveaux de préoccupations possibles : définir les attentes de l'organisation vis-à-vis des personnes ou combiner efficacement les actions individuelles ;

– une **perspective individuelle** (fondée sur la relation activité/personne) qui offre deux niveaux de préoccupations possibles : ce que fait la personne ou ce que peut faire la personne.

Ce modèle permet de situer ces concepts en fonction de la nature des objectifs de l'organisation et des systèmes d'évaluation de l'individu.

– l'**aptitude** correspond à un modèle d'organisation qui a le souci d'appréhender ce que fait la personne ;

– la **qualification** apparaît dans des contextes organisationnels qui ont le souci de représenter le collectif et à l'intérieur de celui-ci ce que fait la personne ;

– la **compétence** s'impose dans les firmes qui s'intéressent d'un point de vue collectif à ce que la personne peut faire ;

– le **talent** apparaît dans des entreprises qui ont le souci d'appréhender l'individu dans ce qu'il est et ce qu'il peut faire.

Copyright © 2015 Dunod.

Bibliographie

AUBRET J., GILBERT P., PIGEYRE F., *Management des compétences, réalisations, concepts, analyses*, Dunod, 2002.

BORENSZTEJN H., *Growing Talent*, Marshall Cavendish Business, London, 2010.

BOULAIRE M.-L., RETOUR D., « Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? », *Revue de gestion des ressources humaines,* n° 2008, pp. 51-67.

BOYER L., SCOUARNEC A., *La Prospective des métiers*, Paris, EMS, coll. Management et Société, 2009.

Bouteiller D., Gilbert P., « Qu'a-t-on appris de la gestion des compétences », XXe congrès de l'AGRH, Toulouse, 2009.

Cadin L., Guerin F., Pigeyre F., *Gestion des ressources humaines*, Paris, Dunod, 2002.

Colin T., Grasser B., « La Gestion des compétences : de la diffusion des pratiques et des outils au modèle », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 66, 2007.

Courpasson D., Livian Y., « Le Développement récent de la compétence, glissement sémantique ou idéologique ? » *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 1, 1991, p. 1991.

Defelix C., Retour D., « Gérer les compétences dans les organisations : bilans et défis pour les années 2000 », *in Regards sur la recherche en gestion. Contributions grenobloises,* L'Harmattan, 2007.

Dejoux C., « Pour une approche transversale de la gestion des compétences », *Gestion 2000*, 6/00, 2004.

Dejoux C., « La Gestion des compétences : un processus unique face à des enjeux et des motivations variées », *in* F. Dupuich-Rabasse, *Management et gestion des compétences*, L'Harmattan, 2008.

Dejoux C., *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, 2e édition, 2013.

Dejoux C., *De la compétence au talent : rupture ou continuité ?*, Habilitation à diriger des recherches sous la direction de F. Bournois, Université Paris II Panthéon-Assas, 2009.

Dejoux C., Dietrich A., *Le Management par les compétences : le cas Manpower*, Pearson, coll. Gestion appliquée, 2005.

Dietrich A., « La Compétence comme instrument de régulation de l'action organisée », *Gérer et comprendre, Annales des Mines*, n° 49, 1997, pp. 71-82.

Fesser M., Pelissier-tanon A., *Les Hauts Potentiels : quelles qualités pour les dirigeants de demain ?*, Éditions d'organisation, 2007.

Gavard-Perret M. L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., *Méthodolologie de la recherche*, Pearson, 2008.

Gilbert P., « La Compétence, concept nomade, significations fixes », *Psychologie du travail et des organisations,* vol 12, n° 2, 2006.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Igalens J., Scouarnec A., « La Gestion des compétences : construction d'une échelle de mesure », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 140, 2001.

Klarsfeld A., « La Gestion des compétences : le défi de sa mesure », *in* C. Defelix, A. Klarsfeld, E. Oiry, *Nouveaux Regards sur la gestion des compétences,* Paris, Vuibert, 2006, pp. 229-251.

Le Boterf G., *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*, Éditions d'organisation, 1994.

Marbot E., Normand E., « Rétribution : le sens de la rémunération », *in* M. Thévenet, C. Dejoux, E. Marbot, E. Normand, A.-F. Bender, *Fonctions RH*, Paris, Pearson, coll. Manuel, 2e éd., 2009, pp. 179-205.

Nijs S., Gallardo-Gallardo E., Dries N., Sels L., « A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent ».

Oiry E., « Qualification et compétence : deux sœurs jumelles », *Revue française de gestion,* n° 31, 2005, pp. 13-34.

Retour D., « Le DRH de demain face au dossier compétences », *Management et avenir,* n° 4, 2005, pp. 187-200.

Retour D., Pick T., Defelix C., *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert, 2009.

Scouarnec A., *Gestion par les compétences et perception des salariés : une analyse des effets sociaux,* Thèse de doctorat, IAE de Caen, 2000.

Tansley C., Kirk S., Tietze S., « The currency of talent management – A reply to talent management and the relevance of context :Towards a pluralistic approach », *Human Resource Management Review*, n° 23, 2013, p. 337-340.

Thunnissen M., Boselie P., Fruytier B., « Talent management and the relevance of context : Toward a pluralistic approach », *Human Resource Management Review*, n° 23, 2014, p. 326-336.

Zarifian P., *LeTravail et l'événement,* L'Harmattan, 1995.

Zarifian P., *Le Modèle de la compétence,* Liaisons sociales, coll. Entreprise et carrière, 2004.

Copyright © 2015 Dunod.

Chapitre

4 L'univers du talent

Quels que soient les époques, les modes et les outils, les problématiques en matière de ressources humaines semblent immuables : avoir les bonnes personnes, avec les bonnes compétences dans les bons emplois. Ainsi, les DRH ont à gérer des individus aux compétences identiques (ils utilisent la gestion des compétences) et des personnes aux compétences différentes et rares (ils utilisent la gestion des talents).

Le talent est-il inné ou acquis ? Pour certains, le talent est un don, un ensemble de compétences rares, conféré à des personnes d'exception. Pour d'autres, il existerait un talent en chacun de nous, une combinaison rare de compétences rares susceptible d'être développée. Comment reconnaître le talent ? Quelles sont les conditions favorables à son développement ?

Le terme de talent se définit aussi par rapport à des concepts proches comme ceux de compétence et de potentiel. Quelle est alors la différence entre talent et compétence, entre talent et potentiel ? La gestion des talents va-t-elle se substituer à la gestion des compétences ? Enfin, comment se déploie-t-elle ? Est-ce un véritable changement de paradigme en RH ? Concrètement, en quoi cela consiste-t-il ?

Copyright © 2015 Dunod.

Section 1 ■ **Les éléments de définition**
Section 2 ■ **Les relations entre talent, compétence et potentiel**
Section 3 ■ **La gestion des talents, un nouveau modèle pour la RH**

Section 1 LES ÉLÉMENTS DE DÉFINITION

Comment reconnaître le talent ? Deux courants communément admis définissent la notion de talent de manière complémentaire : le premier postule que le talent repose sur une grande partie d'« inné » et le second privilégie ce qui peut en être « acquis ». Cette différenciation est insuffisante pour dire ce qu'est le talent, une combinaison rare de compétences rares.

1 Le talent : inné ou acquis ?

Les adeptes du courant traditionnel pensent que ceux qui réussissent mieux que les autres sont dotés de dons à la naissance ou de compétences rares. Mais est-ce qu'un don se transforme nécessairement en réussite ? Ils suggèrent que les détenteurs de talents possèdent des capacités cognitives supplémentaires. Plus précisément, le talent suppose une forme d'excellence qui se matérialise par une différence par rapport aux autres (P. Miralles[1]). On associe alors le talent à un individu qui possède la meilleure expertise dans un domaine précis. G. Colvin[2] rappelle que F. Galton a été l'un des premiers scientifiques à s'intéresser aux personnes douées et à en faire un domaine scientifique. Ainsi le don s'est progressivement transformé en talent.

1. Mirallès P., *Le Management des talents*, L'Harmattan, 2007.
2. Colvin G., *Talent is Overrated*, Nicholas Brealey, London, 2008.

Copyright © 2015 Dunod.

Depuis, de nombreuses recherches anglo-saxonnes cherchent à mieux appréhender les *great performers*, ces individus aux performances exceptionnelles, quel que soit leur domaine d'activité (musique, sport, entreprise etc.). Les études scientifiques arrivent à des conclusions identiques : le talent (ou don) et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux records.

1.1 Le don ne conduit pas systématiquement à la meilleure performance

Une personne douée ne réussit pas systématiquement à atteindre les meilleures performances d'un groupe si elle ne compte que sur son don.

Exemple – Le talent en musique

En 1992, des scientifiques allemands ont observé trois groupes de jeunes violoncellistes, les doués, les très bons et les bons. L'étude a débuté lorsqu'ils avaient neuf ans et a duré onze ans. Tous se sont entraînés pendant leur jeunesse avec des professionnels et selon des méthodes identiques. Au final, ce qui fait la différence entre le niveau de performance atteint par chacun à l'âge de vingt ans, ce n'est pas le talent qu'il possédait au départ mais la quantité et la qualité du travail fourni. Cette recherche confirme de nombreux autres travaux qui arrivent à des résultats identiques.

J. A. Sloboda, J. W. Davidson, M. J. A. Howe, et D. G. Moore[1] ont mené un protocole similaire sur 275 jeunes talents musiciens anglais classés par âge, sexe, instrument et classe sociale. Les auteurs arrivent à une conclusion similaire : le seul facteur qui permet d'expliquer le succès des enfants les plus performants est la quantité et la qualité de leur entraînement. Il n'existe pas de « gène du talent piano » ! Le don ne suffit pas pour occuper la première place.

Source : d'après K.A. Ericsson, R.T. Krampe et C. Tesh-Romer, 1993.

1. Sloboda J. A., Davidson J. W., Howe M. J. A., Moore D. G., « The Role of Practice in the Development of Performing Musicians », *British Journal of Psychology*, vol. 87, 1996, pp. 287-309.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

1.2 L'intelligence n'explique pas la réussite

Avoir un quotient intellectuel (QI) élevé permet de réussir des tests ou de résoudre des problèmes complexes mais une personne au QI élevé ne se trouve pas forcément en haut de l'organigramme ou sur le podium de sa discipline. En psychologie, de nombreuses recherches ont été menées sur la relation entre l'intelligence (évaluée par le facteur *g* qui mesure le QI), la performance et le succès. Les individus au QI élevé arrivent, dans un domaine ciblé (souvent un environnement fermé comme un environnement scolaire), à produire des performances exceptionnelles. Selon G. Colvin[1], ils ont un bon QI et une excellente mémoire mais confrontés à des contextes collaboratifs ouverts en milieu professionnel, leur QI ne suffit plus pour renouveler les mêmes performances. Il ne s'agit pas de dire qu'un QI élevé ne compte pas dans la réussite mais plutôt qu'un QI élevé ne conduit pas obligatoirement à la réussite. Il existe de nombreux exemples de personnes au QI élevé qui n'arrivent pas à vivre des expériences à la hauteur de leur potentiel. À l'inverse, des individus au QI plus moyen peuvent atteindre un succès reconnu de tous. Pour expliquer ces situations, il faut admettre d'autres facteurs liés aux caractéristiques de l'individu et au contexte. L'un deux est la maîtrise et la maximisation de ses compétences émotionnelles.

Le courant de l'intelligence émotionnelle de J. Mayer, P. Salovey et D. Caruso[2] argumente en faveur du quotient émotionnel (QE), comme déterminant de la réussite. Selon la définition de P. Salovey et J. Mayer, l'intelligence émotionnelle est la « capacité à percevoir, évaluer et exprimer ses émotions dans le but de les développer, de les comprendre et de les réguler afin de progresser »[3]. Pour ces auteurs, l'intelligence émotionnelle se développe autour de quatre branches et ne comprend pas de facteur motivationnel ou social. La première consiste à identifier ses émotions, la deuxième à les utiliser, la troisième à les comprendre et la quatrième à les gérer.

1. Colvin G., *op. cit.*

2. Mayer J., Salovey P., Caruso D., « Emotional Intelligence Meets Traditional Standards For an Intelligence », *Intelligence*, vol. 27, n° 1999, pp. 267-298.

3. Salovey P., Mayer J. D., « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition and Personality*, vol. 9, n° 1990, pp. 185-211.

Copyright © 2015 Dunod.

Cette conceptualisation a été testée empiriquement par J. Mayer, P. Salovey, et D. Caruso ainsi que par R. Roberts, M. Zeidner et G. Matthews. De nombreuses études ont été réalisées pour montrer l'influence des compétences émotionnelles sur la réussite des dirigeants (C. Dejoux, D. Ansiau et H. Wechtler[1]).

Ainsi, l'intelligence associée à l'intelligence émotionnelle semble assurer performance et succès. D'ailleurs, de nombreux programmes éducatifs anglo-saxons préscolaires valorisent des méthodes permettant à l'enfant de développer à la fois son intelligence, son intuition et ses émotions tout en respectant celles des autres.

1.3 L'expérience n'est pas corrélée au succès

On pourrait croire que le talent est directement liée à l'expérience : l'étude de K. Sengupta, T. K. Abdel-Hamid et L. N. V. Wassenjove montre le contraire et parle d'*Experience Trap*.

Repères *L'Experience Trap*

À partir d'une recherche dans le secteur du software, les auteurs expliquent que dans l'entreprise, ceux qui ont le plus d'expérience ne réussissent pas forcément mieux. C'est souvent l'inverse : plus l'individu a d'expérience et moins il est compétent car il ne se remet pas en question.

Les résultats montrent que plus les projets deviennent compliqués, plus les managers expérimentés arrêtent d'apprendre de leur expérience. Comme ils ne changent pas le modèle mental acquis dans des situations simples, alors qu'ils sont confrontés à des situations complexes, ils conservent les mêmes schémas mentaux inappropriés et sont inefficaces. En n'apprenant pas de leurs erreurs, ils sont incapables de changer leur mode de prise de décisions.

Source : d'après K. Senguta, T.K. Abdel-Hamid et L.N.V. Wassenjove, 2008.

1. Dejoux C., Ansiau D., Wechtler H., « Compétences émotionnelles, capacités d'apprentissage des dirigeants : le cas d'une entreprise française de service », *Revue internationale de psychologie*, vol. XII, n° 28, 2006, pp. 165-189.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Ainsi, pour atteindre la performance exceptionnelle et le succès, les études montrent que le talent nécessite d'être associé à certaines conditions développées ci après.

2 Le talent, une combinaison rare de compétences rares

Ce deuxième courant, part de l'observation des « génies » (les *great performers*) qui existent dans tous les domaines (la musique, l'art, le monde du business, les grands patrons, la peinture, la recherche, l'architecture, etc.). Il explique *a posteriori* les conditions pour atteindre des performances exceptionnelles. On distingue des caractéristiques indépendantes et dépendantes de l'individu.

2.1 Des caractéristiques indépendantes de l'individu

M. Gladwell[1] a mené des recherches sur plusieurs populations : les joueurs de hockey des meilleures équipes du monde, les génies en informatiques, les meilleurs mathématiciens, etc. Il montre que le succès n'est pas lié qu'au talent mais à un certain nombre de facteurs indépendants de l'individu : sa date et son lieu de naissance, les activités professionnelles, le mode d'éducation, l'implication et le niveau social de ses parents. De plus, il observe que très souvent les parents d'un talent étaient professionnels ou experts dans le domaine concerné et avaient aimé l'enseigner à leur enfant. Selon G. Colvin[2], ces enfants ont bénéficié d'un environnement familial exceptionnel car ils ont été sollicités et développés de façon naturelle pendant leur jeunesse.

M. Gladwell cite l'étude d'un psychologue canadien, R. Barnsley[3], qui a observé que dans les compétitions de hockey, très importantes aux États-Unis et aux Canada, les meilleurs joueurs sélectionnés sont du début d'année. Le mois de naissance le plus fréquent est janvier, ensuite février, ensuite mars, etc. 40 % des joueurs sont nés

1. Gladwell M., *Outliers. The story of success*, Penguin Books, 2008.
2. Colvin G., *op. cit.*
3. http://www.socialproblemindex.med.ualberta.ca/RelAgeMinorHockeyCJBS.pdf

Copyright © 2015 Dunod.

entre janvier et mars ; 30 % entre avril et juin ; 20 % entre juillet et septembre ; 10 % entre octobre et décembre. Face à ce constat, M. Gladwell propose une interprétation : à 10 ans quand les sélectionneurs repèrent les enfants les plus doués, il est normal que ceux du début d'année aient une maturité supérieure et soient sélectionnés. Ils sont entraînés dans des écoles spécifiques, ils sont plus sollicités donc ils sont meilleurs plus tôt et à compétences égales ils réussissent plus vite que les enfants nés en fin d'année. Ce n'est pas à leur talent qu'ils doivent leur réussite mais à leur mois de naissance…

Deux économistes, K. Bedard et E. Dhuey[1], ont réalisé le même type d'analyse et ont montré une corrélation entre les scores de talents américains en mathématiques et leur mois de naissance. L'explication de M. Gladwell est la suivante : aux États-Unis, il est fréquent de faire passer des tests aux enfants dès l'école maternelle où l'on décèle les enfants précoces pour les mettre dans des classes spéciales. Ceux qui sont nés en début d'année sont avantagés et bénéficient de programmes spécifiques tout au long de leur scolarité. À talent égal, ils seront toujours meilleurs.

2.2 L'expression du talent nécessite un contexte favorable

La plupart des écrits sur les talents ou les *greats performers* mettent l'accent sur l'importance du contexte pour que le talent s'exprime et se transforme en activité. Le talent d'une personne peut être caché et se révéler dans un contexte particulier, familial, professionnel ou ludique. Le contexte joue également un rôle pour qu'une fois identifié le talent puisse continuer d'exister. Ce contexte est différent pour chacun. C'est une combinaison rare de facteurs positifs. Certains nomment ce contexte « avoir de la chance » ou « être au bon endroit au moment opportun ».

1. Bedard K., Dhuey E., « The Persistence of Early Childhood Maturity : International Evidence of Long-Run Age Effects », *Quaterly Journal of Economics*, vol. 121, n° 4, 2006, pp. 1437-1472.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

En entreprise, c'est sur cette variable contextuelle que les efforts doivent porter dans la mise en place d'une gestion des talents. En créant les conditions nécessaires à l'expression et au développement des talents, l'organisation fidélisera ses collaborateurs et leur permettra de créer toujours plus de valeur.

2.3 Des facteurs dépendants de l'individu

Un individu qui a du talent possède des caractéristiques intrinsèques qui lui sont propres mais qui font références aux qualités suivantes : intelligence, compétences émotionnelles, mémoire, maîtrise de soi, sens du travail ciblé, motivation et exigence de performance.

Sur la base de travaux de recherche de plus de trente ans dans tous les domaines (sportif, art, science, philosophique, gestion, etc.), G. Colvin affirme que les talents peuvent indifféremment être des personnes douées ou normales. Cependant elles fournissent, dans leur domaine d'expertise, un travail exceptionnel qui repose sur « une méthode délibérée », un mental (ou intellect) fort, une mémoire hors du commun et surtout un environnement favorable qui constitue un véritable atout dans leur développement. Le talent est alors perçu comme un ensemble de *combinaisons rares*. Le terme combinaison renvoie aux conditions qui ont permis la *maximisation des compétences rares* afin d'atteindre une performance exceptionnelle.

Ainsi, de nombreux auteurs s'accordent à souligner que pour réussir et capitaliser sur son talent, il existe des *effets accumulatifs favorables* qui s'articulent comme une spirale positive et sont significatifs des comportements de ces personnes. En effet, le talent n'apparaît que si un certain nombre de conditions sont réunies. Ces conditions sont autant de points d'appui à utiliser pour mieux développer cette population. Quelles sont ces conditions favorables au développement du talent ?

Une quantité de travail évaluée à 10 000 heures

G. Colvin et M. Gladwell sont d'accord sur cette première condition : les talents ont travaillé plus que les autres. Dès leur plus jeune

Copyright © 2015 Dunod.

âge, ils se sont entraînés par passion, jeu ou obligation à exercer leur talent et à le développer. Ils se sont concentrés sur son amélioration dans une recherche permanente de performance. M. Gladwell cite D. J. Levitin[1] qui évalue cette quantité de travail à 10 000 heures quel que soit le domaine d'activité. C'est le chiffre magique du succès ! Il cite l'exemple de Mozart qui, selon ses biographes, a accumulé à vingt-et-un ans ses 10 000 heures de pratique. « La pratique n'est pas ce que vous faites quand vous êtes bon mais c'est ce qui vous fait devenir bon. »[2] Il est difficile pour de nombreux jeunes gens d'atteindre ce quota seul, c'est pourquoi l'encouragement et la détermination des parents ou des professeurs sont déterminants, tout comme il est important de pouvoir bénéficier d'un programme spécifique et d'aménagements horaires.

Une pratique délibérée

Mais le travail n'est pas suffisant car la quantité compte si elle est associée à la qualité. Les auteurs s'accordent pour souligner que ce qui caractérise les talents c'est leur « pratique délibérée », leur « entraînement ciblé ». La personne talentueuse, qu'elle possède un don ou non, va s'entraîner énormément de façon efficace et ciblée en associant objectifs et travail ambitieux. Ainsi, pour M. Gladwell, si les athlètes d'aujourd'hui arrivent à des performances supérieures à celles de leurs prédécesseurs, c'est qu'ils appliquent des méthodes d'entraînement différentes et plus efficaces et non parce qu'ils sont différents physiquement.

Selon G. Colvin, cette « pratique délibérée » permet d'apprendre plus, de développer sa mémoire et de comprendre ses erreurs. Elle change profondément à la fois le mental et le corps. Les talents perçoivent l'information plus vite, ils l'analysent et l'utilisent plus vite. Ils font de ce processus une routine qui leur donne une avance inestimable. Mais on peut se demander dans quelle mesure le talent, n'est pas justement la capacité à trouver le mode d'emploi de cette « pratique délibérée » unique et adaptée qui le propulse à des niveaux exceptionnels ?

1. Levitin D. J., *This Is Your Brain on Music : The Science of a Human Obsession*, Dutton, New York, 2006.

2. Gladwell M., *op. cit.*, p. 46.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

La recherche de la performance

Les auteurs montrent également qu'au-delà de la quantité et de l'unicité de la « pratique délibérée », les talents sont toujours dans une logique de recherche de la performance. Ils veulent dépasser leurs propres résultats et ceux des autres. C'est pourquoi il est important de maintenir l'individu sous tension, pour que le talent continue d'exister. Il n'y aurait pas de talent sans performance ni classement. Le résultat constitue un miroir objectif qui n'est qu'une étape dans la recherche de la perfection. De plus, la culture de la performance peut également s'inscrire dans une démarche collective au sein de l'entreprise et constituer l'une des valeurs de l'organisation.

La détermination et la motivation

Cette quête de la performance ne pourrait également se faire sans une volonté hors du commun. Les talents possèdent une capacité exceptionnelle pour se motiver quelles que soient les circonstances. Chacun possède un moteur personnel qui expliquerait la pérennité du talent. A Roger et D. Bouillet[1] rappellent que, pour s'exprimer, le talent comme le potentiel supposent non seulement une compétence mais aussi une volonté individuelle.

Une concentration et une maîtrise de soi

Enfin, ils sauraient garder leur calme dans des situations de stress et posséderaient une maîtrise de leur mental hors du commun. Face à une épreuve où la pression est forte, ils sauraient se dépasser au lieu de s'effondrer en tirant de leurs échecs une motivation pour aller de l'avant et rebondir. Cette faculté à croire en soi, à savoir que la performance sera au rendez-vous, à penser positivement ferait partie de leur processus mental et ils arriveraient ainsi à laisser leur talent s'exprimer dans une situation critique sans le brider, sans se mettre sous pression.

1. Roger A., Bouillet D., « Talents et potentiels », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Eyrolles, 2009.

Copyright © 2015 Dunod.

2.4 Conclusion

Comme souvent pour les notions utilisées en GRH, le talent prend une définition spécifique dans chaque contexte. Les auteurs de gestion s'accordent à dire que dans l'entreprise les talents ne sont pas nécessairement les dirigeants ou les leaders ; elles peuvent être des personnes qui « disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. C'est, par exemple, le cas du présentateur du 20 heures, du styliste chez le grand couturier, du grand joueur dans l'équipe professionnelle de football, etc. »[1]. Ainsi, les talents nécessaires à une entreprise seront différents pour une autre.

Le seul point commun à toutes ces utilisations du terme, c'est qu'elles font référence à une combinaison rare de compétences rares qui peut constituer la définition la plus œcuménique de la notion de talent. Il reste alors à préciser en quoi le talent diffère d'autres notions couramment utilisées comme la compétence ou le potentiel.

Section 2 LES RELATIONS ENTRE TALENT, COMPÉTENCE ET POTENTIEL

Pour décrire les capacités des individus et leur devenir la GRH disposait des termes compétence et potentiel. Pourquoi ne sont-ils plus suffisants ? À quels nouveaux besoins répond la notion de talent ? Telles sont les questions qui vont permettre de situer les apports du talent par rapport aux notions qui lui sont proches.

1 Talent et compétence

On peut définir le talent comme « un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales »[2]. Le talent concernerait moins de 5 % des salariés. Ils sont rares et concernent « des compétences spéciales

1. Miralles P., « Manager les talents », *in* F. Bournois (coord.), *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance*, Éditions d'organisation, 2007.

2. Thévenet M., « L'Hyperbole des talents », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

qui n'apparaissent pas dans le référentiel habituel des compétences des DRH »[1]. En d'autres termes, ce sont des compétences clés « exceptionnelles dont on a besoin pour assumer de nouvelles activités, maîtriser des technologies ou simplement améliorer la performance »[2]. Pour A. Roger et D. Bouillet, « les talents sont considérés comme un sous-ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres »[3]. Comment le talent peut-il être comparé à celui de compétence ?

1.1 Points communs entre talent et compétence

Trois points communs doivent être relevés entre les deux notions. Le premier concerne le sens : talent et compétence sont des concepts tournés vers l'action. Pour exister, ils doivent être mis en application. C'est par la pratique qu'ils se développent ; s'ils ne sont pas utilisés, ils régressent ou disparaissent. Il n'existe pas d'autre alternative. Le deuxième point commun fait référence à la validation : elle s'opère par le regard d'autrui et un jugement extérieur, on ne se décrète pas talentueux ou compétent. Le troisième s'attache aux objectifs. Ces deux notions s'inscrivent dans une logique de résultat et de performance. Dans le cas de la compétence, le résultat peut être un seuil à atteindre ; dans le cas du talent, il s'agit de la quête de la meilleure performance qui existe.

1.2 Différences entre talent et compétence

Trois différences majeures doivent être notées. La première concerne le public ciblé. La gestion des compétences s'inscrit dans une logique collective des RH alors que la gestion des talents concerne peu d'individus. La compétence est un terme rassembleur car tous les individus ont des compétences alors que la notion de talent est plus exclusive. Elle ne concerne qu'un groupe qui rassemble les meilleurs d'une catégorie. La gestion des compétences inscrit l'évaluation des compétences comme un droit pour l'ensemble des collaborateurs

1. *Ibid.*, p. 81.
2. Roger A. et Bouillet D., *op. cit.*, p. 104.
3. Roussilon S., « La Gestion des cadres à haut potentiel », *in* J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2006.

Copyright © 2015 Dunod.

mais elle ne permet pas (et ce n'est d'ailleurs pas sa vocation) d'identifier et de valoriser les collaborateurs les plus performants. Par contre, dans le cadre d'une gestion prévisionnelle, il est d'usage de repérer les hauts potentiels, les métiers stratégiques et les compétences clés de demain qui sont supposés apporter de la valeur à moyen terme. À l'inverse, les talents s'inscrivent dans le présent, ce sont les compétences rares qui contribuent à la performance actuelle. En d'autres termes, ce sont des compétences rares avérées qui ne concernent que quelques individus qui disposent de conditions particulières et plutôt avantageuses, voire discriminantes.

La deuxième différence se situe au niveau du référentiel. Les compétences sont inscrites dans un référentiel alors que les talents sont hors référentiel. Ils nécessitent une gestion individualisée faite par des RH qui ne doivent pas être impressionnés par des divas aux caractères difficiles (M. Thévenet) et doivent prendre garde de ne pas trop les « chouchouter » car les talents s'expriment sous la pression du résultat (A. Roger et D. Bouillet[1]).

Enfin, la troisième différence renvoie à la mesure. Les compétences, lorsqu'elles sont étalonnées sur une échelle, concernent essentiellement l'individu qui peut passer d'une catégorie de compétences à une autre plus élevée. Il est rare qu'une évaluation des compétences positionne l'individu par rapport aux compétences d'autres salariés. Le plus souvent, l'évaluation renvoie au référentiel (les compétences requises) et aux propres compétences de la personne (les compétences acquises). Le talent s'inscrit aussi dans une logique d'évaluation et de résultats mais s'il se compare aux autres, ce sera de façon sélective afin de parvenir à se positionner comme le premier du classement. C'est l'unicité du résultat (en dehors de la moyenne des résultats atteints) qui explique l'absence d'échelle de mesure d'un talent.

1.3 Le talent peut-il se substituer à la compétence ?

Gestion des talents et gestion des compétences sont complémentaires. La première dépasse les limites de la seconde (*cf.* chapitre 2). Elle fait évoluer la gestion des compétences vers une segmentation des publics. Sans prôner une trop forte individualisation des RH, il

1. Roger A., Bouillet D., *op. cit.*

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

faut admettre que de nouvelles tendances doivent être prises en compte comme le profil et les attentes de la génération Y, le départ massif des baby boomers, la mondialisation du recrutement et la mobilité internationale des profils les plus formés. Face à ces changements, la gestion des compétences ne suffit plus, elle doit s'enrichir de pratiques RH permettant d'attirer les meilleurs profils d'un marché international car c'est la qualité du capital humain qui détermine les entreprises les plus innovantes et les plus rentables.

2 Talent et potentiel

Le haut potentiel est une personne dont l'organisation estime qu'elle a la capacité à occuper un poste de direction. Comme le mentionnent S. Roussillon, cette notion varie énormément selon les cultures et les pays. Les organisations anglo-saxonnes l'intègrent presque toujours dans leur processus de gestion de carrière et ont développé pour eux un ensemble d'outils spécifiques (l'évaluation à 360 degrés, le coaching, les *assessment centers,* les universités d'entreprises, etc.).

Le principal point commun entre talent et potentiel concerne la motivation. Le potentiel intègre une dimension psychologique qui s'exprime dans la motivation. Il n'y a pas de potentiel sans détermination et volonté, et ces caractéristiques se trouvent dans le talent.

La principale différence entre potentiel et talent concerne leur temporalité. Le premier ne concerne que le futur alors que le second peut appartenir déjà au présent. Le potentiel est une probabilité faite par un évaluateur en fonction d'un poste connu. C'est un pari sur l'avenir alors que le talent est une réalité qui s'exprime aujourd'hui, même s'il peut encore s'améliorer. Le talent est un potentiel avéré.

Dans de nombreuses entreprises, la gestion des talents se concentre souvent sur les positions de management et d'*executives* mais, comme l'explicite P. Cappelli[1], la difficulté est de trouver les talents sur des postes difficiles à pourvoir à tous les échelons de la hiérarchie.

1. Cappelli P., *Talent on Demand*, Harvard Business Press, Boston, 2008.

Copyright © 2015 Dunod.

Une autre question concerne l'âge des hauts potentiels, généralement moins de trente-cinq ans. Avec l'allongement de la vie professionnelle, l'entrée tardive dans le monde professionnel, compte tenu d'un nombre croissant de profils avec des doubles diplômes, ne devrait-on pas revoir le sens donné au terme « haut potentiel » comme le préconisent A Roger et D. Bouillet[1] ?

3 Modélisation du talent

La gestion des talents repose sur trois concepts qui s'articulent entre eux et s'appliquent à la fois aux individus, aux groupes et à l'entreprise. Il s'agit des concepts de compétence, performance et leadership.

T = Compétence x Performance x Leadership

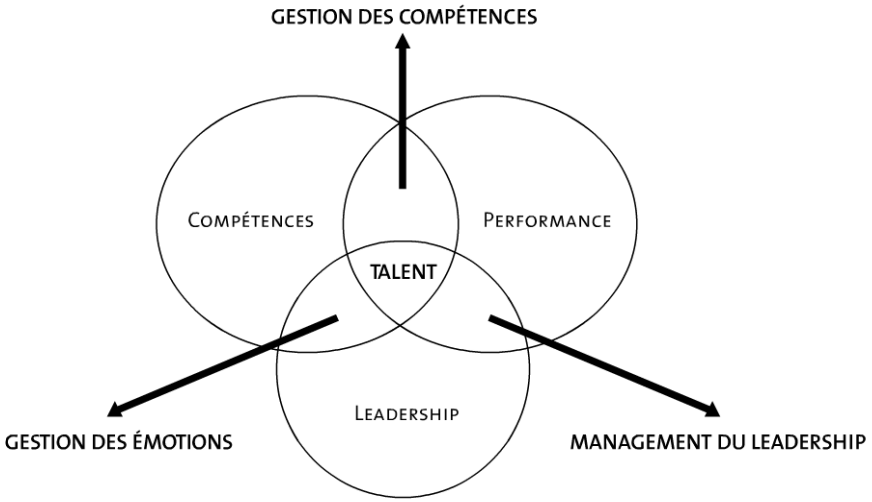


Figure 4.1

À l'intersection entre les compétences et la performance se trouve la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'est développée dans les organisations depuis les années quatre-vingt-dix. Cette pratique a transformé les RH et a permis de passer d'une logique de poste à une logique de valorisation des savoirs, savoir-faire et savoir être. En tant que démarche collective, la gestion

1. Roger A., Bouillet D., *op. cit.*

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

des compétences s'est appuyée sur la mise en place de référentiel dont la plupart intègrent des critères de performance à atteindre.

À l'intersection entre la recherche de la performance et le leadership se trouve le *leadership management*. Champ disciplinaire largement développé en organisation et en management, il recouvre les pratiques permettant d'encadrer une équipe, de valoriser son savoir-faire et de parvenir à des postes d'encadrement.

À l'intersection entre les compétences et le leadership se situe le domaine de l'intelligence émotionnelle. Il s'agit d'un domaine issu de la psychologie qui valorise la connaissance et la maîtrise des émotions ainsi que la compréhension de celles des autres afin d'optimiser ses relations individuelles et professionnelles. La thématique de la gestion des compétences émotionnelles apporte des réponses pour mieux comprendre les parcours des dirigeants ou le management de la génération Y. Les chercheurs en gestion ont associé ce thème au leadership et ont mené de nombreuses recherches sur l'optimisation du leadership à travers la gestion des émotions.

Au carrefour de ces trois concepts se situent les talents. Pour qu'un talent existe, il faut simultanément :

– la présence de compétences rares ;
– l'atteinte d'un résultat exceptionnel ;
– un leadership dans lequel l'individu tire son exceptionnelle motivation.

C'est l'alchimie de ces trois composantes qui sont la source d'un talent, qu'il soit relié à un individu, à un groupe ou à une organisation.

4 Typologie des talents

Il revient à chaque entreprise de définir ce qu'elle entend par le terme « talent ». L'observation des pratiques de talent management montre une grande diversité de contenus. Il est proposé de faire une synthèse des différentes conceptions de la notion de talent à partir de deux axes (*cf.* figure 4.2) :

Copyright © 2015 Dunod.

– le premier axe permet de positionner les organisations qui considèrent que le talent concerne essentiellement les managers internationaux qui possèdent des compétences de leadership alors que d'autres, à l'opposé, considèrent que tous les métiers sont concernés par les collaborateurs talentueux ;
– le deuxième axe permet d'établir une opposition entre les entreprises qui pensent que tout collaborateur peut avoir un talent et qu'il faut essayer de le mettre en valeur alors que d'autres organisations ne vont s'intéresser qu'aux personnes détectées comme « talents ».

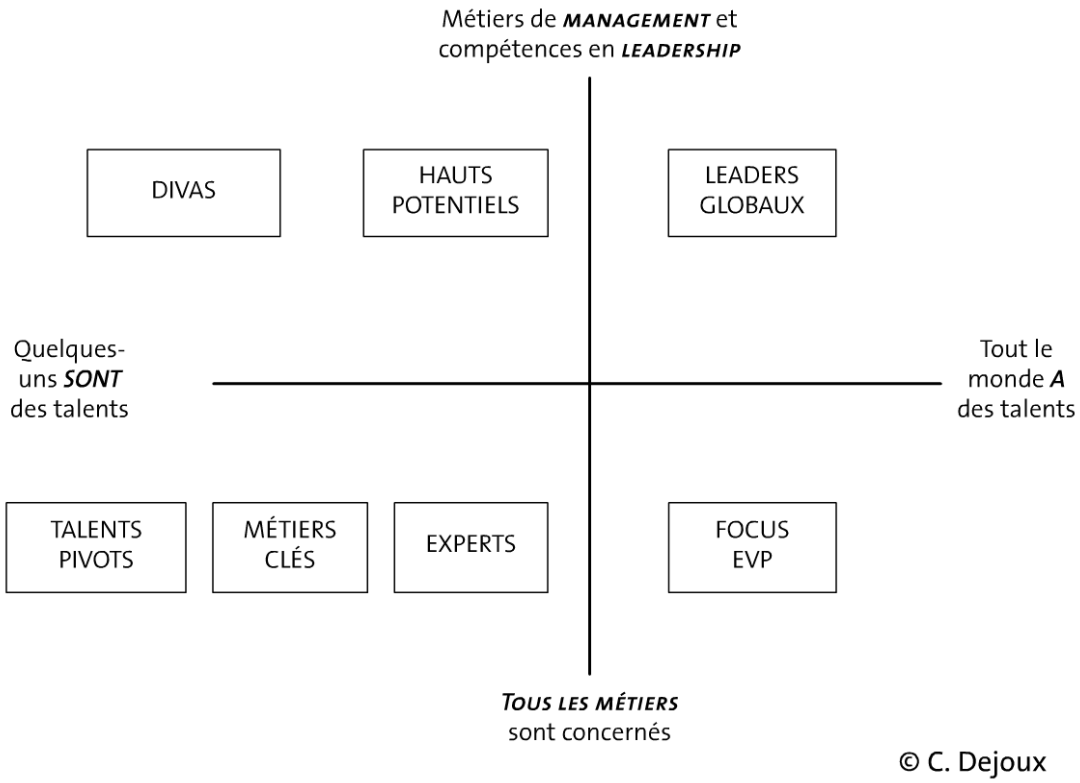


Figure 4.2

Une grille de lecture est proposée par C. Dejoux dans le cadre d'une étude de 26 pratiques de gestion des talents dans des entreprises tous secteurs confondus. Elle positionne plusieurs conceptions du terme « talent » :

- *Divas :* il s'agit de personnes qui sont reconnues comme exceptionnelles car elles obtiennent des performances hors norme. Elles bénéficient généralement de traitements personnalisés, en termes de rémunération, de développement de carrière, etc.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

- *Hauts potentiels :* ce terme regroupe des individus qui ont été détectés comme pouvant évoluer à plus de deux niveaux hiérarchiques en moins de deux ans (Beechler & Woodward, 2009). Une vaste littérature analyse ce groupe d'individus. Nombreuses sont les entreprises qui assimilent la terminologie de talents à *hauts potentiels*.
- *Experts :* ils possèdent des compétences rares qui peuvent être des compétences techniques. Souvent, les experts ont le sens de l'innovation, travaillent en communauté et font évoluer leur domaine d'expertise. Ils sont connus et reconnus par leurs pairs et possèdent de solides réseaux sociaux internes et externes.
- *Métiers clés :* les hommes clés sont considérés comme des ressources critiques, quel que soit le domaine. Ce sont des contributeurs stratégiques pour l'entreprise, même s'ils ne sont pas mobiles et ne seront pas les leaders de demain. Néanmoins, la performance de l'entreprise dépend d'eux car ils ont accumulé un savoir unique. Ils connaissent de nombreuses personnes dans l'entreprise et il sera très difficile de les remplacer.
- *Talents pivots :* ce sont des personnes qui influencent les autres et qui sont essentielles pour initier le changement. Capelli (2005), Huselid, Beatty & Becker (2005), Collings & Mellahi (2009) expliquent l'importance de détecter ces individus qui représente un actif stratégique.
- *Leaders globaux :* ils représentent ceux qui peuvent s'adapter à de nombreux métiers et fonctions. Ils ont des compétences de leadership pour délivrer une excellente performance et savent le faire dans un contexte international. Ils sont mobiles et adaptables (Qiao, 2008). Leur perte aura un impact direct sur le business.
- *Focus EVP :* cette expression signifie « *Employee Value Proposition* ». Il s'agit d'entreprises qui considèrent que tout salarié possède un talent et que le manager doit l'aider à le mettre en évidence et à identifier les talents qui serviront l'organisation. Ready & Conger (2007 :72) dans leur article « *Make your company a Talent Factory* » se positionnent dans le courant de ceux qui affirment qu'il est indispensable de détecter des *talents pools* (groupes de personnes qui possèdent les mêmes talents) dans tous les métiers, que l'on peut être talent aujourd'hui et ne plus l'être demain. Leurs travaux s'appuient sur une étude conduite en 2005 auprès de 40 entreprises. Ils en concluent qu'il faut avoir une vision

Copyright © 2015 Dunod.

large et non sélective des talents car les entreprises en manquent. Aussi, pour valoriser et reconnaître ces différents groupes de talents, l'entreprise doit les évaluer autour d'un « *Employee Value Proposition* », en d'autres termes, se poser la question « Quelle est la valeur ajoutée de cette personne sur cette fonction ? ».

Section 3 LA GESTION DES TALENTS, UN NOUVEAU MODÈLE POUR LA RH

Les entreprises et chercheurs en gestion se sont emparés de la thématique des talents, les premières pour des raisons économiques et les seconds pour des raisons théoriques. Les modèles proposés par les auteurs positionnent la gestion des talents au cœur de la stratégie et de la création de valeur.

1 Les facteurs de contexte

Le talent ne se développe que dans un contexte positif caractérisé par des modes de travail en commun et des références communes (M. Thévenet[1]). Il n'est pas rare de voir des talents recrutés à l'extérieur de la firme s'avérer inefficaces dans une nouvelle organisation compte tenu du changement de repères et d'environnement. Comme souligné précédemment, le contexte joue un rôle déterminant. Aussi, cette règle s'applique également dans le monde professionnel. Pour développer ses talents, l'entreprise devra comprendre les ingrédients d'un contexte favorable et les maintenir dans le temps si elle souhaite retenir ses talents. Par comparaison, la compétence est une mise en situation dans un contexte particulier qui est explicitée dans le référentiel.

La gestion des talents s'inscrit dans une hyperspécialisation des RH aux antipodes d'un modèle universaliste. Elle concerne plus spécialement certains types d'organisations. C'est le cas des organisations dont le cœur de métier est l'innovation et la recherche. Ces entreprises

1. Thévenet M., « L'Hyperbole des talents », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Édtions d'organisation, 2009.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

ont besoin de renouvellement créatif continu et recherche des personnes capables de travailler dans un environnement incertain, sous pression, tout en restant innovantes.

C'est aussi le cas d'entreprises qui bâtissent leur notoriété et leur performance à partir de l'action de quelques individus exceptions comme dans le secteur de la mode, du design, des médias.

2 L'exemple de Google, pépinière de talents

Google est un exemple intéressant pour son mode de recrutement et de gestion des talents. Dans son ouvrage provocateur, *La Fin du management : inventer les règles de demain*, G. Hamel[1] décrypte les facteurs de succès de cette entreprise en analysant en particulier ses pratiques RH. En bref, il explique que cette organisation a bâti son succès sur la personnalité et la mentalité des hommes qui la composent. Cette organisation affiche sa volonté délibérée de ne recruter que des talents.

Issue de la deuxième génération des entreprises Internet, le modèle économique de Google a été précurseur : l'entreprise gagne de l'argent dès qu'un client clique sur une publicité affichée. Son mode de management est particulièrement original, à la limite du chaos. Il n'y a pas de hiérarchie mais une volonté constante des fondateurs, Sergey Brin et Larry Page, de créer un climat d'innovation fertile. L'organisation repose sur une myriade de petites équipes autonomes et mobiles qui cherchent à optimiser leur projet pour qu'il devienne la prochaine grande idée, c'est-à-dire le prochain service mis en ligne. Ces projets sont en compétition et ont la particularité d'être tous testés auprès des clients grâce à Google Labs qui met à disposition des clients curieux des versions dite « bêta » (en cours de développement).

En termes d'attraction des talents, l'entreprise ne recrute que « des surdoués passionnés par la résolution de problèmes complexes »[2] et animés par une même mission qui les fédère : « bâtir un monde meilleur ». Ce modèle est calqué sur le fonctionnement des prestigieuses universités. Dans une interview, les fondateurs expliquaient que « les gens de talents sont attirés chez Google parce que nous leur offrons la

1. Hamel G., *La Fin du management : inventer les règles de demain*, Vuibert, 2007.
2. *op. cit.*, p. 98.

Copyright © 2015 Dunod.

possibilité de changer le monde ». Et les statistiques montrent que cette organisation attire plus de talents exceptionnels que la moyenne. En d'autres termes, l'entreprise recrute « l'élite de l'élite » et son slogan provocateur est « zéro zozo » ! Le processus de recrutement y est très sélectif, il comporte des tests de tous genres et des entretiens qui se déroulent pendant de longues semaines. La décision finale est collégiale et les candidats moyens sont recalés.

La gestion des talents repose sur quatre principes opérationnels. Le premier concerne l'état d'esprit contestataire encouragé par le management. Pour rester créatifs et innovant, la demande faite aux ingénieurs est « contestez tout *!* ». Cela signifie dire ce que l'on pense à qui on le souhaite si les arguments sont fondés. Le deuxième principe préconise la substitution d'un management classique de manager à subordonné par un management *peer to peer* (« d'égal à égal » entre collègues de même rang). Le *feedback* entre « pairs » est érigé en mode de contrôle. Le troisième principe est la liberté de choix. Les ingénieurs choisissent le projet sur lequel ils souhaitent travailler ainsi que les membres de leurs équipes selon une philosophie du *just try it* censée chasser les freins administratifs. Ce principe va encore plus loin avec le « 70-20-10 » qui répartit le temps de travail : 70 % du temps d'un individu est consacré au projet qu'il a choisi, 20 % à élargir son projet vers d'autres champs définis par lui-même et les 10 % restant à des idées en marge du cœur de métier. Avec de tels modes de management, l'entreprise réussit à retenir ses talents car ils n'ont pas besoin de quitter Google pour faire ce qui les passionne. Enfin, le quatrième principe concerne le mode de rémunération. « Chez Google, on peut gagner autant que dans une start-up » : le salaire de base est comparable aux rémunérations du secteur et les bonus représentent 30 % à 60 % du salaire de base. À ces deux modalités s'ajoute un effet de levier très motivant à travers les *Founders Awards* (« prix des Fondateurs ») : chaque trimestre, une équipe ayant rapporté une véritable valeur ajoutée à l'entreprise est récompensée avec des actions gratuites.

Cet exemple permet de faire trois remarques :

– les talents recrutés chez Google sont à la fois hétérogènes et semblables. Hétérogènes car leurs connaissances, compétences et domaines d'expertise dans l'ingénierie sont diversifiés mais

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

homogènes car ce sont tous des QI élevés censés posséder les compétences relationnelles et l'intelligence émotionnelle suffisantes pour intégrer des équipes hétérogènes et multi-fonctionnelles. On peut se demander s'ils pourraient travailler dans une autre entreprise ou y être tout aussi efficaces ;
– la deuxième remarque concerne le mode de management, il est à la fois permissif et incitatif. L'entreprise a su transférer dans son mode de management les facteurs de réussite du management d'une start-up. La taille de l'organisation n'est plus une contrainte car elle est transcendée par un management en équipes de recherche autonomes. Une belle leçon pour toutes les grandes entreprises qui à long terme s'atrophient en grossissant ;
– la dernière remarque concerne l'intérêt qu'il y aura à suivre l'évolution de ce modèle et de ce mode de fonctionnement dans le temps.

3 La gestion des talents dans l'évolution des modèles RH

D'un point de vue organisationnel, il est important de situer la gestion des talents comme une nouvelle étape dans l'évolution de la fonction RH. Elle s'impose progressivement en Europe alors qu'outre-Atlantique et en Asie, le *talent management* s'affiche dans les directions des ressources humaines et dans les programmes de MBA comme la nouvelle façon de gérer les ressources humaines qui se situe dans une histoire des pratiques RH comme le décrit le tableau 4.1 ci-dessous.

Tableau 4.1 — Évolution de la fonction RH vers la gestion des talents

	Modèle taylorien	Modèle flexibilité	Modèle GPEC	Modèle Talent
	1870-1970	**1970-1990**	**1990-2000**	**2000-**
Principes	Tout faire soi-même	Être multitâches	S'adapter et proposer	Valoriser ses compétences rares
Organisation	Pyramidales	Matricielles	Cellulaires	Globales
	Administration du personel	Management des RH	RH *Business-partner*	Talent *Business Intégrator*

☞

Copyright © 2015 Dunod.

Carrières **Formation**	Promotion hiérarchiques L'employeur gère la carrière	Accumulation de spécialités L'employeur accompagne la mobilité	Transversalité des postes Multi-employeur	Nomadisme volontaire Gestion de carrière par soi-même l'employeur en support
Outils	Paie Classification	Gestion des carrières Recrutement Formation	Outils de développement des compétences Référentiels Évaluation annuelle Cartographie	Plan de succession Formation à la gestion des émotions et au leadership Coaching *Challenging* *Mentoring*

4 Proposition d'un modèle de gestion des talents

L'émergence des talents revient à se poser quelques questions sur l'évolution de la mission d'une DRH.

Question

> Quelles sont les nouvelles priorités de la firme ? Quel est le périmètre de changement de cette nouvelle organisation ? Qu'est-ce que cela va changer pour les collaborateurs au niveau des pratiques, de l'évaluation, de la rémunération et de la gestion de carrière ? Qui va piloter la gestion des talents ? Quelle va être sa valeur ajoutée pour les salariés ?

Trois arguments peuvent être avancés pour valoriser les apports d'une telle pratique :

– la gestion des talents introduit la culture de la réussite, elle valorise ce que chacun sait faire de mieux ;
– la gestion des talents peut être perçue comme une approche collective visant à optimiser les ressources de chacun et du groupe ;
– la gestion des talents s'appuie sur des outils de développement personnel, de gestion des compétences, de leadership et d'évaluation de résultats. Elle accompagne le collaborateur dans son évolution personnelle et professionnelle.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Ensuite, vient le temps de décliner la gestion des talents en une succession d'étapes et de pratiques.

Tableau 4.2 — Processus de gestion des talents

Attirer
• Développer une image de marque employeur attractive • Identifier en interne les talents à développer • Analyser les besoins actuels et futurs en talents
Recruter
• Inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale de l'entreprise • Recruter en continu • Cibler le monde avec des jeux virtuels à l'échelle planétaire • Développer de nouveaux arguments en direct de la génération Y
Retenir
• Comprendre les facteurs motivationnels • Faire des managers et des séniors des développeurs de talents • Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien
Développer
• S'intéresser à l'individu • Généraliser les outils de développement • Fixer le niveau de responsabilités et de résultats • Evaluer et former en continu • Gérer les conflits • Apprendre à se valoriser
Reconnaître
• Instaurer une culture de la réussite • Repenser les plans de succession • Rémunérer les talents • Valoriser les performances exceptionnelles
Comparer

Plusieurs étapes se succèdent dans un processus de gestion des talents. Elles contribuent à l'objectif commun de développer les compétences rares de chacun afin de parvenir à une performance exceptionnelle. Elles reposent chacune sur un principe de fonctionnement :

– l'étape « Attirer » et l'émergence des questions d'attractivité de la marque employeur.

  La gestion des talents n'est plus tournée uniquement vers la gestion des collaborateurs en interne. Elle doit s'ouvrir sur l'extérieur et l'on voit se développer la problématique d'une marque employeur

Copyright © 2015 Dunod.

attractive. Cette mission s'intègre parfaitement dans l'objectif de la gestion des talents « attirer et recruter les meilleurs » ;

– l'étape « Recruter » et l'importance grandissante de la responsabilité sociale de l'entreprise.
Pour rester compétitive et se développer l'entreprise s'occupe à la fois de l'emploi existant et du recrutement de talents à l'extérieur. La question émergente de responsabilité sociale traduit la difficile conciliation de ces deux niveaux de préoccupation. D'ailleurs certaines enquêtes montrent des jeunes diplômés, du moins avant la crise, sensibles à ces questions de responsabilité sociale ;

– l'étape « Fidéliser » et l'enjeu de la qualité du management de proximité.
Pour retenir les talents, il faut comprendre leurs motivations, mettre en place un accompagnement par les managers de proximité, investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien. Cette étape est essentielle car « perdre un talent » peut coûter très cher ;

– l'étape « Développer » et les exigences en matière d'outils et de pratiques.
Les ressources humaines avaient pour mission la gestion du collectif et le développement des personnes. Cette dernière mission se développe encore plus avec la gestion des talents. La personne, ses compétences rares sont devenues le centre d'intérêt d'une GRH qui s'individualise toujours plus et qui introduit des outils et des démarches de développement personnel (coaching, etc.) ;

– l'étape « Reconnaître » et le dilemme de la valorisation de la réussite.
L'entreprise doit à la fois mettre en place des moyens d'optimisation des résultats individuels en tenant compte des préconisations du collaborateur tout en conservant la perspective que la réussite est toujours collective ;

– l'étape « Comparer » et l'utilisation raisonnée des meilleures pratiques.
Les talents évoluent rapidement et l'entreprise doit rester attentive aux pratiques des autres. Le benchmarking est indispensable à la gestion des talents mais comme instrument de veille et de remise en cause plutôt que d'imitation.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

5 Gérer les talents, c'est anticiper des risques

La gestion des talents a des répercussions directes sur le business. Le manager doit pouvoir identifier les situations de risques liées à l'inadéquation d'un talent à un contexte, à un groupe ou la probabilité d'avoir des postes non pourvus en talents à moyen terme. Ces situations sont des risques pour l'entreprise. Quatre types de risques principaux peuvent être recensés (*cf.* figure 4.3).

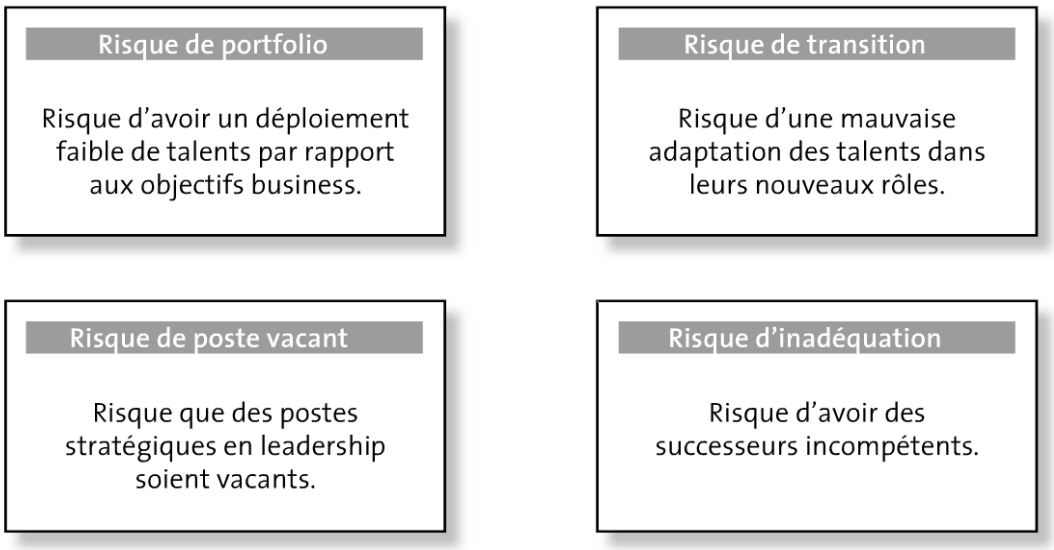


Figure 4.3

- *Risque de portfolio :* risque qui concerne le faible déploiement de talent comparé aux objectifs business. Quand une entreprise n'arrive pas à recruter suffisamment de talents, elle peut perdre des parts de marché et freiner sa croissance.
- *Risque de transition :* risque d'avoir une mauvaise assimilation des collaborateurs qui rentrent dans un nouveau poste. Cette situation existe spécialement quand on veut promouvoir trop vite des talents encore fragiles.
- *Risque d'inadéquation :* risque d'avoir des successeurs inadaptés. Il s'agit de mettre des talents dans des postes qui ne leur correspondent pas.
- *Risque de poste vacant :* risque que des positions de postes critiques soient non pourvues à cause d'un différentiel entre les attentes du talent et celles de l'entreprise.

Ainsi, la gestion des talents représente à la fois un ensemble d'étapes à respecter et de risques à anticiper.

Copyright © 2015 Dunod.

L'essentiel

On peut définir le talent comme une **combinaison rare de compétences rares** mais deux courants s'opposent pour expliquer sa provenance :

– certains pensent que le talent repose sur une grande partie d'**inné** ;

– d'autres affirment que le talent repose sur une grande partie d'**acquis**.

Dans les deux cas, il faut au talent un **contexte positif** pour se développer, ainsi qu'un certain nombre de **conditions favorables** :

– le talent nécessite un **travail conséquent de qualité,** que l'on nomme « une pratique délibérée » ;

– le talent s'exprime dans la recherche d'une **performance exceptionnelle** qui cherche à dépasser les résultats acquis par l'individu ou son groupe de référence ;

– le talent nécessite détermination, **motivation**, concentration et maîtrise de soi.

Il est légitime de comparer le talent à la compétence, sachant que ces deux concepts se complètent :

– la compétence s'inscrit dans une logique collective et concerne tous les individus de la firme, alors que le talent ne s'intéresse qu'à ceux qui sont **différents** et apportent une forte **valeur ajoutée ;**

– la compétence se définit par rapport à un référentiel alors que le talent recherche la **première place du classement** ;

– la compétence s'étalonne sur une échelle et part du principe que personne n'est incompétent alors que le talent s'exprime dans **l'unicité d'un résultat ;**

Mais compétence et talent sont tous deux des concepts tournés vers l'**action**. Ils font référence à la **validation par autrui** et s'inscrivent dans une **logique de résultat** et de **performance**.

Le **talent** est souvent soumis à la comparaison avec le **potentiel** :

– le potentiel appartient au domaine du futur et de la probabilité alors que le talent est une réalité. Le talent est un **potentiel avéré ;**

– le talent concerne des personnes qui ont des positions stratégiques dans l'entreprise **sans** qu'elles aient **nécessairement une position hiérarchique élevée** contrairement aux hauts potentiels.

☞

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

☞

Pour que le talent existe, il faut simultanément :

– la présence de compétences rares ;

– l'atteinte d'un résultat exceptionnel ;

– un leadership naturel d'où l'individu tire son exceptionnelle motivation.

Talent = Compétences x Performance x Leadership

Gardez en tête que suivant les entreprises, le terme « talent » peut avoir des significations différentes. Une typologie des principales définitions rencontrées est proposée.

La **gestion des talents** peut être appréhendée comme un processus en **six étapes** :

– **attirer** des talents ;

– **recruter** des talents ;

– **fidéliser** des talents ;

– **développer** des talents ;

– **reconnaître** des talents ;

– **comparer** des pratiques.

Chacune de ces étapes nécessite un certain nombre d'actions à mettre en œuvre.

La gestion des talents constitue un ensemble d'étapes mais également une façon d'anticiper des risques liés à la gestion des collaborateurs.

Copyright © 2015 Dunod.

Bibliographie

BEDARD K., DHUEY E., « The Persistence of Early Childhood Maturity : International Evidence of Long-Run Age Effects », *Quaterly Journal of Econommics,* n° 121, 2006, pp. 1437-1472.

CAPPELLI P., *Talent on Demand*, Boston, Harvard Business Press, 2008.

COLVIN G., *Talents is Overrated*, London, N. Brealey, 2008.

DEJOUX C., ANSIAU D., WECHTLER H., « Compétences émotionnelles, capacités d'apprentissage des dirigeants : le cas d'une entreprise française de service », *Revue internationale de psychologie,* vol. XII, 28, 2006, pp. 165-189.

Dejoux C., *Gestion des compétences et GPEC*, Dunod, 2e édition, 2013.

Dejoux C., *Management et Leadership*, Dunod, 2014.

Ericsson K. A., Krampe R. T., Tesch-Romer C., « The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance », *Psychological Review,* n° 100, 1993.

Galton F., *Hereditary Genius : an Inquiry Into Its Laws and Consequences*, N.P.B. Amherst, 1869.

Gladwell M., *Outliers. The Story of Success.*, P. Books, 2008.

Hamel G., *La Fin du management : inventer les règles de demain*, Vuibert, 2007.

Levitin D. J., *This Is Your Brain on Music : the Science of a Human Obsession*, New York, Dutton, 2006.

Mayer J., Salovey P., Caruso D., « Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence », *Intelligence,* n° 27, 1999, pp. 267-298.

Mayer J., Salovey P., Caruso D., *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test : Manual*, Toronto, Ontario, Canada, Multi-Health System, 2002.

Miralles P., « Manager les talents », *in* F. Bournois (coord.), *Comités exécutifs. Voyage au cœur de la dirigeance*, Éditions d'organisation, 2007, pp. 420-424.

Mirallès P., *Le Management des talents*, l'Harmattan, 2007.

Roberts R., Zeidner M., Matthews G., « Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence ? Some New Data and Conclusions », *Emotion,* n° 1, 2001, pp. 196-231.

Roger A., Bouillet D., « Talents et potentiels », *in* J.M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009, pp. 33640.

Roger A., Bouillet D., « Talents et potentiels », *in* J.M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

Roussillon S., « La Gestion des cadres à haut potentiel », *in* J. Allouche (coord.), *Encyclopédie des ressources humaines,* Vuibert, 2006, pp. 67-77.

Salovey P., Mayer J. D., « Emotional intelligence », *Imagination, Cognition and Personality,* n° *9*, 1990, pp 185-211.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Sengupta K., Abdel-Hamid T. K., Wassenjove L. N. v., « The Experience Trap », *Harvard Business Review,* February 2008, pp. 94-101.

Sloboda J. A., Davidson J. W., Howe M. J. A., Moore D. G., « The Role of Practice in the Development of Performing Musicians », *British Journal of Psychology,* n° 87, 1996.

Thévenet M., *Des Étoiles brillantes aux étoiles... filantes*, Éditions d'organisation, 2008.

Thévenet M., Dejoux C. *et al.*, « Gérer les talents » in *Fonctions RH*, Pearson, 4e édition, 2015, pp. 247-259.

Thévenet M., *Le leadership pour l'apprenti*, www.amazon.fr, 2014.

Thévenet M., *Le leadership pour l'entreprise*, www.amazon.fr, 2013.

Thévenet M., *Les 100 mots du Management*, « Que sais-je ? », PUF, 2014.

Thévenet M., « L'Hyperbole des talents » in Peretti J.-M. (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'Organisation, 2009, pp. 419-425.

Copyright © 2015 Dunod.

Chapitre

5 Les pratiques de gestion AVEC les talents

Si les politiques RH empruntent la voie de la gestion des talents, elles vont développer un ensemble de pratiques pour le faire. Nous classerons celles-ci selon la posture de ces politiques vis-à-vis de cette notion nouvelle de talent qu'elles intègrent progressivement.

Premièrement, on peut considérer que l'entreprise fonctionne *avec* des talents. Les problématiques d'attraction, de recrutement et de fidélisation répondent à cette préoccupation (chapitre 5).

Deuxièmement, on peut considérer que les pratiques RH doivent agir *sur* les talents. Il s'agit alors de les reconnaître et de les développer (chapitre 6).

Troisièmement, on peut considérer que les talents bousculent la manière de gérer les ressources humaines et il s'agit alors pour les politiques de l'entreprise de se développer *par* les talents (chapitre 7).

Les études internationales (Deloitte ; T. Perrin) menées auprès des praticiens RH confirment que l'attraction, le recrutement et la rétention des talents se situent dans les priorités RH depuis 2005 et que la crise les a renforcées. Pour les atteindre, plusieurs actions peuvent être mises en œuvre aux niveaux organisationnel, managérial et individuel.

Copyright © 2015 Dunod.

Section 1 ■ **Attirer des talents**
Section 2 ■ **Recruter des talents**
Section 3 ■ **Fidéliser des talents**

Section 1 ATTIRER DES TALENTS

En 2006, *The Economist* publiait un article « The Battle for Brain Power » dans lequel 62 % des DRH dans le monde déclaraient qu'attirer et fidéliser les talents étaient leur première priorité. Plusieurs méthodes permettent d'atteindre cet objectif.

1 Développer une image de marque employeur attractive

Avant de convaincre, il s'agit de séduire, d'intéresser. Les études montrent que les talents sont attirés par les entreprises dont la marque employeur correspond aux valeurs de l'individu. On préfère généralement les entreprises à marque forte ? « Parce que le risque est moindre… La marque supprime le risque. Le prix à payer rémunère la certitude, la garantie, l'extinction du risque. En achetant très cher des entreprises à marques, le financier acquiert des cash-flows prévisionnels quasi certains »[1].

On peut alors se demander ce qu'attend un talent au-delà de la marque employeur d'une entreprise.

Quelques réponses peuvent être données :

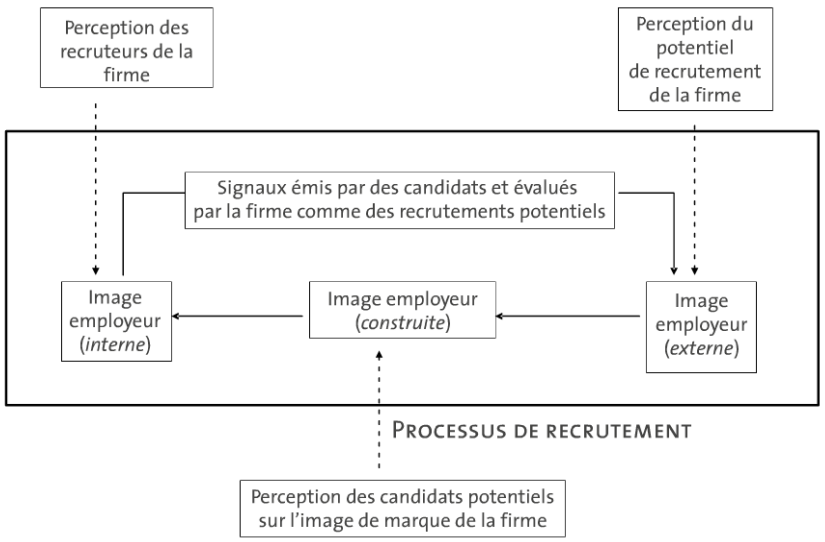
– la marque est un contrat économique, psychologique et non juridique (J.-N. Kapferer[2]). Un candidat ayant travaillé dans une entreprise à forte marque suscitera chez son futur employeur une perception positive. Celui-ci aura tendance à imaginer que le salarié a mis en œuvre ses compétences et les a développées grâce à un système de management éprouvé et reconnu ;

1. Kapferer J.-N., *Les Marques : capital de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 4e éd., 2007, p. 19.

2. *Op. cit.*, p. 49.

Copyright © 2015 Dunod.

– S. S. Knox et C. Freeman[1] étudient l'impact de l'image employeur sur des candidats potentiels. Ils s'appuient sur le modèle de *corporate image management* et sur la théorie des attentes de V.-H. Vroom[2]. Ils postulent que l'entreprise doit utiliser sa marque employeur lorsqu'elle souhaite recruter des talents. Dans le cadre d'une recherche empirique réalisée sur une population de jeunes diplômés en quête de leur premier emploi, ils proposent un modèle de marque employeur élaboré autour de 14 critères. Les résultats montrent que, pour chacune de ces variables, il y a une perception différente entre l'image de marque interne et externe. Il y a une relation positive entre une image de marque employeur positive et le souhait de postuler dans l'entreprise. Enfin, ils concluent en insistant sur le fait que les messages envoyés par la firme aux nouveaux recrutés doivent être renforcés par les employés et les recruteurs. Selon eux, la firme doit avoir une approche intégrée du marketing interne et externe en ce qui concerne le marché du recrutement. Leur modèle est présenté ci-dessous (*cf.* figure 5.1).



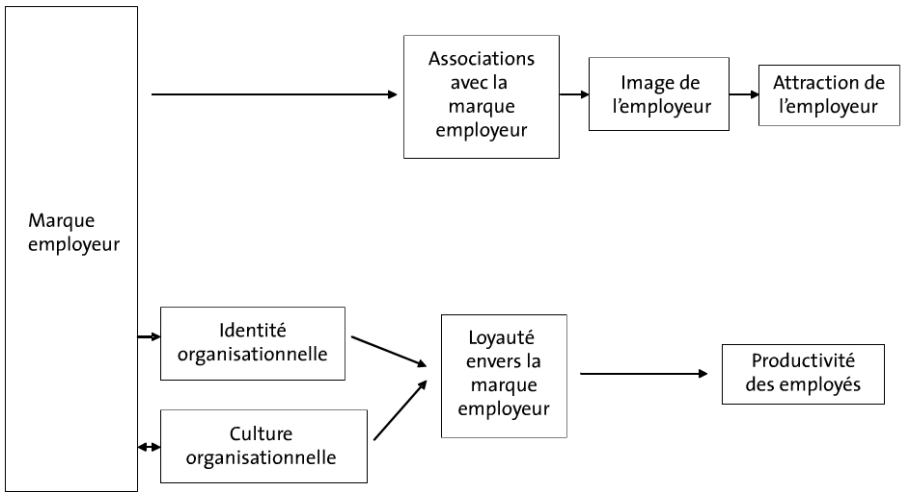
Source : adapté et traduit de Dukerich & Carter, 2000, in Knox S., Freeman C., « Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry », *Journal of Marketing Management*, vol. 22, n° 7/8, 2006, pp. 695-716.

Figure 5.1

1. Knox. S., Freeman C.., « Measuring and Managing Employer brand Image in the Service Industry », *Journal of Marketing Management*, vol. 22, n° 7-8, 2006, pp. 695-716.
2. Vroom V. H., *Work and Motivation*, USA, John Wiley, 1964.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

– K. K. Backhaus et S. Tikoo étudient les effets de la « marque employeur » sur le développement de carrière. Ils font référence à la théorie des représentations et des *brand associations*, et étudient les idées évoquées par le nom de la marque dans l'esprit des consommateurs (D.-A. Aaker[1]). Ces « associations de marque » sont les déterminants de l'image de marque. Ils proposent un modèle, fondé à la fois sur la théorie des ressources et des représentations sociales, dans lequel les employés potentiels développeraient leur propre perception de l'image de marque de l'entreprise à partir d'associations provenant de la marque employeur diffusée par la firme (*cf.* figure 5.2).



Source : traduit de K. Backhaux et S. Tikoo, « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, vol. 9, n° 5, 2004, pp. 501-517.

Figure 5.2

Ces recherches montrent que le processus de la marque employeur constitue une nouvelle approche qui permet de recruter et de fidéliser les talents dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif.

E.-E. Lawler[2] propose un modèle qui fait le lien entre les talents, les compétences et la marque employeur : *Human-Capital Centric (HC-Centric) Model* qui lui sert d'appui pour repenser la structure de

1. Aaker D. A., *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New York, NY, The Free Press, 1991.

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

Copyright © 2015 Dunod.

l'organisation[1]. Il considère que dans les économies actuelles, les talents permettront d'avoir le meilleur avantage compétitif. Mais ce n'est pas suffisant, l'entreprise doit également développer une forte image de marque. Pour cette raison il propose un modèle d'organisation (*HC Centric*) qui répond à ces deux challenges, tout en s'inscrivant dans une approche globale des compétences. En effet, l'auteur en se référant au *star model* rajoute deux composantes : l'identité qui s'appuie sur la culture de l'entreprise et ses valeurs, ainsi que les « compétences collectives organisationnelles »[2]. Ce modèle d'entreprise est focalisé sur l'attraction, la détection, la rétention et le développement des talents. Il a pour vocation de générer des savoir-faire collectifs et des compétences organisationnelles supérieures aux compétiteurs.

Repères — Caractéristiques des entreprises qui développent leur marque employeur et attirent des talents

J. Younger, N. Smallwood, et D. Ulrich ont identifié neuf caractéristiques communes aux organisations qui développent les talents et utilisent leur marque employeur (*a talent development brand*).

Les neuf caractéristiques des entreprises américaines qui développent les talents, selon les auteurs, sont les suivantes :

1. Elles positionnent le développement de leurs employés comme une clé de leur stratégie.
2. Elles s'appuient sur la croissance interne.
3. Elles identifient les compétences des employés et leurs qualifications.
4. Elles recrutent pour le long terme.
5. Elles développent des parcours de carrière.
6. Elles investissent dans la formation.

☞

1. Voir chapitre 7.

2. Libre adaptation du livre pp. 40-41. Les auteurs définissent les compétences organisationnelles (*competencies*) par ce que l'entreprise peut faire. Il s'agit de l'expertise technique, des savoirs de base fondamentaux nécessaires aux produits et services offerts. Les compétences collectives (*capabilities*) ne résident pas dans un individu ou un petit groupe. C'est le produit d'un apprentissage collectif de personnes dans une activité.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

☞

7. Elles s'inscrivent dans un management de la performance.
8. Elles réalisent sérieusement de nombreux coaching et *mentoring*.
9. Elles comptent sur l'engagement des anciens élèves.

Source : d'après J. Younger, N. Smallwood, D. Ulrich, « Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer », *Human Resource Planning*, vol. 3, n° 2, 2007, pp. 21-29.

2 Identifier en interne les talents à développer

Recruter des talents est incontournable mais leur performance dépend aussi d'un contexte favorable. Or de nombreux recrutements de talents se sont transformés en échec et beaucoup d'organisations préférèrent développer « une culture tournée vers le *talentship* » afin de faire émerger en interne les talents dont elles auront besoin aujourd'hui et demain.

Cette tendance est attestée par de nombreux auteurs anglo-saxons qui défendent l'idée d'un nouveau modèle de RH dont les talents seraient le cœur. On pourrait croire qu'il s'agit d'un modèle élitiste. Bien au contraire, le postulat de base de cette mouvance s'appuie sur deux idées complémentaires :

– l'avantage compétitif des entreprises se crée à partir du capital humain. L'organisation a le devoir de faire éclore les talents de ses collaborateurs en mettant en place un contexte favorable car c'est grâce aux hommes, à leur créativité et à leur implication qu'elle pourra faire la différence sur les marchés ;
– l'organisation a la responsabilité de l'employabilité du collaborateur employable. Elle a le devoir de faire comprendre au salarié qu'il doit développer ses compétences et ses talents, l'entreprise n'ayant qu'un rôle de support.

Un nouveau contrat psychologique est en train de s'imposer : l'entreprise cherche un « salarié avec une différence », le salarié cherche une entreprise qui lui proposera des conditions pour « valoriser toujours plus son talent ». L'avenir serait aux collaborateurs qui cultiveront leurs spécificités et trouveront les stratégies pour devenir irremplaçables.

Copyright © 2015 Dunod.

Le rôle du manager de proximité (« premier RH » comme le nomment J.-P. Arnaud et J.-M. Peretti[1]) est essentiel dans la détection des talents en interne. En effet, c'est à lui de révéler au talent ses potentiels et de l'aider à se développer. Ce duo « manager-talent » ne doit pas être sous-estimé. M. Thévenet[2] rappelle que certains talents se considèrent comme des divas que l'entreprise et le manager doivent canaliser pour optimiser leurs performances au sein de la firme.

3 Analyser les besoins actuels et futurs en talents

Plusieurs méthodes existent, deux seront présentées.

3.1 L'approche par le développement

C. Voynnet-Fourboul et C. Forasacco[3] citent les travaux de R. Charan, S. Drotter et J. Noel[4] qui proposent un repérage et un développement des talents selon un parcours de six étapes progressives :

– Passage 1 : de se manager soi-même vers manager les autres.
– Passage 2 : de manager les autres vers manager les cadres.
– Passage 3 : de manager les cadres vers manager une fonction.
– Passage 4 : de manager une fonction vers manager une *business-unit*.
– Passage 5 : de manager une *business-unit* vers manager une filiale.
– Passage 6 : de manager une filiale vers manager l'entreprise.

L'idée directrice consiste à effectuer des transitions dans une logique de *pipeline*. L'auteur souligne que le développement d'un

1. Arnaud J., Peretti J.-M., « Développer les talents : une affaire interne et/ou externe... », *in* J.-M. Peretti, *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

2. Thévenet M., « Managing Talents, and Sometimes Prima Donnas », *in* H. Borensyten, *Growing Talent : A Corporate Duty*, Marshall Cavendish Buiness, 2010.

3. Voynnet-Fourboul C., Forasacco C., « Talent Mindset ou comment développer les talents », *in* J.-M. Peretti, *op. cit.*

4. Charan R., Drotter S., Noel J., *The Leadership Pipeline*, San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

talent repose sur l'aspiration à autre chose qui peut être de rejoindre un cercle, une catégorie supérieure ou une expertise métier.

Les entreprises qui ont une politique active du recrutement interne et externe des talents doivent se positionner sur trois problématiques :

– S'engagent-elles dans une politique de « quelques talents » clés pour l'organisation ou « tous talents » ?
– Comment passer d'une politique de gestion des compétences à un management global des talents ?
– Dans quelles mesures les conditions accordées aux talents sont-elles perçues comme équitables par les autres collaborateurs, le temps de la transition ?

3.2 La matrice prévisionnelle des talents de E. C. Murphy[1]

L'auteur propose une méthodologie pour anticiper les besoins actuels et futurs. Il pense qu'il faut réaliser un plan de succession des talents en s'inscrivant dans la vision de l'organisation du futur. Selon lui, c'est en répondant à la question « comment mettre les bonnes personnes dans les activités d'avenir aujourd'hui et demain ? » que les talents d'aujourd'hui doivent être recrutés. Il lie cette démarche au leadership et propose une liste de dix actions à mener pour établir une « matrice des talents et du leadership » :

– définir la mission de l'organisation pour le présent et le futur ;
– planifier le futur en ayant une bonne compréhension du présent ;
– vérifier si « les bonnes personnes sont à la bonne place au bon moment pour une bonne raison au bon coût » ;
– construire la matrice à partir des talents repérés ;
– motiver les collaborateurs pour qu'ils réalisent collectivement des processus d'évaluation ;
– réaliser des évaluations individuelles ;
– partager et discuter les résultats ;
– comparer vos résultats à ceux provenant d'une étude de *benchmark* sur les talents d'autres organisations ;
– utiliser collectivement la méthode de résolution de problèmes pour aligner vos talents sur les meilleures pratiques ;

1. Murphy E. C., *op. cit.*

Copyright © 2015 Dunod.

– répéter ce processus et maintenez votre attention sur ce sujet en évaluant régulièrement les talents de votre organisation.

Cette méthode est symbolique des approches anglo-saxonnes de la gestion des talents qui corrèlent talent et leadership. Dans les pratiques européennes, cette relation est moins poussée et peut s'avérer inexistante.

Section 2 RECRUTER DES TALENTS

Au-delà des méthodes classiques de recrutement, cibler les talents nécessite de prendre en compte leurs caractéristiques et de faire évoluer les outils classiques de recrutement.

1 Inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale

Recruter des talents peut s'inscrire dans le cadre de la responsabilité sociale de l'organisation pour deux raisons : la première est liée au devoir des entreprises envers les jeunes arrivant sur le marché du travail ; la seconde relève de la nécessité de mixer des populations pour favoriser l'innovation.

À travers le recrutement des talents, l'entreprise pourra introduire des actions liées à la diversité en valorisant les compétences rares. La gestion des talents permet de mettre en place une approche positive de la différence. C'est pourquoi certains commencent à mentionner l'existence d'un développement durable des ressources humaines (C. Voynnet-Fourboul et C. Forasacco[1]).

1. Voynnet-Fourboul C., Forasacco C., « Talent Mindset ou comment développer les talents », *in* J.-M. Peretti, *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

2 Recruter en continu

Il existe un risque de ne recruter des talents qu'au moment où le besoin se manifeste. Pour être efficace, un talent doit se sentir dans un contexte favorable et son temps d'adaptation ne doit donc pas être négligé. C'est pourquoi la meilleure stratégie consiste à développer en interne les potentiels pour qu'ils deviennent des talents tout en menant des recrutements continus de talents en externe. Cette stratégie permet de parer à tout départ, d'insuffler une compétition positive et de bâtir une stratégie de recrutement dans le temps.

A contrario, recruter des talents sans leur donner de mission peut également s'avérer dangereux et coûteux. Pour résoudre cette question, l'idéal est de mener une réflexion sur les besoins actuels et futurs en talent comme nous l'avons évoqué précédemment.

3 L'évolution des modes de recrutement

Recruter des talents peut conduire à développer de nouveaux modes de recrutement, utilisant les technologies et modes d'expression existants comme Internet, le Web 2.0 et l'univers du jeu vidéo. Par exemple, on a vu se développer depuis dix ans l'utilisation du *business game*. L'objectif est quadruple : gérer rap-idement une masse de candidatures tout en restant sélectif, tester efficacement les compétences de jeunes talents à travers différentes zones géographiques, faire connaître les valeurs, les produits et les atouts de l'entreprise, s'inscrire dans le cadre de référence supposé des générations actuelles.

Exemple **– Le recrutement chez L'Oréal**

> L'Oréal, pionner des jeux virtuels (son premier jeu Brandstorm date de 1992) a lancé un jeu innovant « Reveal by L'Oréal ». Destiné aux étudiants de toutes disciplines et de tous profils, il permet tout d'abord de faire connaître l'entreprise en immergeant les différents métiers du groupe. Ce jeu teste les compétences du candidat. À l'issue du parcours, un bilan personnalisé est fourni et les meilleurs participants sont invités à postuler. Ils pourront rencontrer les recruteurs de la filiale de leur pays. L'entreprise attend 100 000 joueurs par an et souhaite recruter par ce canal un tiers de ses stagiaires (soit 900 par an) et mener 500 recrutements.

Copyright © 2015 Dunod.

L'avantage de ce mode de recrutement est double. Il permet tout d'abord de développer une image de marque employeur dynamique auprès de publics ciblés (les talents ou/et la génération Y). Même si le coût peut s'avérer supérieur à celui d'un salon de recrutement, le retour sur investissement est bien meilleur car il y a peu de risque d'échec. Les candidats sont évalués en situation et le recrutement est beaucoup plus pérenne. Le second avantage consiste à identifier des talents en situation quasi professionnelle tout en leur faisant vivre les sensations d'un métier. Dans son jeu, Cap Gemini Consulting demandait aux candidats d'imaginer l'agence bancaire du futur en un jour et demi. « Nous réunissons une centaine de personnes sur des plateaux projets dans un espace modulable, conçu pour accélérer la créativité, où ils peuvent écrire sur les murs et travailler en musique »[1].

Cependant ces modes de recrutement ont besoin d'élargir et de renouveler régulièrement leur vivier de base en termes d'écoles et de formations pour ne pas s'essouffler.

4 Développer de nouveaux arguments en direction de la génération Y

Les entretiens de sélection auprès des jeunes de la génération Y (1982-2000) seront adaptés aux attentes supposées de cette population qui pour s'investir dans une organisation cherche à en comprendre les valeurs et à évaluer la qualité de l'alignement entre ce qui est dit et ce qui est fait. On conservera également quelque prudence vis-à-vis de ces rationalisations en termes de génération Y, Z ou AA : elles sont parfois peu résistantes à une évolution brutale de l'économie, un événement international ou simplement une nouvelle mode sociologique.

Il n'est pas rare que les candidats se renseignent directement sur Internet pour repérer les avis et ressentis exprimés par les « collaborateurs expressifs » qui racontent le quotidien de leur métier, l'ambiance de travail, les dérapages ou les succès de l'organisation. Les jeunes sont à la recherche d'informations qualitatives et

1. *Entreprise & Carrière* du 14 au 21 avril 2008.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

n'hésitent pas à trianguler leurs données. C'est pourquoi il est important pour le recruteur de valoriser les missions collectives et sociales, d'expliciter la politique de formation et d'accompagnement des carrières, de valoriser les contextes favorables de développement personnel.

Avec les générations actuelles, les recruteurs doivent développer des arguments différents. Nous proposons une grille de thème à partir des caractéristiques de la génération Y réalisé par S. A. Hewlett, L. Sherbin, et K. Sumberg dans un article de la *Harvard Business Review* :

Tableau 5.1 — Évolution de la fonction RH vers la gestion des talents

Caractéristique de la génération Y d'après S.A. Hewlett, L. Sherbin, et K. Sumberg.	Arguments à developper par l'entreprise dans un recrutement.
Ils sont ambitieux et disent ne pas hésiter à travailler plus pour le succès de leur entreprise.	Passion du métier. Environnement dynamique et international des marchés.
Ils sont à la recherche de nouvelles expériences qui peuvent développer leur carrière professionnelle. Ils ne cherchent pas à rester au sein d'une même entreprise.	Esprit de challenge. Nombreuses formations qui permettent à chacun de développer ses compétences et son employabilité.
Ils sont à l'aise pour travailler avec des personnes de différentes ethnies et cultures.	Travail en équipe multiculturelle au sein de la firme. Mobilité internationale.
Ils veulent travailler dans des entreprises qui ont des valeurs humaines et qui s'engagent dans le développement durable. Ils veulent avoir une influence positive sur le monde.	Pollitique de responsabilité sociale. Vision et valeurs humaines de l'entreprise.
Il est très important pour eux de développer un réseau au sein de l'organisation. Ils sont nés avec l'informatique et excellent dans les réseaux sociaux. Ils ont besoin de collègues accessibles (même le patron).	Coaching, *mentoring*. Esprit de réseau et outils SIRH.

Source : Hewlett S. A., Sherbin L., Sumberg K., « How Gen Y Boomers Will Reshape Your Agenda », Harvard Business Review, n° 87, 2009, pp. 71-76.

Copyright © 2015 Dunod.

Section 3 FIDÉLISER DES TALENTS

Il ne suffit pas d'attirer et de recruter des talents, il faut aussi savoir les fidéliser. Cette étape est cruciale car elle conditionne le niveau du retour sur investissement des sommes engagées dans les stratégies d'attraction et de recrutement. De nombreux travaux existent sur ce thème mais quatre domaines d'action s'avèrent particulièrement efficaces pour fidéliser les talents : l'analyse des motivations, la qualité du management direct, l'attention portée aux conditions de travail et à la reconnaissance, l'engagement des seniors.

1 Comprendre les facteurs motivationnels

Dans leur ouvrage, B. Kayle et S. Jordan-Evans[1] valorisent l'importance de prendre le temps de sonder les collaborateurs afin de saisir leurs raisons de rester. Il ne s'agit pas de les questionner directement mais d'organiser des réunions avec les meilleurs d'entre eux autour de questions comme : « Pour quels motifs seriez-vous tentés de quitter l'entreprise ? Quels pourraient être les obstacles à votre réussite ? Etc. ». Ce type de situation constitue également un excellent moment pour réaffirmer qu'ils sont essentiels pour l'organisation.

Les arguments pour rester dans une entreprise sont sensiblement toujours les mêmes (un travail et des défis passionnants, une évolution de carrière, de la formation et un développement personnel, une collaboration avec des personnes compétentes, un salaire correct, un soutien de la hiérarchie, être reconnu, apprécié et respecté, avoir le sentiment de faire quelque chose d'utile, être fier d'appartenir à l'entreprise, avoir de bonnes conditions de travail), mais leur degré d'importance varie pour chacun. C'est cette information qui s'avère stratégique à connaître pour fidéliser les talents.

1. Kayle B., Jordan-Evans S., *Gardez les meilleurs*, ESF, 2009.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

2 Faire des managers et des seniors des développeurs de talents

L'adage « on entre dans une entreprise, on quitte un manager » résume l'importance de ce dernier. En effet, la fidélisation du salarié repose avant tout sur la qualité perçue des relations qu'il entretiendra avec son manager. Il lui permettra de développer ses compétences en situation de travail, lui proposera ou accompagnera son besoin d'évolution, contribuera à améliorer ses conditions de travail, etc. En étant positif, en favorisant l'esprit d'innovation, en montrant de l'attention, le manager crée un contexte positif au quotidien qui permettra au talent de se développer et de progresser.

Certains voient là un enjeu et une opportunité pour les seniors ou futurs retraités qui peuvent faire évoluer leur rôle vers ceux de « coach », « mentor », « parrain » ou « expert ». Ils deviendraient ainsi des relais dans la gestion des talents et remplissent un double rôle : un rôle de veille en s'assurant de la bonne intégration et du développement des talents, un rôle de transfert des meilleures pratiques à un individu ciblé et non à un système d'information informel et anonyme.

Cette stratégie a toutes les chances de réussir car la génération des baby boomers (1943-1960) et la génération Y (1982- ?) fonctionneraient sur les mêmes facteurs de motivation. S. A. Hewlett, L. Sherbin, et K. Sumberg[1] ont réalisé une étude intergénérationnelle qui a répertorié pour ces deux populations les six facteurs les plus motivants pour rejoindre une organisation. La génération Y recherche des collègues de qualité, un travail flexible, des possibilités de mobilité, la reconnaissance de sa hiérarchie, une évolution de carrière, l'accession à de nouvelles expériences et à des challenges. La génération des baby boomers recherche des collègues de qualité, un travail intellectuellement stimulant, une autonomie dans l'exécution des tâches, un travail flexible, accéder à de nouvelles expériences et challenges, avoir un rôle positif dans le monde, être reconnu par sa hiérarchie. On observe une similitude des facteurs motivationnels

1. Hewlett S. A., Sherbin L. et Sumberg K., *op. cit.*

Copyright © 2015 Dunod.

entre ces deux populations, ce qui laisserait penser que les conditions de réussite d'un travail en binôme sont présentes !

3 Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien

Comme le souligne K. Larkan[1], une attention particulière doit être portée aux conditions de travail et à la reconnaissance pour fidéliser les talents. Créer un environnement de travail en harmonie avec la vie personnelle qui intègre les conditions de sécurité constituera un atout croissant pour les organisations qui veulent fidéliser leurs collaborateurs. Selon cet auteur, les talents auraient un fort besoin de reconnaissance et d'appartenance. Aussi, pour développer ce sentiment d'appartenance, l'auteur préconise de créer des groupes de travail dans lesquels les personnes échangeront leurs expériences, leurs *best practices* et se reconnaîtront entre elles car la reconnaissance ne naît pas nécessairement de la hiérarchie elle peut venir des collègues, des clients, des fournisseurs.

La reconnaissance passe par le respect et la valorisation du travail bien fait (ce qui signifie atteindre un résultat exceptionnel ou avoir saisi l'opportunité de ce travail pour transmettre des connaissances ou avoir trouvé une nouvelle méthode de travail, etc.). Ainsi, faire en sorte que les collaborateurs soient fiers de leur travail constitue une stratégie gagnante pour les fidéliser.

Conclusion

La recherche des talents représente un impératif stratégique qui trouve sa justification dans la situation démographique des pays occidentaux et dans l'évolution de l'économie globale dont les règles sont en rupture avec celles de l'ère précédente. Le marché des talents connaît une mutation profonde. C'est pourquoi les sources pour attirer, recruter et fidéliser les talents doivent être multiples et créatives. Ce qui a fonctionné dans le passé ne suffit plus. À un premier niveau de pratiques, la gestion des talents consiste donc à faire « avec » ses talents pour les attirer, les recruter et les fidéliser dans l'entreprise.

1. Larkan K., *Winning The Talent War : the 8 essentials*, Marshall Cavendish Corp, 2008.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

L'essentiel

Chaque entreprise décline comme elle le souhaite sa gestion des talents mais certaines étapes restent communément admises. Ce chapitre donne des clés pour savoir comment faire *avec* des talents, c'est-à-dire les attirer, les recruter et les fidéliser.

Attirer des talents est devenu le leitmotiv de nombreuses DRH qui pensent au renouvellement de leur pyramide des âges. Quelles actions mènent-elles ?

– Le développement d'une **image de marque employeur attractive** afin de développer une perception positive des talents à l'égard de l'organisation.
– L'identification **en interne les talents à développer**. C'est dans l'équilibre entre le recrutement et le développement de talent que se bâtit à long terme une image attractive.
– L'analyse des **besoins actuels et futurs** en talents grâce à des méthodologies qui sont de plus en plus nombreuses à associer talent et leadership.

Recruter des talents nécessite de prendre en compte leurs caractéristiques et de faire évoluer les outils classiques de recrutement autour des thématiques suivantes :

– la relation étroite entre les talents et la **responsabilité sociale** de l'organisation ;
– le **recrutement en continu** qui se poursuit même si aucun besoin de talent n'est constaté car il faut laisser du temps au talent pour se développer ;
– l'investissement dans de **nouvelles technologies et pratiques** comme les jeux virtuels de recrutement ;
– la nouvelle communication envers la **génération Y** qui ne réagit plus aux arguments classiques.

Fidéliser des talents s'avère une étape essentielle qui assure un retour sur investissement des coûts engagés pour l'attraction et le recrutement des talents. Mais comment déployer une stratégie pour que les talents restent dans l'entreprise ?

– Comprendre les **facteurs motivationnels** et s'assurer de leur ancrage dans le temps.
– Faire des managers et des seniors des développeurs de talents en leur confiant des rôles de coach et de mentor.
– Investir dans la qualité des **conditions de travail** et dans la **reconnaissance** au quotidien.

Copyright © 2015 Dunod.

Bibliographie

Aaker D. A., *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name,* New York, NY, The Free Press, 1991.

Arnaud J., Peretti J., « Développer les talents : une affaire interne et/ou externe », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux,* Éditions d'organisation, 2009, pp. 331-336.

Backhaus K., Tikoo S., « Conceptualizing and researching employer branding », Career Development International, n° 9, 2004.

Charan R., Drotter S., Noel J., *The Leadership Pipeline,* San Francisco, Jossey-Bass, 2001.

Deloitte, *Becoming a Magnet For Talent : Global Talent Pulse Survey Results*, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-2462_may_hctrendser.pdf.

Hewlett S. A., Sherbin L., Sumberg K., « How Gen Y Boomers Will Reshape Your Agenda », *Harvard Business Review,* n° 87, 2009.

Kapferer J., *Les Marques : capital de l'entreprise,* Paris, Éditions d'organisation, 2007.

Kayle B., Jordan-Evans S., *Gardez les meilleurs,* ESF, 2009.

Knox S., Freeman C., « Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry », *Journal of Marketing Management,* n° 22, 2006.

Larkan K., *Winning The Talent War : the 8 essentials*, Marshall Cavendish Corp, 2008.

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

Martin P., « La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne », *Revue gestion des ressources humaines*, n° 93, 2014, p. 18-31.

Murphy E. C., *Talent IQ,* Platinum Press, 2007.

Perrin T., *Winning Strategies For a Global Workforce : Attracting, Retaining, and Engaging Emloyees For Competitive Adavantage,* Stamford, CT, 2005.

Thévenet M., « Managing Talents, and Sometimes Prima Donas », *in* H. Boronsjtejn (coord.), *Growing Talent*, Marshall Cavendish Business, 2010.

Copyright © 2015 Dunod.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

VOYNNET-FOURBOUL C., FORASACCO C., « Talent Mindset ou comment développer les talents », in J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux,* Édition d'Organisation, 2009.

VROOM V. H., *Work and Motivation,* USA, John Wiley, 1964.

YOUNGER J., SMALLWOOD N., ULRICH D., « Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer », *Human Resource Planning,* n° 3, 2007.

Copyright © 2015 Dunod.

Chapitre

6 Les pratiques de gestion SUR les talents

Une entreprise a intérêt à investir sur les personnes qui vont transformer sa vision en réalité et cela quel que soit le niveau hiérarchique. Ces personnes, aux compétences rares, sont les talents qu'il faudra développer et reconnaître.

Le développement des talents s'appuie sur les principes, les processus et les outils de gestion des ressources humaines et des compétences. Mais l'entreprise et le management de proximité doivent aller plus loin dans la prise en compte des caractéristiques de cette population et de ses besoins spécifiques qui concernent à la fois le développement personnel et la recherche de l'excellence.

La reconnaissance des talents constitue une étape stratégique indispensable et attendue. Elle s'appuie sur la culture de la réussite, mais également sur des outils plus classiques comme les plans de succession, les critères de rémunération ou la valorisation de performances exceptionnelles.

Nombreuses sont les innovations d'entreprises en management des talents ; aussi, il est important de rester en veille et d'observer ce que les organisations, au niveau international et français, mettent en place pour optimiser le développement et la reconnaissance de cette population. C'est en s'intéressant aux meilleures pratiques qu'il devient évident que ce nouveau champ des RH devient incontournable.

Copyright © 2015 Dunod.

Quelle est la réalité des pratiques observées ? Comment les entreprises développent-elles leurs talents ? De quelles façons les reconnaissent-elles ? Comment font-elles évoluer leurs pratiques ? Autant de questions qui seront abordées dans ce chapitre.

Section 1 ■ **Développer les talents**
Section 2 ■ **Reconnaître les talents**
Section 3 ■ **Comparer les pratiques**

Section 1 DÉVELOPPER LES TALENTS

Gérer des talents ne s'improvise pas. Au-delà des compétences d'écoute, d'empathie et d'ouverture nécessaires, les RH et le management devront aller plus loin dans la prise en compte des particularités de la personne.

1 S'intéresser à l'individu

L'évolution de la GRH va dans le sens d'une prise en compte toujours plus importante des individus. La gestion des compétences plaçait le collaborateur au cœur de l'évaluation, le management des talents va encore plus loin.

1.1 Exploiter les désirs d'évolution

Une des premières étapes consistera à prendre en considération les désirs d'évolution. Dans la majorité des cas, ils s'avéreront source de valeur ajoutée pour l'organisation. Ceux-ci peuvent s'exprimer au sein de l'entreprise ou en dehors. Dans ce cas de figure, la politique de gestion des compétences peut mettre en place des actions de développement dans le cadre d'un projet personnel et professionnel, d'un essaimage, d'une aide à la création d'entreprise ou d'une reconversion.

Copyright © 2015 Dunod.

1.2 Donner du *feedback*

Les études montrent que les talents attendent de leur management de proximité d'avoir des *feedbacks* honnêtes et réguliers. Sans *feedback* positif, ils perdent confiance en eux et se démotivent rapidement. Pour progresser, il leur est nécessaire de comprendre ce qui peut être amélioré et apprendre de leurs échecs. Pour être efficace dans le temps, la démarché basée sur le *feedback* doit s'imposer collectivement et être déconnectée du jugement de la personne. Elle doit être mise en œuvre comme une méthode d'apprentissage focalisée sur la progression et non le résultat.

2 Généraliser les outils de développement personnel et professionnel

L'un des principaux apports du management des talents aux ressources humaines est qu'il permet d'introduire des outils de développement et d'accompagnement personnels et professionnels afin de maximiser les compétences rares. Les trois principaux outils sont le coaching, le *mentoring* et le *challenging*.

2.1 Coaching

Un talent ne naît pas « talent », il est accompagné et devient talent quand il a réussi.

Le coaching s'avère un outil efficace pour mettre en lumière le meilleur de chacun. Il peut être réalisé par un coach ou un manager qui connaît bien le collaborateur, un senior ou un mentor. Il s'agit d'un processus *one to one*. G. Alexandre[1] a analysé les sept étapes pour transformer un potentiel en un talent qui réussit : l'engagement, l'évaluation, le diagnostic, le planning, l'exécution, l'évaluation, la correction, la mise en application.

1. Alexandre G., « Le Coaching, l'irrésitible développement d'une démarche en quête de professionalisation », *in* J. Allouche (coord.), *Encylopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Ce processus reste très directement lié à la vision et aux missions de l'organisation. Le coaching d'un talent doit se faire en harmonie avec la culture de l'organisation. Le coaching fonctionne dans 80 % des cas mais l'étude a révélé que, dans 20 % des cas, il n'arrive pas à changer un talent négatif et s'avère un échec.

G. Alexandre[1] définit le coaching comme l'accompagnement d'une personne destiné à favoriser une meilleure expression de ses qualités, de ses ressources ou de ses compétences. D'un point de vue historique, le coaching fait référence à la maïeutique de Socrate, méthode d'apprentissage et de découverte de soi-même grâce à l'aide d'un questionneur.

Introduite tout d'abord auprès des dirigeants pour leur éviter les risques liés à la solitude du pouvoir, cette pratique se répand de plus en plus fréquemment dans les organisations pour développer des potentiels, mais elle reste une mesure d'exception car elle est coûteuse.

Elle fait partie des mesures, toujours plus nombreuses, d'accompagnement des salariés qui sont dans des situations exceptionnelles. Elle est de plus en plus utilisée pour accompagner des managers qui sont confrontés à des rôles professionnels nouveaux ou difficiles. Cette pratique acquiert ses lettres de noblesse et semble tout à fait adaptée à un management des talents.

Repères — Le succès de la relation « coach-talent » selon G. Alexandre

Il est lié à trois paramètres :

La forme du coaching

Elle doit être déterminée par rapport aux objectifs recherchés. L'auteur rappelle l'existence de quatre formes distinctes de coaching : le coaching de performance (améliorer l'expression d'une compétence dans une situation donnée) ; le coaching de développement (parvenir à une meilleure connaissance de soi lors d'une prise de fonction ou suite à une évaluation par exemple) ; le coaching « miroir » (particulièrement adapté aux dirigeants, il s'agit d'une relation sans objectif précis, qui consiste à accompagner une personne dans le temps en fonction des thématiques du

☞

1. *Ibid.*

Copyright © 2015 Dunod.

☞

moment) ; le coaching stratégique (accompagner une pratique liée au changement qu'il soit fonctionnel, comportemental ou structurel).

Les critères du choix du coach

Ils s'avèrent déterminants et reposent à la fois sur la renommée de l'entreprise (par exemple, est-elle adhérente à la Fédération française de coaching ?) et l'adéquation entre le profil du coach et du coaché (est-ce que les personnalités vont s'entendre ?).

La méthode utilisée

Toutes les méthodes sont fondées sur l'art du questionnement et la prise de recul du coach vis-à-vis des sujets abordés. Généralement, deux corpus théoriques sont mobilisés : les approches comportementales (qui visent à recadrer des comportements inadéquats et à les expérimenter directement dans de nouvelles situations) ; les approches cognitives (qui s'intéressent à toutes les fonctions mentales – perception, mémoire, raisonnement, langage – sous l'angle de leurs mécanismes d'acquisition, de fonctionnement et développement. Ainsi grâce au questionnement, le coach va faire prendre conscience à la personne de la façon dont elle interprète des situations).

Source : G. Alexandre, « Le Coaching, l'irrésitible développement d'une démarche en quête de professionalisation », *in* J. Allouche (coord.), *Encylopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2003.

P. Miralles et L. Nicollin[1] opposent le coaching au *cocooning*. Alors que le premier se focalise sur les « états internes » du sujet, le second tente d'établir un rapport positif entre le sujet et son contexte d'action. Il se concentre sur la maîtrise des « facteurs externes » qui peuvent impacter le talent. En d'autres termes, il s'agit de protéger les talents contre des sollicitations externes afin de l'amener à se focaliser sur ses objectifs et résultats. Cette pratique peut se comprendre dans des situations exceptionnelles comme celles qui accompagnent l'encadrement de champions sportifs. Elle semble impossible à instaurer à la lettre dans le cadre d'une culture managériale des talents. Néanmoins, certains principes semblent pouvoir

1. Miralles P., Nicollin L., « Le Cocooning : protéger les talents pour les conduire à la performance », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

être utiles et transposables comme celui de la gestion des émotions et la ritualisation de certains comportements.

2.2 *Mentoring*

Le mentorat provient du domaine du développement personnel et associe un mentor (spécialiste, talent, ou senior d'un domaine) à un « mentoré » (potentiel, talent, ou personne à développer). L'objectif est double : transmettre des conseils (apprentissage par l'action) et motiver la personne pour qu'elle développe ses performances (performances par la motivation). En fonction des objectifs recherchés, le talent peut d'ailleurs jouer le rôle du mentor ou du mentoré.

Cette pratique vise à maintenir un développement du talent dans le temps en évitant la routine et les désillusions. Elle permet de dépasser les contraintes organisationnelles et d'éviter d'avoir des talents qui s'enferment dans des tours d'ivoire. Contrairement au coach qui provient généralement de l'extérieur, le mentor est une personne qui appartient à l'organisation et a déjà prouvé à maintes reprises, son efficacité et sa capacité à transmettre ses connaissances.

Les bénéfices du *mentoring*, qu'ils soient formels ou informels, sont nombreux selon G. Karacay-Aydin[1] : l'augmentation de l'implication (K. E Kram[2] ; S. Aryee et Y. Chay[3]), la possibilité d'identifier des leaders et des talents (W. Whitely, T. W. Dougherty et G. F Dreher[4]),

Copyright © 2015 Dunod.

1. Karacay-Aydin G., « Mentoring in Talent Management : Implications For Female Employees and Employees From Less Advantaged Socioeconomomic Backgrounds », *The Business Review*, vol. 13, n° 1, 2009, pp. 231-237.

2. Kram K., « Phases of the Mentor Relationships », *Academy of Management Journal*, vol. 26, n° 1983, pp. 608-625.

3. Aryee S., Chay Y., « An Examination of the Impact of Career-Oriented Mentoring on Work Commitment Attitudes and Career Satisfaction among Professional and Managerial Employees », *British Journal of Management*, vol. 5, n° 241-249, 1994, pp. 241-249.

4. Whitely W., Dougherty T. W., Dreher T. W., « Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress », *Academy of Management Journal*, vol. 34, n° 331-351, 1991, pp. 331-351.

l'amélioration de la satisfaction (S. Aryee et Y. Chai, 1994[1]), l'intégration d'un recrutement et sa rétention l'introduction du changement, une meilleure productivité (C. Conway[2]).

Cette relation privilégiée entre mentor et mentoré a été testée chez Général Electric lors de la mise en place d'un nouveau système informatique. Les seniors ont été mentorés par des juniors afin de les former aux NTIC. L'expérience s'est révélée tout à fait concluante et valorisante pour les deux groupes.

2.3 *Challenging*

C'est en créant des défis, des challenges, en les confrontant à des problématiques complexes que les talents trouveront la force de se dépasser. Associer les talents à des groupes de réflexion sur un thème bien défini (par exemple, benchmarquer les meilleures pratiques en service, améliorer le système de sécurité des données, mettre en place un système des remontées client etc.) permet à la fois de repérer les potentiels et de mettre en situation de développement des talents.

Le *challenging* doit être considéré comme un outil qui permet à un individu d'exprimer son leadership, sa créativité, sa motivation par rapport à des objectifs de performance liés à un individu, un groupe ou un projet. Il s'agit de mettre en situation de réussite et de nouveauté une personne pour qu'elle ait à régler un problème complexe inhabituel afin qu'elle repousse ses limites et qu'elle apprenne de nouvelles techniques ou qu'elle apprenne à mieux se connaître

Ces actions peuvent être transversales ou s'exercer au sein d'universités d'entreprise. Certaines mettent d'ailleurs en place des sessions de *talent storming* où des profils différents (financiers, commerciaux, logistique, etc.) confrontent leurs idées au sein du groupe pour rédiger des recommandations face à une thématique donnée.

1. Aryee S., Chay Y., *ibid.*

2. Conway C., « Mentoring Managers in Organizations », *Equal Opportunities International*, vol. 4, n° 1-52, 1995, pp. 1-52.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

3 Fixer le niveau de responsabilités et de résultats

Un talent a besoin de dépasser ses propres records. Mais, il est également nécessaire qu'il s'étalonne par rapport à un groupe de référence. Aussi, le manager de proximité qui joue un rôle déterminant dans le développement personnel et professionnel du talent peut être amené à fixer un niveau de responsabilités et de résultats afin de normer les attentes de l'organisation.

Le résultat doit être au centre de l'évaluation. Il doit être mesuré et récompensé à sa juste valeur. Sans ce principe fondamental de cohérence et cohésion, aucune culture de la réussite ne peut fonctionner. Trop souvent, l'évaluation des individus est décalée par rapport à l'évaluation du département, du service ou de l'équipe.

4 Évaluer et former en continu

Au-delà de la polémique le talent est-il inné ou acquis, un talent avéré pour continuer de performer doit s'inscrire dans une démarche d'apprentissage en continu. Comme le soulignent M. Brasseur et L. Magnien[1] les talents ont besoin de tirer les enseignements de leurs propres expériences et d'apprendre de nouvelles techniques. Les auteurs, en s'appuyant sur les travaux de C. Argyris et D. Schon[2], ont identifié quatre niveaux d'apprentissage pour cette population :

- les niveaux 1 et 2 relèvent d'un apprentissage de premier ordre qui concerne une correction des erreurs ou des choix à l'intérieur d'un ensemble de possibilités ;
- les niveaux 3 et 4 représentent un apprentissage de second ordre (apprentissage en double boucle). Les individus vont alors utiliser leurs cartes cognitives pour élaborer des stratégies d'action, changer leur processus d'apprentissage, changer leur angle de vue, proposer de nouvelles valeurs directrices ;

1. Brasseur M., Magnein L., « Et si le talent s'apprenait ? », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

2. Argyris C., Schon D., *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Mass., Addison Wesley Reading, 1978.

Copyright © 2015 Dunod.

– les niveaux 5 et 6 concernent la confrontation de ce nouveau mode d'apprentissage à l'action.

Ce qu'il faut retenir de ses travaux, c'est que le talent passe par l'apprentissage de la réflexivité, c'est-à-dire faire évoluer ses pratiques, transformer une expérience réussie en savoir-faire, avoir une représentation positive de soi.

5 Gérer les conflits

Les talents sont sujets au conflit. Ils peuvent les provoquer, les attirer ou ne pas savoir y faire face. Les conflits sont à la fois nécessaires et impossibles à éviter, mais leur prévention et leur gestion doivent être anticipées par un apprentissage méthodologique car trop de talents dans une organisation peuvent créer des situations explosives !

6 Apprendre à se valoriser

L'entreprise peut aller encore plus loin dans l'accompagnement des talents et apprendre à chacun à valoriser ses savoir-faire grâce à l'affirmation de son leadership et à l'utilisation de ses compétences émotionnelles et à la mise en place de routines tournées vers la performance.

6.1 Valoriser son leadership

C'est ce que proposent D. Ulrich, N. Smallwood et J. Younger[1] dans un article intitulé « Building a Leadership Brand ». Les auteurs expliquent l'importance pour chaque collaborateur de communiquer sur son leadership et la valeur ajoutée qu'il apporte à l'entreprise. Cinq étapes sont nécessaires :

– déterminer le résultat que l'on souhaite atteindre dans l'année ;

1. Younger J., Smallwood N., Ulrich D., « Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer », *Human Resource Planning*, vol. 3, n° 2, 2007, pp. 21-29.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

– décider dans quel registre et sur quelles actions on souhaite être connu. Pour cela, il suffira d'auto-évaluer son leadership et de choisir six mots (dans une liste déterminée) qui le définissent ;
– définir son identité. Il s'agit de combiner dans deux ou trois phrases les six mots précédents ;
– élaborer sa « marque personnelle de leadership » et la tester auprès de ses collègues ou amis ;
– vérifier auprès de ses proches que l'on est en phase entre ce que l'on dit de nous et ce que l'on fait.

6.2 Valoriser ses compétences émotionnelles

Savoir gérer ses émotions et comprendre celles des autres représente les deux thématiques centrales de l'intelligence émotionnelle. Ce courant anglo-saxon, instauré par J. D. Mayer et P. Salovey[1], a donné lieu à de nombreuses études sur les apports de la gestion des compétences émotionnelles à des situations de gestion (recrutement, évaluation, développement de carrière, etc.). Ainsi, par exemple, il apparaît que les compétences émotionnelles des dirigeants sont différentes de celles des managers (C. Dejoux, D. Ansiau, et H. Wechtler[2]) et qu'elles varient en fonction du type de développement de carrière (A. Bender, C. Dejoux, et H. Wechtler[3]).

Les talents sont fortement liés à l'utilisation des composantes du quotient émotionnel. Le fonctionnement de cette relation et de nombreux exemples sont présentés dans le livre de C. C. Haag et J. Seguela[4] qui ont interrogé les présidents du Cac 40 afin de recueillir leurs impressions sur les compétences émotionnelles, la génération Y et le management des talents. Il en ressort que l'utilisation du QE sert la rationalité et permet d'enclencher une

1. Salovey P., Mayer J. D., « Emotional Intelligence », Imagination, Cognition and Personality, vol. 9, n° 1990, pp. 185-211.

2. Dejoux C., Ansiau D., Wechtler H., « Compétences émotionnelles, capacités d'apprentissage des dirigeants : le cas d'une entreprise française de service », *Revue internationale de psychologie*, vol. XII, 28, n° 2006, pp. 165-189.

3. Bender A., Dejoux C., Wechtler H.,« Profils de carrières et compétences émotionnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 73, 2009, pp. 19-36.

4. Haag C., Seguela J., *Génération QE*, Village mondial, 2009.

Copyright © 2015 Dunod.

dynamique émotionnelle maîtrisée dans un but d'efficacité. Les auteurs pensent que dans un contexte de crise et d'après crise, le management des ressources humaines a tout à gagner à investir sur la prise de conscience et le développement des compétences émotionnelles des collaborateurs et plus particulièrement des talents.

6.3 Mettre en place des routines tournées vers la performance

Savoir mettre en place des routines pour améliorer un résultat peut s'avérer une technique très efficace pour développer un talent. Les champions sportifs, les grands musiciens règlent leurs préparations sur la répétition de gestes savamment sélectionnés, accompagnés d'image mentales et de visualisation. Un tel procédé a pour objectif de faire en sorte que le champion se concentre sur l'essentiel, les tâches qui lui permettront d'améliorer ses performances. De cette technique on peut tirer une leçon pour la gestion des talents au quotidien. Une fois repéré le talent de chaque collaborateur, il est efficace de mettre en place une « routine » qui lui permette de développer son savoir-faire à l'aide d'un coach ou d'un mentor. Cette focalisation sur les actes ou les procédés qui permettent d'arriver à un résultat exceptionnel constitue un réel gage de valeur ajoutée collective. P. Miralles et L. Nicollin[1] expliquent l'importance de « la revue des fondamentaux » dans la pratique des champions. Selon eux, c'est dans l'entretien d'une habileté particulière par le moyen de la répétition du même geste que naît l'excellence du résultat. Cette routinisation peut s'appliquer à des actions moins concrètes et plus intellectuelles. Retenons qu'un talent se développe aussi grâce à des comportements ritualisés.

Section 2 RECONNAÎTRE LES TALENTS

Reconnaître les talents fait partie intégrante du processus car cette population est encore plus sensible à la reconnaissance que la moyenne des collaborateurs.

1. Miralles P., Nicollin L., « Le Cocooning : protéger les talents pour les conduire à la performance », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d' organisation, 2009.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

1 Instaurer une culture de la réussite

Ainsi, de nombreux auteurs sur les talents insistent sur l'importance de mettre en place une « culture de la réussite ».

E. C. Murphy dans son livre *Talent IQ*[1] affirme que l'introduction de la « culture de la réussite » constitue un élément majeur pour que le talent de chaque collaborateur ne reste pas un potentiel mais se transforme en résultat.

Selon lui, face à la « démographie des talents » (explicitée au chapitre 2), l'entreprise n'a plus le choix. Les présupposés sur lesquels le modèle économique fonctionnait sont du domaine du passé. On peut se lamenter mais on peut également saisir cette opportunité pour s'adapter et changer son approche des ressources humaines. Au lieu de dire au collaborateur ce qu'il doit faire et récompenser un comportement d'obéissance, les entreprises vont recruter des salariés aux comportements proactifs qui proposent avec argumentation une solution aux problèmes complexes rencontrés. Ainsi, la GRH fondée sur une culture du talent, « une culture de la réussite » se substitue à une approche collective et égalitaire du travail.

L'auteur a réalisé une étude pendant dix ans en observant les meilleures pratiques de 100 000 talentueux dans différents types d'organisations multinationales (992 au total), allant du secteur de la santé, aux activités de services, des organisations privées aux entreprises publiques. L'objectif de cette étude a été d'observer comment les organisations identifiaient, recrutaient et développaient des talents. Son ouvrage propose dix recommandations pour gérer et développer une culture qui valorise les talents. Nous présenterons ci-dessous les deux premières, qui concernent les conditions de réussite pour faire éclore les talents de l'entreprise.

Dans son premier chapitre, l'auteur explicite l'importance d'instaurer « une culture de la réussite ». Ce leitmotiv doit se transformer en l'une des missions de la GRH. Les résultats de l'étude

1. Murphy E. C., *Talent IQ*, Platinum Press, 2007.

Copyright © 2015 Dunod.

montrent que pour réussir, l'individu doit mettre en œuvre sept principes :

1. Vouloir réussir.
2. Être concret.
3. Agir avec humilité.
4. Être le partenaire des clients.
5. S'engager totalement.
6. Être optimiste.
7. Accepter les responsabilités.

Pour l'entreprise, cela signifie qu'elle doit créer une différence en s'appuyant sur le service, l'innovation et le management.

Dans son deuxième chapitre, l'auteur propose de sélectionner en interne comme en externe les talents à partir d'une grille qui reprend les sept principes précédents et les trois points d'appui qui feront de l'entreprise une organisation compétitive : le service, l'innovation et le management.

Tableau 6.1 — Trois priorités de l'entreprise

Principes de la réussite individuelle	Service	Innovation	Management
Responsabilité	Héros	Héros	Héros
Optimisme	Guide	Découvreur	Celui qui résout les problèmes
Engagement	Bénévole	Créateur	Gardien
Partage	Empathique	Celui qui apprend	Constructeur
Réussite (pragmatisme et humilité)	Celui qui est engagé	Celui qui trouve	L'organisé

Source : adaptation de E.C. Murphy, *Talent IQ*, Platinum Press, 2007

2 Repenser les plans de succession

Certaines entreprises avaient l'usage de regrouper les potentiels dans des formations, des cercles, ces actions devraient s'ouvrir à un

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

public plus large qui réunirait potentiels et talents afin que les potentiels se révèlent plus vite des talents grâce au partage d'expériences.

Les entreprises ne communiquent pas leurs plans de succession pour plusieurs raisons qui trouvent toutes une justification acceptable : ces plans sont en constant changement, ce qui peut entraîner une démotivation des non-élus, des risques de mauvaise communication, etc. En ouvrant les plans de succession à de nouveaux profils (intégration de talents), on arrive à intégrer progressivement une diversité culturelle qui ne peut être que profitable.

J. A. Conger et R. M. Fulmer[1] présentent dans un article de la *Harvard Business Review* la méthodologie employée par Bank of America pour positionner les managers afin d'identifier ses talents lors des plans de succession. L'organisation utilise une matrice dont l'axe vertical évalue les résultats par rapport à la performance attendue (ce que l'entreprise nomme le *What*) et l'axe horizontal évalue le niveau de leadership dans le cadre du modèle de gestion des compétences de l'entreprise (ce que la firme nomme le *How*). Trois pavés se dégagent et induisent des accompagnements managériaux différents :

– si l'individu se situe dans les cases en haut à gauche, il sera considéré comme un « talent clé ». Il recevra une attention particulière et des programmes accélérés de développement personnels lui seront proposés ;
– si l'individu arrive à un niveau d'excellence en leadership mais pas dans ses résultats il sera considéré comme « un haut potentiel ». Il sera placé dans un plan d'action qui s'étalonnera entre 60 et 90 jours ;
– si l'individu obtient d'excellents résultats mais n'est pas accompli en leadership, il sera considéré comme un « leader à développer ». Il lui sera proposé des formations en leadership, un coaching et des plans de développement personnel.

1. Conger J. A., Fulmer R. M., « Developing Your Leadership Pipeline », *Harvard Business Review*, vol. 81, n° 12, 2003, pp. 76-84.

Copyright © 2015 Dunod.

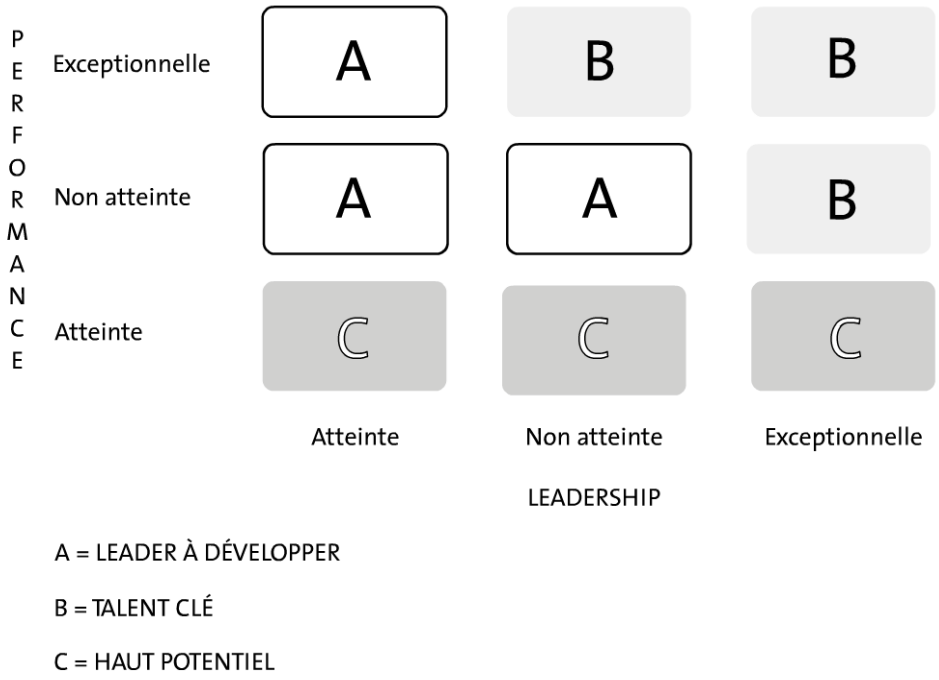


Figure 6.1

À travers ce modèle, il est clair que Bank of America associe talent et haut potentiel et que ce modèle devrait être adapté pour être généralisé à l'ensemble des collaborateurs.

3 Rémunérer les talents

Même si les études montrent que, dans la plupart des pays civilisés, le salaire n'est pas le critère déterminant pour intégrer ou quitter une entreprise, il ne faut pas sous-estimer son influence sur la motivation du collaborateur. En termes de fidélité, les deux éléments le plus souvent cités sont : la fierté d'appartenir à l'entreprise et la confiance dans son chef hiérarchique pour prendre les décisions, le salaire vient ensuite.

Les talents s'attendront à une rémunération spéciale. Or, comment l'organisation va-t-elle justifier des différences de salaire ? La principale solution est d'associer ces différences à des résultats exceptionnels ou à des éléments objectifs concernant la qualité du travail par exemple.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le meilleur conseil serait de lier l'entretien d'évaluation qui détermine les résultats attendus et les moyens d'accompagnement mis à disposition par l'organisation avec les grilles de classification (s'il y en a) et la rémunération. Nous conseillons également de créer un groupe d'harmonisation des rémunérations des talents qui harmonisera les différents cas et progressivement créera des règles de fonctionnement en fonction des expériences acquises.

Comme le préconisent M. Fesser et J. Brouillet[1], concernant la rémunération des talents, l'art du DRH sera de maîtriser la technique du « contrat de travail évolutif » en prenant en compte trois parties :

– la partie proprement contractuelle ;
– l'annexe informative recueillant les dispositions relevant du statut collectif (loi de 2004) ;
– l'annexe organisationnelle regroupant les décisions qui relèvent du seul pouvoir gestionnaire d'employeur.

Trois principes fondamentaux structurent la plupart des décisions RH : « travail égal, salaire égal » « non-discrimination », « respect des droits de la personne et des libertés individuelles ». Mais force est de reconnaître qu'en matière de développement des talents, il faut faire attention au risque de dérapage. En effet, certaines situations explosives peuvent voir le jour. Imaginez qu'un talent arrive à obtenir des résultats identiques en moins de temps qu'un salarié ordinaire, l'entreprise ne risque-t-elle pas de transformer ce succès en une norme collective, impossible à atteindre par la plupart des salariés ?

Comment évaluer les talents ? À partir du moment où l'on considère chaque talent comme unique, les référentiels et grilles d'évaluation ne s'appliquent plus. La subjectivité de l'évaluateur rentre en jeu, comment l'évaluation peut-elle avoir une valeur juridique ?

4 Valoriser les performances exceptionnelles

Enfin, quand on met en place un management des talents, il ne faut pas avoir peur de valoriser les personnes qui auront atteint des

1. Fesser-Blaess M., Brouillet J., « Les Politiques et pratiques face au contexte juridique », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

Copyright © 2015 Dunod.

performances exceptionnelles. Cela représente l'aboutissement d'un effort collectif à féliciter. Bien entendu, le principe général consiste à faire d'une performance individuelle un succès collectif. Des outils dans ce domaine sont à trouver.

Section 3 COMPARER LES PRATIQUES

Les pratiques de management des talents ne sont pas uniformes. D'un point de vue anglo-saxon, le talent est largement associé au leadership, alors qu'en France le talent représente la possession de compétences rares. Deux études sur les meilleures pratiques de management des talents à travers le monde, en Chine et en France permettent de mieux situer ces différences.

1 Les meilleures pratiques au niveau international

M. Goldsmith et L. Carter[1] ont étudié les meilleures pratiques du management des talents, pendant plusieurs années, à travers des centaines d'entreprises dans le monde. Ils ont défini une méthode en six étapes qui permet d'évaluer les meilleures pratiques dans ce domaine à partir de 14 organisations :

Phase 1 : Le diagnostic managérial

Les auteurs ont remarqué qu'avec la crise, les entreprises qui connaissaient des résultats en baisse, se sont toutes investies vers le « management des talents » et leur première action dans ce domaine a été de commencer par réaliser un diagnostic afin de mettre en évidence les points faibles de l'organisation.

Il ressort que dans de nombreuses entreprises, l'innovation n'est pas maximisée, les employés ne sont pas stimulés et les processus sont trop nombreux.

1. Goldsmith M., Carter L., *Best Practice in Talent Management : How the Worlds Leading Corporations Manage, Develop and Retain Top Talent*, 2010.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Le management des talents permet de renverser ces tendances. Aussi, les auteurs préconisent que 60 % des talents doivent provenir de la promotion interne et 40 % de l'extérieur afin d'insuffler de la nouveauté et de nouvelles façons de travailler.

Phase 2 : L'évaluation

Cette étape permet d'évaluer les pratiques et les processus performants, de les comparer aux autres compagnies et de les faire progresser. Les auteurs observent que les pratiques de management des talents sont fortement associées aux politiques de développement du leadership et de la gestion des hauts potentiels.

Phase 3 : Le plan d'action

Les pratiques sont différentes dans les 14 entreprises de l'étude. Certaines ont limité leurs programmes aux collaborateurs identifiés comme des hauts potentiels. D'autres ont préféré affecter le développement des talents à l'ensemble des collaborateurs. Dans la plupart des cas, les CEO sont directement impliqués et cautionnent moralement le déploiement de ce programme. Les outils déployés le sont à la fois en interne et en externe. Des consultants peuvent être amenés à intervenir.

Cette étape reste cruciale car c'est l'efficacité et l'organisation de la mise en œuvre qui permettra d'avoir de bons résultats. Deux facteurs de succès ont été repérés : tout d'abord, l'implication du CEO est un avantage considérable dans la diffusion et la crédibilité de la démarche, d'autre part, l'implication des managers de proximité reste une condition déterminante dans le succès de cette étape.

Phase 4 : Les mesures d'accompagnement par métier

L'étude souligne que les programmes de leadership sont fortement associés au management des talents. Ainsi, les entreprises anglo-saxonnes se concentrent le développement à la fois des compétences managériales et de leadership quel que soit le niveau du poste. Dans cette catégorie d'entreprise, talent et hauts potentiels sont fortement corrélés.

Copyright © 2015 Dunod.

Phase 5 : L'évaluation

Les organisations observées possèdent, pour la plupart d'entre elles, des outils d'évaluations qui peuvent être des 360°, des tests de leadership (MBTI, BarOn EQ-i, etc.) ou des évaluations collectives de programmes sous forme de questionnaires de satisfaction anonymes.

Tableau 6.2

Nom de l'entreprise	Secteur d'activité	Pratiques dans le management des talents
Avon	Cosmétiques	Mise en œuvre du *Talent Management Program* autour de deux principes : exécuter le *What* et se différencier sur le *How*. Passage d'une organisation régionale à une organisation matricielle. Diminution du nombre de niveaux hiérarchiques managériaux et investissement important dans le *talent management*.
Bank of America	Banque	Implication personnelle du CEO dans le programme Talent. Création d'un programme avec coaching et accompagnement.
Corning	Miroirs et céramiques	Création d'un séminaire d'immersion totale pour les managers potentiels. Création d'une équipe pour définir le contenu d'un programme pour leaders.
Ecolab	Société de nettoyage et contrôle des infection	Mise en avant de cinq directions prioritaires en RH : management des talents, leadership, développement du réseau, innovation et délivrer les résultats. Création *Ecolab Talent Council*, composé de dix seniors executiv dont le CEO.
GE Money America	Technologie, média, services financiers	Création d'une équipe en charge de la gestion des talents.
Insurance CES Division	Compagnie d'assurances	Appel à des consultants pour proposer de revoir l'organisation, la finance. Mise en place d'un programme de leadership.

☞

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Internal Revenue Service	Tax Administration Agency	Développe un modèle de compétences avec 21 compétences en leadership. Avec un consultant, mise en place d'un plan de succession basé sur le leadership.
Kaiser Permanente Colorado	Compagnie d'assurance-maladie à but non lucratif	Mise en place de programmes incluant : développement de réseaux dans l'entreprise, séminaires de leadership, coaching.
McDonald's	Agroalimentaire	Le *top management* a demandé aux RH de repenser le système d'évaluation de la performance afin d'augmenter la différenciation et d'encourager l'ouverture d'esprit dans une logique de changement et d'innovation.
Microsoft	Informatique	Nouveau programme pour ExPo *(Exceptional Potentials) : Realizing The Full Potential of Rising Talent*
Murray & Roberts	Ingénierie et construction	Projet de développement des talents porté par les managers de proximité, les RH et un consultant.
Porter Novelli	Conseil, communication et marketing	Recrutement d'un *Chief Talent Officer* en relation avec le management exécutif. Mise en place d'un programme de leadership sur la définition des rôles.
Southern Compagny	Producteur d'électricité	Mise en place d'un comité de leadership et d'actions de formation sous la présidence du CEO.
Whirlpool	Petit électroménager	Mise en place d'un programme de leadership.

2 Le management des talents en Chine

Une étude réalisée par C. Xin, P. David, et I. Paul[1] nous apprend que les multinationales chinoises implantées à Beijing ont mis en place des politiques de management des talents. Les auteurs s'intéressent à savoir quelles sont les différences entre les pratiques classiques de ressources humaines et le management des talents dans ces firmes. Nous retiendrons de leurs résultats, les définitions

1. Xin C., David P., Paul I., « Is Talent Management Just "Old Wine in New Bottles"? », *Management Research News*, vol. 31, n° 12, 2008, p. 901.

Copyright © 2015 Dunod.

apportées par ces organisations au terme « talent », au management des talents et les raisons qui les ont conduits à s'engager dans cette démarche.

Cette étude fait ressortir le lien entre le management des talents et la valorisation de la gestion des compétences organisationnelles, collectives et individuelles.

Tableau 6.3 — Synthèse sur le management des talents dans des multinationales chinoises

Firmes	Définition du talent	Définition du management des talents	Pourquoi mettre en place le management des talents ?
A	Des employés clés qui se distinguent par leurs performances et leurs compétences.	Développer les compétences mais en se concentrant sur l'organisation.	Besoin urgent de rétention et d'attraction de talents.
B	Quelques collaborateurs avec de meilleures performances et compétences.	Développer les compétences organisationnelles.	Retenir et attirer des talents pour le développement futur.
C	Tous les collaborateurs, à partir du moment où ils réalisent leurs résultats.	Mettre en place un développement équitable entre les collaborateurs.	Développer les compétences internes et être présent dans la guerre des talents.
D	Personne qui occupe un poste à responsabilités.	Avoir des personnes capables de prendre des positions clés.	Répondre à la demande de rétention et d'attraction des talents.
E	Personne qui a une forte valeur ajoutée et un fort degré de professionnalisme.	Gérer le cycle de vie des talents.	Le management des talents est une idéologie qui satisfait les entreprises aujourd'hui.
F	Les quelques collaborateurs qui en relation avec le cœur de métier dans la chaîne de la valeur.	Développer les compétences de toute l'organisation.	Dépasser les besoins de rétention et d'attraction des talents.
G	Personnes qui occupent des postes avec des compétences clés pour le business.	Développement des compétences de toute l'organisation.	Satisfaire la demande interne.

Source : C. Xin, P. David et I. Paul, « Is Talent Management Just «Old Wine in New Bottles» ? », Management Research News, vol. 31, n° 12, 2008, pp. 901.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

3 Le management des talents chez les « Top Employeurs » français

L'entreprise CRF a mis en place un panel de 18 critères pondérés (dont la gestion et l'implication des talents) afin de proposer une liste d'entreprises françaises dans lesquelles il fait bon travailler en 2009. D'un point de vue méthodologique, des entreprises sont sélectionnées pour participer à l'enquête. Un questionnaire leur est envoyé afin d'évaluer leurs pratiques. Les meilleures pratiques sont déterminées par un comité scientifique composé de consultants et de professeurs d'universités et d'écoles. Des journalistes spécialisés s'entretiennent avec les dirigeants afin de vérifier et d'élargir les données obtenues. Le label « Top Employeurs » est décerné aux entreprises finalistes. Elles peuvent en faire l'usage qu'elles souhaitent.

Tableau 6.4 — Pratiques de management des talents dans les « Top Employeurs France 2009 »[122]

Nom de l'entreprise française	Activité	Pratiques de management des talents
Adecco	Travail temporaire et recrutement Effectif monde : 37 000 Effectif France : 4 500	Nombreuses possibilités de mobilité interne Programme de détection des talents et suivi personnalisé Nombreux programmes de formation (6 % masse salariale) Suivi permanent de l'évolution des compétences
Bristish American Tobacco France	Commerce de gros de produits du tabac Effectif monde : 53 000 Effectif France : 350	*The Challenge Initiative*, programme de formation poussé sur 24 mois pour les hauts potentiels Possibilité de mobilité internationale Accompagnement des équipes RH dans le suivi des compétences individuelles Nombreuses formations métiers transverses ☞

1. Top employeurs France, CRF, Maxima, 2009.

Copyright © 2015 Dunod.

Cofidis	Crédit à distance Effectif monde : 3 300 Effectif France : 1 600	Processus de recrutement interne transparent favorisant la promotion interne Culture de la responsabilisation basée sur la confiance. Suivie des évolutions avec un accompagnement continu Possibilité de développement de carrière rapide
France Telecom-Orange	Télécom-munication Effectif monde : 187 000 Effectif France : 106 000	*Telecom Talent* : Programme de développement international innovant pour les jeunes talents Création de réseaux informels facilitant l'échange d'information et la motivation Possibilité de carrière à l'international Ambitieux programmes de formation en interne
Groupe Atlantic	Confort thermique Génie climatique Effectif monde : 3 400 Effectif France : 4 200	Programme pépinière pour les hauts potentiels Suivi de la montée en compétence et formations Implication des dirigeants dans l'identification des hauts potentiels
Caisse d'épargne	Banque Effectif France : 51 200	« Parcours nouveaux entrants » afin d'assurer une bonne intégration Plans de carrières flexibles en fonction des motivations de chacun Parcours de développement professionnel spécifique pour les hauts potentiels
Carrefour	Distribution Effectif monde : 490 000 Effectif France : 134 000	Possibilité de réaliser des Master à l'IMD Lausanne Promotion interne pour les postes de management Nombreux programmes de formation métier et transverse
La Poste	Courrier, colis express, banque et services Effectif monde : 16 000 Effectif France : 280 000	Reconnaissance des potentiels au-delà du diplôme Nombreuses possibilités de promotion et de mobilité Nombreuses formations

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Soparind-Bongrain	Agroalimentaire Effectif monde : 19 400 Effectif France : 9 500	Attraction des potentiels à travers des partenariats écoles Accompagnement des talents vers des postes à responsabilités Politique de mobilité entre filiales, activités, métiers Promotion interne favorisée
Heineken	Bière Effectif monde : 61 000 Effectif France : 1 400	Détection des potentiels par un comité de managers Organisation d'une *journée innovation* permettant à chacun de proposer de nouvelles idées Priorité à la mobilité interne avec changement de postes réguliers Formations métiers et transverses
Hewitt	Conseil en stratégie et management des RH Effectif monde : 23 000 Effectif France : 120	Parrainage et *mentoring* des jeunes recrutés afin de faciliter leur intégration Fidélisation et développement des talents sont les priorités Mobilité interne pour monter en compétences Suivi et accompagnement basé sur la règle des « six conversations » Pilotage personnalisé de l'évolution de carrière
Kinberly-Clark	*B to B* *B to C* Effectif monde : 58 000 Effectif France : 550	Promotion interne favorisée Possibilité de mobilité internationale Parcours d'évolution rapide basé sur les compétences plutôt que les diplômes
LG Electronics	Produits électroniques grand public Effectif monde : 82 000 Effectif France : 290	Possibilité de formation au siège de Séoul Identification et formation des talents prioritaires Mobilité fonctionnelle et géographique Importantes formations métiers et transverses
Mars	Agroalimentaire Effectif monde : 65 000 Effectif France : 1 100	Des salariés considérés comme des associés Innovations et initiatives reconnues et récompensées Mobilité interne comme facteur de fidélisation Suivi des acquis et des compétences afin de proposer de nouvelles missions

Copyright © 2015 Dunod.

McDonald's	Restauration rapide Effectif monde : 115 millions Effectif France : 55 000	Politique de détection des talents active et opportunités de promotions importantes et rapides Formations ad hoc aux métiers Promotion interne favorisée VAE pour les directeurs de restaurants
Roquette	Agroalimentaire et Chimie Effectif monde : 6 000 Effectif France : 3 425	Parrainage et tutorat permettant de transmettre les savoirs Opportunités de mobilité dont l'international Accompagnement dans la prise de fonction avec formation spécialisée
Saipem	Énergie Effectif monde : 38 000 Effectif France : 2 700	Parcours de formation de 18 à 24 mois visant à optimiser le dynamisme du début de carrière *People Review* : suivi des hauts potentiels Large éventail de carrière à l'international Suivi des objectifs suivant la méthode SMART (spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes et définis dans le temps)
Siemens	Technologies de pointe Effectif monde : 430 000 Effectif France : 8 300	*Talent Book Siemens* : identification des hauts potentiels *Graduate Program* : programme permettant de cumuler les expériences métiers et pays Importance de la mobilité interne Promotion de la formation continue afin de permettre aux salariés de rester à la pointe de l'innovation
Spie	Génie électrique Mécanique et climatique Énergie Effectif monde : 29 000 Effectif France : 17 500	Implication des managers de proximité dans la gestion des talents et des carrières Identification, lors des comités de carrière, des collaborateurs en phase d'évolution et accompagnement Deux centres de formation internes Développement des compétences et mobilité internes sont les fondamentaux de la politique RH
Thales	Aéronautique et espace Effectif monde : 68 000 Effectif France :	Programme *Career 1st* appuyant les évolutions à l'international des jeunes embauchés Les *Thales Award*, un prix pour recommencer les innovations et initiatives originales Un parcours de carrière dont chaque collaborateur est acteur 62 familles de métiers disponibles

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Conclusion

À ce jour, de nombreuses entreprises affirment s'engager dans une approche globale des talents mais, au-delà des principes, peu d'entre elles affichent des procédures globales dans ce domaine. Elles procèdent par touches : nombreuses sont celles qui ont commencé par introduire dans leur discours managérial cette thématique en la justifiant par la courbe démographique ; d'autres s'investissent dans le recrutement de jeunes talents en innovant dans des jeux virtuels, certaines innovent dans des pratiques de développement en introduisant du mentorat et du coaching.

Nos recommandations dans le domaine du développement des talents portent sur trois types d'action.

La première recommandation concerne l'articulation management-ressources humaines, condition première de l'introduction d'une culture collective des talents: En effet, deux situations peuvent exister : soit l'entreprise se focalise sur une gestion élitiste des talents en créant un petit groupe de « divas » qu'elle devra gérer avec des moyens spécifiques, soit l'organisation décide de mettre la thématique des talents au cœur de sa politique managériale en développant un *talent mindset* qui remet en question certaines valeurs comme l'égalité, l'ancienneté pour prôner l'unicité et la performance. Dans ce deuxième cas, la coordination management-RH s'avère indispensable pour que le talent soit reconnu comme un concept positif et non exclusif.

La deuxième recommandation valorise l'introduction des outils du développement personnel dans les ressources humaines. Le développement des talents a la particularité de mettre l'individu au centre du management des RH. Celui-ci sera appréhendé non plus par ce qu'il fait (gestion des tâches) ou par ce qu'il est (gestion des compétences) mais par ce qu'il fait de mieux par rapport aux autres (gestion des talents). Or pour l'accompagner dans cette exigence de résultats, la firme doit créer des conditions optimales d'une « bonne gestion de soi » en s'appuyant sur les techniques du leadership, des compétences émotionnelles et du développement personnel.

La troisième recommandation préconise la remise en question des pratiques actuelles des ressources humaines qui sont focalisées sur

Copyright © 2015 Dunod.

des référentiels au lieu de valoriser ce que les personnes savent faire de mieux. La question à se poser n'est plus comment le collaborateur peut atteindre le résultat fixé par le référentiel mais quel est le talent que le collaborateur doit développer et exprimer pour apporter un résultat qui deviendra une plus-value pour l'organisation.

De nombreuses questions restent en suspens et doivent être étudiées afin d'éviter tout dérapage : ne se dirige-t-on pas vers une hyper-individualisation des RH ? En repérant ce que chacun sait faire de mieux, l'entreprise ne court-elle pas le danger de se diriger vers un « taylorisme postmoderne », « une nouvelle segmentation des tâches » ? Le management des talents ne pousse-t-il pas les collaborateurs à se spécialiser alors que depuis plus de vingt ans, les RH préconisent une polyvalence des activités et compétences ? Comment transformer ce risque en opportunité ?

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

L'essentiel

Après avoir déployé les moyens nécessaires pour attirer, recruter et retenir les talents, il devient indispensable de les développer et de les reconnaître afin qu'ils puissent exprimer toute leur valeur ajoutée.

Développer les talents consiste à aller encore plus loin dans l'attention portée aux individus. Il s'agira :

– d'être à l'écoute de leurs **désirs d'évolution** et de les accompagner dans leur réalisation ;

– de donner du ***feedback* positif** dans le cadre d'une stratégie d'apprentissage ;

– de déployer des **outils de développement personnel** afin d'accompagner le talent dans son projet. Dans ce registre, il apparaît de plus en plus commun d'utiliser le **coaching**, technique pour mettre en lumière le meilleur de chacun ; le ***mentoring***, méthode à partir de laquelle un collaborateur (manager, senior, expert) transmet des conseils ; le ***challenging***, technique qui met en situation complexe l'individu afin qu'il se surpasse ;

– de fixer le niveau de responsabilités et de résultats afin que des performances exceptionnelles puissent être atteintes ;

– d'**évaluer et de former en continu**, car le talent passe par l'apprentissage réflexif et par une représentation positive de soi ;

– de **gérer les conflits**, qui peuvent se développer entre les talents ou avec les collaborateurs ;

– de permettre aux talents de **valoriser leurs résultats** au travers d'un renforcement de leur **leadership**, de l'expression de leurs compétences émotionnelles ou lors de la mise en place de **routines** tournées vers la performance.

Reconnaître les talents, c'est valoriser la performance individuelle et collective auprès de l'ensemble des collaborateurs et en faire un objet de motivation collectif. La mise en place de certaines actions va dans ce sens :

– instaurer une **culture de la réussite** auprès de l'ensemble des collaborateurs permet aux talents de se dépasser et à l'ensemble des collaborateurs de rechercher la performance de leurs actions ;

– repenser les **plans d'action** à partir de critères qui valorisent les comportements de leadership et le niveau de performance des résultats obtenus ;

☞

Copyright © 2015 Dunod.

☞

– mettre en place un système spécifique de **rémunération des talents** tout en respectant les principes de non-discrimination et d'équité ;
– valoriser les **résultats exceptionnels** en les transformant en facteur de motivation collectif.

Mais en management des talents, les pratiques varient très vite et de nombreuses innovations apparaissent, c'est pourquoi il est essentiel pour les organisations de s'inscrire dans une **démarche de veille et de benchmark**. Être informé de ce que mettent en place les firmes dans ce domaine, quels que soient leur secteur d'activité et leur localisation, peut s'avérer très utile. Ainsi, il est proposé, dans ce chapitre, des comparaisons internationales sur le management des talents des firmes anglo-saxonnes, françaises et chinoises.

Bibliographie

Alexandre G., « Le Coaching, l'irrésistible développement d'une démarche en quête de professionalisation », *in* J. Allouche (coord.), *Encylopédie des ressources humaines*, Vuibert, 2003.

Argyris C., Schon D., *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Reading Mass Addisson Wesley, 1978.

Aryee S., Chay Y., « An Examination of the Impact of Career-Oriented Mentoring on Work Commitment Attitudes and Career Satisfaction Among Professional and Managerial Employees », *British Journal of Management,* n° 5, 1994.

Bender A., Dejoux C., Wechtler H., « Profils de carrières et compétences émotionnelles », *Revue de gestion des ressources humaines,* n° 73, 2009, pp. 19-36.

Brasseur M., Magnein L., « Et si le talent s'apprenait ? », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009, pp. 213-218.

Collings D. C., Scullion H., Vaiman V. « Talent Management : Progress and prospects », *Human Resource Management Review*, 2015.

Conger J. A., Fulmer R. M., « Developing Your Leadership Pipeline », *Harvard Business Review,* n° 81, 2003, pp. 76-84.

Conway C., « Mentoring Managers in Organizations », *Equal Opportunities International,* n° 4, 1995.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Dejoux C., Ansiau D., Wechtler H., « Compétences émotionnelles, capacités d'apprentissage des dirigeants : le cas d'une entreprise française de service », *Revue internationale de psychologie,* vol. 12, n° 28, 2006, pp. 165-189.

Fesser-Blaess M., Brouillet J., « Les Politiques et pratiques face au contexte juridique », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, 2009, pp. 287-288.

Goldsmith M., Carter L., *Best Practice in Talent Management : How the Worlds Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent*, San Francisco, Pfeiffer, 2010.

Haag C., Seguela J., *Génération QE*, Village mondial, 2009.

Inzirillo C., Bournois F., *L'intelligence sportive au service du manager,* Éditions d'organisation, 2009.

Karacay-Aydin G., « Mentoring in Talent Management : Implications For Female Employees and Employees From Less Advantaged Socio-economic Backgrounds », *The Business Review,* Cambridge, n° 13, 2009.

Kram K., « Phases of the Mentor Relationships », *Academy of Management Journal,* n° 26, 1983.

Miralles P., Nicollin L., « Le Cocooning : protéger les talents pour les conduire à la performance », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

Miralles P., Nicollin L., « Le Cocooning : protéger les talents pour les conduire à la performance », *in* J.-M. Peretti (coord.), *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

Murphy E. C., *Talent IQ*, Platinum Press, 2007.

Salovey P., Mayer J. D., « Emotional Intelligence », *Imagination, Cognition and Personality,* n° 9, 1990, pp. 185-211.

Schiemann W. A., « From talent management to talent optimization », *Journal of World Business*, n° 49, 2014, p. 281-288.

Whitely W., Dougherty T. W., Dreher T. W., « Relationship of Career Mentoring and Socioeconomic Origin to Managers' and Professionals' Early Career Progress », *Academy of Management Journal,* n° 34, 1991.

Xin C., David P., Paul I., « Is Talent Management Just "Old Wine in New Bottles" ? », *Management Research News,* n° 31, 2008.

Younger J., Smallwood N., Ulrich D., « Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer », *Human Resource Planning,* n° 3, 2007.

Copyright © 2015 Dunod.

Chapitre

7 Les pratiques de gestion PAR les talents

En cherchant à attirer et retenir des talents, on exprime la nécessité de l'entreprise d'agir *avec* les talents. Elle en attend la réussite de sa stratégie grâce à leur combinaison rare de compétences rares nécessaires à un moment donné de l'évolution de l'entreprise. Agir *avec*, c'est essayer de les attirer car tous les talents ne se situent pas seulement au sein de l'entreprise ; c'est aussi les retenir pour qu'ils continuent d'apporter leur contribution.

Dans le chapitre 6, les problématiques de reconnaissance et de développement ont mis en valeur les actions *sur* les talents, c'est-à-dire développer des modes de gestion spécifiques. Cette problématique était plus spécifique à la segmentation de la GRH, comme on l'a déjà vu se développer pour les potentiels, les seniors ou les jeunes ingénieurs.

Dans ce chapitre, il est important de repérer si la gestion des talents peut dépasser la gestion d'un segment de population spécifique. La généralisation de la notion de « talents » ne relève-t-elle que de l'inflation sémantique qui réussit à imposer un concept à force d'en parler beaucoup ou plutôt d'une véritable approche différente d'aborder les personnes et les talents en particulier ?

La littérature des promoteurs actuels des talents ne fait pas que mettre en valeur le concept, elle essaie surtout d'en faire une donnée stratégique, la référence, le fondement de politiques liées aux personnes, de réflexions stratégiques et de décisions. Après la gestion

Copyright © 2015 Dunod.

avec puis *sur* les talents, il s'agit maintenant de la gestion *par* les talents.

Cette évolution prend au moins trois formes. D'une part, on met en évidence, à la suite de toutes les discussions sur la guerre des talents, l'importance cruciale des talents dans le mode de GRH de l'entreprise. Si l'entreprise cherche un avantage compétitif, les talents doivent en être une des armes. L'émergence de la notion de « talents » revient à faire de ces compétences exceptionnelles le cœur d'une stratégie en remettant les personnes au centre d'un dispositif qui revisite l'ensemble des pratiques d'entreprise (Lawler[1]).

Un deuxième courant remplace carrément la GRH par la gestion des talents qu'elle approche d'une manière très concrète et opérationnelle en insistant sur les talents-pivots grâce auxquels une stratégie est réussie.

Dans un troisième courant, des auteurs cherchent à décrire tout aussi concrètement les décisions et choix qui s'imposent à une gestion des talents quand la gestion des ressources humaines ne consiste plus seulement à staffer et à rémunérer mais plutôt à prendre les décisions stratégiques liées aux ressources comme cela se pratique dans les autres sciences de la décision que sont devenus la finance ou le marketing.

Après la présentation de ces trois courants nous conclurons en posant quelques jalons sur les étapes prochaines, très concrètes et pragmatiques de l'évolution de la gestion des talents.

Section 1 ■ **Le talent au cœur du capital humain**
Section 2 ■ **Les talents-pivots à la base de la stratégie**
Section 3 ■ **Les décisions clés de gestion des talents**
Section 4 ■ **Les prochaines étapes : étoiles et trous noirs**

Copyright © 2015 Dunod.

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

Section 1 LE TALENT AU CŒUR DU CAPITAL HUMAIN

Dans un ouvrage récent (Lawler, 2008[1]) défend une nouvelle fois l'idée que les entreprises devraient à l'avenir consacrer plus de temps et d'énergie à s'occuper des problèmes de personnes. Rengaine souvent entendue, avant même que n'éclate la crise financière et économique. L'auteur ne se fait pas d'illusions sur la vanité de nombreux discours sur ce thème, mais il suggère simplement qu'il ne sera plus suffisant de maintenir un mode de fonctionnement bureaucratique quand on se trouve par exemple dans l'économie de la connaissance et quand les talents deviennent un avantage compétitif.

Lawler situe sa réflexion sur les talents dans la perspective plus large des organisations centrées sur leur capital humain, celles qui ont fait de la prise en compte et du développement de ce dernier le fer de lance de leur réussite économique. Les talents constituent alors le volet individuel de cette réflexion sur le capital humain, complété par la réflexion collective ou organisationnelle.

Une organisation centrée sur le capital humain parvient à mettre en cohérence ses structures et *process* de manière à établir les relations de travail qui attirent les talents et leur permettent de travailler efficacement ensemble[2]. De telles organisations ont donc plusieurs traits distinctifs selon Lawler.

La stratégie de business est déterminée par des considérations de talent et cela doit guider toutes les pratiques de management du capital humain.

Les HCO (*Human Capital-Centric Organizations*) ne doivent pas simplement trouver les modalités de gestion du capital humain qui permettent de mettre en œuvre la stratégie, elles doivent intégrer cette préoccupation pour le capital humain en amont d'une stratégie de business.

1. *Ibid.*
2. *Ibid.*, p. 9.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Les HCO s'assurent que tout dans l'organisation permet de prendre en compte ces talents et leur management.

De manière à attirer et retenir les talents, ces HCO sont attentives à la qualité des pratiques de détection, de développement et d'allocation de ces talents. Une attention toute particulière est accordée à la manière d'occuper les postes avec les talents appropriés.

Le management de la performance est l'une des activités les plus importantes.

Les HCO vont au-delà des traditionnels entretiens annuels d'évaluation de la performance. Leurs démarches de management de la performance comprennent une réflexion permanente sur l'apport de chacun au succès de la stratégie, elles se prolongent par une réflexion sur les compétences, les organisations et les carrières ; elles concernent enfin tous les échelons de l'entreprise.

Les systèmes d'informations des HCO accordent autant d'attention et de rigueur à la mesure des coûts et de la performance des talents qu'aux mesures des actifs matériels et financiers.

Les HCO cherchent donc à prendre en compte les ressources non tangibles pour les mesurer mais aussi cerner leurs conditions d'efficacité.

Le département des ressources humaines est le plus important parmi les fonctions support.

Chargé de mesurer et de piloter cette ressource qui constitue l'avantage compétitif premier, les professionnels des ressources humaines disposent donc des talents et des systèmes d'information qui leur permettent de mener ce rôle.

Les instances de gouvernance disposent de l'expertise et de l'information qui lui sont nécessaires pour comprendre mais aussi apporter des conseils en matière de talents.

Elles devraient passer autant de temps et d'énergie sur les questions humaines et financières. Suivre la progression de la gestion des talents est aussi important qu'analyser le *reporting* mensuel. Évidemment, toutes les instances doivent disposer des informations leur permettant de le faire.

Les managers de l'entreprise sont aussi de bons managers de talents.

Copyright © 2015 Dunod.

C'est aussi aux managers, quel que soit le niveau, de diriger leurs équipes en conformité avec les principes de cette gestion des talents, avec un sens aigu de leur développement qui peut se traduire par la prise en compte des personnes, mais aussi par leur style de prise de décision.

Section 2 LES TALENTS-PIVOTS À LA BASE DE LA STRATÉGIE

Pour J. W. Boudreau et P. M. Ramstad[1], la gestion des talents est une nouvelle approche des ressources humaines qui accède enfin au rang de science de la décision. Elle serait à la GRH traditionnelle ce que le marketing est au commercial ou la finance à la comptabilité, c'est-à-dire une discipline invitant à prendre différemment les décisions concernant les talents et à rompre avec trois tendances traditionnelles. La première consistait à décider simplement en conformité avec les règles et procédures en essayant de minimiser le risque de procès ou de conflit. La seconde tendance était de suivre aveuglément les modes, si fréquentes en matière de GRH. Le terme de gestion des talents revient alors à redorer l'image d'une gestion des ressources humaines qui s'essouffle. La troisième tendance, selon les auteurs, est de considérer que tous les individus sont égaux dans la détention de talents : les auteurs stigmatisent alors le risque de confondre équité et égalité. Une quatrième tendance, empruntée par les auteurs, consisterait maintenant à prendre les talents dans leur connexion étroite avec la stratégie : il s'agit donc de mettre en évidence ce lien étroit entre personnes et succès de la stratégie, et le principe actif des talents sur cette stratégie.

Le concept de talent-pivot illustre cette approche.

J. W. Boudreau et P. M. Ramstad[2] développent l'idée des talents-pivots, c'est-à-dire ces combinaisons rares de compétences rares sur lesquelles se fonde la réussite d'une stratégie. La notion de « pivot » plutôt que de « clé » (comme pour les compétences) est intéressante.

1. Boudreau J., Ramstad P., *Beyond HR. TheNew Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, 2007.

2. *Ibid*.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Avec la clé, on a l'instrument qui nous ouvrirait la porte du succès. Avec le pivot, on se situe dans une dynamique, car c'est autour de ces talents que la stratégie tourne, peut aller du côté de la réussite ou au contraire de l'échec. Il ne suffit pas de trouver des clés, il faut faire tourner l'ensemble des pratiques autour de ces pivots.

Boudreau cite l'exemple de Disney qui se pose un vrai problème de business : comment faire en sorte que des clients d'un parc de loisirs dépensent plus durant leur séjour ? C'est effectivement sur ces produits et prestations annexes que l'entreprise fait des marges importantes. Il est clair également qu'il y a pour le client des moments de fatigue, voire de découragement, qui seraient de bonnes opportunités pour plus de ventes. On se pose alors la question de savoir si certaines personnes ou certains postes pourraient intervenir à ce moment-là. On découvre que les agents de nettoyage sont avec les vendeurs, les seuls à pouvoir influencer la décision d'acheter en conseillant par exemple aux clients les attractions où il y a le moins de monde, les possibilités offertes par telle ou telle boutique. Finalement, les agents de nettoyage sont dans une situation où ils peuvent repérer les problèmes d'un client, aller vers lui et lui donner un conseil. Le nettoyeur devient un talent-pivot : il n'est pas difficile de trouver des personnes qui nettoient, plus compliqué déjà d'avoir des personnes qui s'intéressent à ce qui se passe autour d'eux, encore plus rare de rencontrer des agents capables d'un minimum d'affirmation de soi pour aller s'adresser au client. Cet exemple est intéressant à plus d'un titre. Premièrement, il montre que les talents ne sont pas qu'une autre version des hauts potentiels. Deuxièmement, ils mettent cette réflexion de gestion des ressources humaines au cœur d'un raisonnement de business.

On pourrait en donner une autre illustration avec ce qui se passe aujourd'hui dans les activités de centres d'appel. Pour beaucoup d'entreprises, les téléopérateurs sont l'unique lieu de contact entre le client et l'entreprise. De savantes études et une amélioration certaine des outils de communication ont conduit à développer des raisonnements bien technocratiques selon lesquels on pouvait catégoriser les types d'appels, traiter le moins cher possible de grandes catégories de demandes banales et segmenter les réponses en lien avec un niveau de compétence et de rémunération de l'opérateur.

Copyright © 2015 Dunod.

Le problème c'est que l'image n'est pas une question de pourcentage ; avec des centres d'appel peu efficaces, on casse une image de service en très peu de temps et on s'aperçoit des dégâts toujours trop tard. Le travail de téléopérateur est difficile et son enjeu pour l'entreprise considérable : toutes les entreprises ne se sont pas encore rendues compte du problème que représente pour elles le fait que de plus en plus de personnes renoncent à appeler les centres d'appel et ne répondent plus aux enquêtes de satisfaction…

Il est donc aujourd'hui un talent nécessaire aux entreprises, celui de manager de centre d'appel. La qualité de ces managers est déterminante pour que l'ambiance, le niveau d'information et d'implication des téléopérateurs soient suffisants. Là encore, il ne s'agit pas de hauts potentiels mais de talents indispensables à cette manière de faire du business. Les professionnels des ressources humaines convertis à l'approche des talents doivent être capables de développer ces raisonnements qui savent pointer l'enjeu RH dans la bonne marche des affaires.

Ainsi, mettre la stratégie au cœur revient pour la gestion des talents à sortir d'une approche pompeusement appelée *business-partner* où les responsables de ressources humaines sont en fait tellement associés au business qu'ils lui sont totalement soumis. Mais ils ne sont pas soumis à la nécessité dans le long terme d'un business efficace, ils sont plutôt les exécutants de décisions opérationnelles, le plus souvent prises sans eux.

Section 3 LES DÉCISIONS CLÉS DE GESTION DES TALENTS

En préconisant la gestion des talents comme une sorte de remède pour gérer les ressources humaines dans une période d'incertitude, P. Cappelli[1] donne une illustration de ce passage d'une approche fonctionnelle des questions humaines dans l'entreprise à une approche en termes de science de la décision. Pour lui, toute la question pour

1. Capelli P., « Talent Management For the Twenty-First Century », *Harvard Business Review*, vol. 86, n° 3, mars 2008, pp. 74-83 ; Cappelli P., *Talent on Demand*, Harvard Business Press, Boston, 2008.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

l'entreprise est d'ajuster le plus efficacement possible l'offre et la demande de talents au mieux des exigences actuelles et potentielles du business. Il traduit alors la gestion des talents en quatre principes structurants pour les pratiques classiques de gestion.

Principe n° 1 : « Faire » et « Acheter » pour manager les risques de la demande

P. Cappelli fait ici référence au problème du coût représenté par un manque de talents. Dans les organisations traditionnelles, le coût de disposer de trop de talents n'était pas vraiment un problème. Avec un marché du travail peu fluide, les personnes disposant de ces talents attendaient leur tour en quelque sorte, prêtes à utiliser ces talents quand la demande réapparaîtrait. Il peut en aller différemment aujourd'hui quand les attentes de carrière sont fortes. Si le marché du travail le permet, l'impossibilité d'utiliser ses talents peut conduire les personnes à changer d'entreprise, rendant inutile de ce fait l'investissement qu'a fait l'entreprise en les formant. À l'inverse, il apparaît à P. Cappelli que c'est moins un problème aujourd'hui pour l'entreprise de produire trop peu de talents, car il est toujours possible de les recruter à l'extérieur.

Ainsi, la politique devrait-elle surtout viser à ne pas générer trop de talents dans l'entreprise quitte à devoir chercher sur le marché les talents manquants en cas de mauvaise anticipation. Le problème de la gestion des talents n'est donc plus de générer des talents en interne ou de les attirer de l'extérieur mais de faire l'un ET l'autre. Assurer un bon équilibre entre ces deux approches peut varier d'une entreprise à l'autre en fonction des coûts de développement des talents et de leur disponibilité sur le marché mais c'est en ces termes-là que devrait se décider, selon P. Cappelli, une stratégie de gestion des talents au-delà des approches fonctionnelles traditionnelles.

Principe n° 2 : Réduire l'incertitude en matière de demande de talent

Les entreprises ne peuvent plus aujourd'hui fonctionner en termes de filières et de pépinières, c'est-à-dire avec une capacité de prévision précise des besoins en talents et compétences pour l'avenir. Il leur est difficile de savoir où elles seront dans un futur parfois proche ; les

Copyright © 2015 Dunod.

changements qu'elles auront à opérer sont parfois tellement rapides que les processus traditionnels de formation et de préparation des talents ne sont plus opérants. D'autres outils traditionnels comme le plan de succession ne sont pas plus efficaces selon P. Cappelli car ils sont construits sur des organigrammes existants qui ne résistent pas aux fréquentes réorganisations. C'est donc l'ensemble de ces outils de prévision qui sont remis en cause pour ne plus s'adapter au rythme du business d'une part, pour générer parfois plus d'effets pervers que vertueux.

Pour cette raison, P. Cappelli propose qu'au lieu de démarches de gestion prévisionnelle systématiques, les grandes entreprises puissent raisonner en termes de portefeuilles en centralisant leurs actions sur les talents de manière à compenser les excès ou manques pouvant apparaître dans différentes divisions par exemple. On recrée les « *pools* de talents », les pépinières en quelque sorte. Ceci a des conséquences fortes au niveau du design de programmes de formation dans lesquels, comme dans l'industrie, il est nécessaire de faire de la « différenciation retardée » en investissant beaucoup sur les compétences de base (méthodologiques, stratégiques et relationnelles) de manière à ajuster la destination fonctionnelle ou « divisionnelle » le plus tard possible.

Principe n° 3 : Générer un retour sur investissement en développant les salariés

Ce principe concerne la difficile question de l'amortissement du coût de développement des talents quand un marché du travail et les mentalités rendent la fidélisation difficile. P. Cappelli propose d'appliquer au développement des talents quelques principes importés du management de *supply chain* en essayant de lisser les actions de développement de manière à en diminuer le coût. Il propose aussi d'en faire partager la charge par le salarié : c'est ce qui se pratique aujourd'hui dans le cadre des évolutions de la réglementation sur la formation continue et dans celui des programmes de milieu de carrière comme les *executives MBA* où l'entreprise prend en charge les frais alors que le salarié y consacre une partie de ses congés ; c'est la problématique du co-investissement. Une manière beaucoup plus discrète mais très répandue de développement de ces talents

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

consiste à le faire en sus de son travail normal. C'est ce qui se produit quand les activités de développement ne se font pas au bénéfice d'un allégement de la charge de travail ou des objectifs à atteindre.

Enfin P. Cappelli souligne que cette question de l'amortissement ne doit pas être simplement vue sous l'angle du coût du développement mais aussi de l'anticipation du retour sur investissement dans de nouvelles fonctions : une piste consiste donc à s'assurer que les personnes peuvent accéder plus rapidement aux postes dans lesquels elles peuvent utiliser les fruits de leur développement.

Principe n° 4 : Contrebalancer les intérêts des salariés en utilisant un marché du travail interne

Il est devenu banal de promouvoir ces idées un peu démagogiques selon lesquelles c'est aux employés eux-mêmes de construire leur propre carrière en établissant leur réseau, en prenant des initiatives et en cherchant des opportunités en interne qui leur conviennent. Cependant, cette manière peut comporter pour l'entreprise le risque de ne pas avoir forcément les bons candidats pour les bons postes. Il serait sans doute nécessaire, dans le cadre d'une gestion des talents, de tempérer ce risque en s'assurant d'un meilleur équilibre entre les intérêts du salarié et ceux de l'entreprise.

Ceci peut consister à donner de l'information sur des cheminements de carrière possibles, à ouvrir des perspectives à des salariés qui ne les envisageaient, voire ne les connaissaient pas. Rendre les marchés internes du travail plus efficaces peut être une solution, la chasse de tête en interne une autre. Il est certain que la gestion des talents requiert un peu plus de centralisation, pour les raisons invoquées au principe 3, du fait de la décentralisation qui ne conduit pas les managers locaux à se départir de leurs bons éléments, pour enfin faire fonctionner de manière efficace un marché interne. Il reste enfin un dernier mode d'action pour le gestionnaire de talents, celui de pouvoir tester ses compétences et son potentiel par une démarche proactive consistant à le mettre en situation : c'est particulièrement indispensable aujourd'hui pour cerner le potentiel d'une réussite managériale.

Copyright © 2015 Dunod.

Section 4 LES PROCHAINES ÉTAPES : ÉTOILES ET TROUS NOIRS

Toutes les approches précédentes présentent l'intérêt de donner des pistes pour d'éventuelles évolutions de la gestion des ressources humaines :

– en permettant d'honorer le besoin de refonder les ressources humaines comme une fonction centrale de l'organisation qui met les personnes au centre, non seulement au niveau du discours, mais en termes de pratiques. C'est l'organisation centrée sur son capital humain de Lawler[1] ;
– en situant concrètement la gestion des talents comme le noyau de la réflexion stratégique avec la notion de talent-pivot de J. W. Boudreau et P. M. Ramstad ; le talent n'est plus simplement le haut potentiel mais la combinaison rare de compétences rares grâce à laquelle une stratégie peut réussir ;
– en définissant quelques grands principes pour aborder les décisions rendues nécessaires par la gestion des talents. Ils sont développés par P. Cappelli et expriment ce que pourrait être la gestion des talents comme « science » de la décision.

Ces trois approches mettent en évidence les déplacements suggérés ou effectués par la gestion des talents par rapport à la GRH. Elles restent à un niveau très stratégique et organisationnel sans entrer dans les aspects très pratiques de la gestion des talents. Les auteurs soulignent le besoin de métriques et de systèmes d'informations permettant de nourrir cette nouvelle science de la décision mais toujours en référence aux mêmes fonctionnalités de la GRH consistant à décrire les personnes, mesurer et rétribuer leur action, structurer des parcours. Nous pouvons donc donner quelques autres idées de questions plus opérationnelles et concrètes que doit aborder la gestion des talents.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

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

1 Faut-il dire aux personnes qu'elles sont des talents ?

Cette question est classique en matière de gestion des hauts potentiels. Certaines entreprises préfèrent jouer carte sur table en inscrivant les personnes sur des listes. Cette méthode a l'avantage de la clarté, elle dit tout haut ce que tout le monde sait généralement. Son inconvénient est qu'il est parfois difficile de revenir en arrière et de rayer les personnes de ces listes. Certains peuvent ainsi rester des potentiels très longtemps…

D'autres entreprises préfèrent garder secrètes ces listes. La gestion de ces questions est alors réservée à quelques professionnels ou à des comités de carrière très restreints. L'avantage est d'une part de pouvoir plus facilement inscrire ou désinscrire les personnes de ces listes et d'autre part de réserver ce travail important de GRH à un niveau élevé de l'organisation afin de garantir la perspective stratégique des décisions prises.

Le problème posé par la publicité de listes de talents est évident. D'une part, certains élus risquent de se reposer sur leurs lauriers et de développer des attentes vis-à-vis de l'entreprise plutôt que leurs talents. Le second problème, plus important, est la gestion des non-talents : en établissant une catégorie, on sépare et on crée des conflits potentiels.

La solution à une telle question n'est sans doute pas dans l'alternative que nous venons de présenter. Les effets vertueux ou pervers d'une certaine publicité sont fonction de la culture de l'entreprise et du degré de confiance des salariés vis-à-vis des politiques de ressources humaines. Les effets positifs ou négatifs du choix effectué seront fonction de la qualité des procédures qui accompagnent la gestion des talents. On peut au moins citer trois exemples d'action qui permettent de relativiser l'impact de la décision de publicité :

– la qualité de l'évaluation des performances. Plus celle-ci permet de prendre en compte les réalisations de la personne, les capacités mobilisées et mobilisables pour ce faire, les ouvertures possibles d'une activité vers d'autres développements, plus la gestion spécifique de la personne dénommée « talent » sera efficace ;

Copyright © 2015 Dunod.

– le niveau hiérarchique, technique et stratégique des comités de carrière. Si ceux-ci se font sérieusement, régulièrement, et à un niveau élevé dans l'organisation, plus les listes de talents seront pertinentes, les mouvements sur cette liste légitimes et les actions concrètes qui en découlent efficaces ;

– les pratiques effectives de repérage au sein de l'organisation de talents disponibles et pas forcément exprimés.

2 Les talents, ces oubliés

Dans les différentes approches, le talent est présenté comme une sorte d'*homo economicus* de base, mu par son seul intérêt à grimper dans une hiérarchie, gagner de l'argent, progresser rapidement dans sa carrière. Il semble que ces personnes n'existent pas par elles-mêmes mais simplement par leur apport potentiel à l'entreprise et par leurs supposés intérêts.

Une gestion des talents devrait également tenir compte plus sérieusement de ces personnes pour ce qu'elles sont. Certains talents sont des divas. On sait que celles-ci ont une vision très personnelle de leur expérience professionnelle. Elles sont émotionnellement très investies, souvent fragiles du fait de cette approche très individuelle de la vie professionnelle. D'autres sont des talents sans le savoir : la gestion des talents consiste à leur faire parcourir un chemin qu'ils n'envisageaient pas, à leur ouvrir des perspectives qu'ils craignent peut-être d'explorer. Faire grandir les personnes ne consiste pas à les satisfaire à court terme !

Une gestion des talents consiste également à s'occuper des non-talents, ceux qui croient faussement l'être. La gestion des talents est une gestion qui s'intéresse aux personnes pour ce qu'elles sont, au-delà des catégories juridiques ou administratives qui les situent dans l'entreprise.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

3 Les talents en équipe

La gestion des personnes n'est pas une éventualité face à une gestion collective au sein d'équipes ou de groupes de travail, elle en est la condition. On peut comprendre le raisonnement consistant à repérer les talents susceptibles de servir une direction stratégique mais ces personnes doivent toujours « collaborer », travailler avec d'autres au sein d'équipes ou de collectifs de travail plus ou moins soudés.

La gestion des talents ne devrait pas seulement être une gestion des stars. Les talents expriment d'autant mieux leurs qualités qu'ils se situent dans un terrain favorable, avec de bonnes équipes, de bons *process* et systèmes d'informations, des clients de qualité et dans une entreprise avec une bonne réputation.

Gérer des talents, ce n'est donc pas gérer des personnes indépendamment du reste de l'entreprise, c'est s'assurer de les intégrer, de les faire collaborer, de les développer dans le contexte d'une organisation. D'ailleurs, le talent suprême ne se situera-t-il pas de plus en plus dans la capacité à travailler collectivement alors que ni les valeurs, ni les outils, ni le rythme de travail n'y prédisposent ?

4 Manager des talents au quotidien

Une autre préoccupation est de manager des talents au quotidien. Certes ils ne se ressemblent pas mais les mécanismes de repérage des hauts potentiels, les conditions qui leur ont été faites pour rejoindre l'entreprise et le traitement spécifique dont ils sont l'objet peuvent renforcer cette vision très individualiste soulignée plus haut.

Manager des talents au quotidien peut s'avérer difficile pour deux raisons. La première c'est qu'une vision trop personnelle de leur valeur peut les conduire à la « starisation ». Gérer des stars requiert de la part du manager beaucoup de maturité psychologique et de distance. Il faut comprendre la psychologie particulière de ces personnes, savoir être dans l'écoute, la négociation, la compréhension, la séduction, l'intimidation parfois. Il faut savoir repérer la fragilité que leurs réactions ne laissent pas toujours percevoir.

Copyright © 2015 Dunod.

La seconde raison concerne les missions spécifiques des managers locaux qui participent aussi au processus de repérage, de validation et de développement des talents. Ils partagent réellement la fonction de gestion de ces ressources humaines, non pas pour appliquer les directives venues de la DRH mais pour prendre les initiatives qui s'imposent à leur niveau.

5 Les talents, une denrée périssable ?

La question des potentiels était plus simple, on pouvait considérer qu'au-delà d'un certain délai, un potentiel non réalisé était considéré comme perdu. Qu'en est-il des talents ? Soit ils sont avérés et on cherche à en maintenir le fruit pour l'entreprise. Soit ils sont en développement et on doit suivre le processus de leur croissance. Soit encore, ils proposent une combinaison rare de compétences rares qui n'a plus de pertinence pour l'entreprise.

Avec ces questions on pose le problème du temps. Trop souvent dans les approches des talents, on gomme cette dimension temporelle en dehors de la seule problématique de leur développement. Pourtant la question redevient importante. La question des talents aujourd'hui ne concerne pas que les jeunes ingénieurs brillants avec une formation internationale au business. Ce sont aussi les seniors quand l'entreprise se trouve dans l'obligation de garder les salariés âgés plus longtemps et que se pose la question de leur motivation et de leur performance. C'est aussi la question de la capacité managériale de plus en plus cruciale dans les organisations modernes : repérer le talent apte à assumer cette mission et suivre dans le temps l'efficacité d'une montée en compétence dans ce domaine sont des enjeux importants.

Même si J. W. Boudreau et P. M. Ramstad[1] moquent l'idée selon laquelle tout le monde a des talents, il est possible que dans des situations de crise, quand les besoins d'innovation sont inversement proportionnels aux moyens financiers, les nouveaux gestionnaires de talents doivent se poser cette question tout au long de la carrière d'un individu, en ne renonçant jamais à repérer ce qu'une personne peut apporter au collectif.

1. Boudreau J., Ramstad P., *Beyond HR. The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, 2007.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

L'essentiel

Dans ce chapitre, nous examinons quelques **tendances actuelles de la gestion des talents** où la préoccupation, clairement stratégique, devient de réussir *par* les talents.

Trois approches sont abordées dans un premier temps.

La première situe la gestion dans la résurgence actuelle de la notion de **capital humain**, très symptomatique d'un moment de transformation économique, quand le capital humain redevient le cœur d'une réussite stratégique.

La deuxième propose un lien direct et concret entre la préoccupation de talent et la réussite de l'entreprise à l'aide du **talent-pivot**, le talon d'Achille de la réussite, en termes de combinaison rare de compétences rares.

La troisième donne un aperçu concret des **décisions d'ordre stratégique** qu'impose une véritable gestion des talents.

Le chapitre se termine sur quelques questions plus pratiques, moins spectaculaires mais qui illustrent les grandes interrogations concrètes du quotidien de la gestion des talents.

Bibliographie

BOUDREAU J., RAMSTAD P., *Beyond HR. The New Science of Human Capital*, Harvard Busines School Press, 2007.

CAPELLI P., « Talent Management For the Twenty-First Century », *Harvard Business Review,* vol. 86, n° 3, mars 2008, pp. 74-83.

CAPPELLI P., *Talent on Demand*, Boston, Harvard Business Press, 2008.

LAWLER E. E., *Talent : Making People Your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, 2008.

Copyright © 2015 Dunod.

Chapitre

8 La gestion des talents et la GRH

Certains voient dans la gestion des talents l'émergence d'une nouvelle gestion des ressources humaines ou plutôt la fin de celle-ci. La notion devrait remplacer celle de GRH, vieillissante, qui ne répondrait plus aux exigences managériales du moment. L'idée est intéressante car la gestion des talents ne ferait pas qu'apporter des concepts ou des notions nouvelles adaptées aux conditions d'exercice du management. Au contraire, c'est d'une véritable révolution dont la gestion des talents serait l'annonciatrice. Ainsi certains programmes de formation, aux États-Unis et en Asie, abandonnent la notion de GRH même si elles en conservent le contenu derrière le vocable de gestion des talents.

Pour J. W. Boudreau et P. M. Ramstad[1], cette révolution n'est que le chemin parcouru par d'autres fonctions comme la comptabilité transformée en finance ou le commercial en marketing. C'est de ce saut d'une composante fonctionnelle de l'entreprise vers une science de la décision qu'il s'agirait pour la gestion des talents. La GRH était chargée de gérer efficacement les sous-fonctions de rémunération, formation, compétence ou carrière, avec une grande cohérence et efficacité interne. Avec la gestion des talents il s'agit de nourrir par des décisions adéquates le soutien et le succès d'une stratégie.

1. Boudreau J., Ramstad P., *Beyond HR. The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, 2007.

Copyright © 2015 Dunod.

Une révolte ou la révolution ? La question se pose pour la gestion des talents au vu des pratiques présentées dans les chapitres précédents. La fonction RH a toujours subi des évolutions mais celle des talents est-elle plus significative que les autres ? Ou la valorisation actuelle de la notion ne résulterait-elle que de l'hyperbole rhétorique banale quand il s'agit à chaque nouveauté de faire croire à une révolution ?

Seul l'avenir permettra de dire si la notion du talent révolutionne l'approche des ressources humaines. Certainement il en restera ce lien plus étroit entre les personnes et la réussite de la stratégie ainsi qu'une prise en compte moins modélisée et outillée mais plus personnelle et intelligente des personnes dans le travail. Il adviendra à la gestion des talents ce qui s'est produit pour le contrôle de gestion. Mode au début des années soixante-dix, celui-ci disparaît des premières pages des magazines d'affaires car il s'est si profondément intégré aux pratiques managériales qu'on ne le distingue même plus. Ensemble de pratiques totalement banalisées, on ne les mentionnera peut-être plus.

À moins que la notion ne disparaisse totalement du fait de la crise profonde de l'économie qui ne manquera pas de transformer le management des entreprises, en fonction de la nouvelle concurrence, du poids nouveau des États, de la crise sociale à laquelle il aura fallu s'ajuster. Curieusement le premier livre important sur les talents a été publié en 2000, juste avant l'éclatement de la bulle internet. Une nouvelle série de livres importants par des auteurs de références dans le domaine de la GRH est sortie en 2006-2008, juste avant la crise financière. De là à croire que tout retour de la notion de talent porte malheur il n'y aurait qu'un pas que des professionnels ne franchiront évidemment pas.

Si la gestion des talents rompt avec la GRH, encore faut-il savoir ce que pourraient être ces ruptures. Au-delà du passage d'une approche fonctionnelle à une approche plus décisionnelle, nous pouvons en distinguer sept :

– une rupture avec la logique compétence qui a animé la GRH ces vingt dernières années ;
– une rupture avec les questions de hauts potentiels qui ont donné lieu à tant d'initiatives, surtout dans les grandes entreprises, avec des mouvements comme celui des universités d'entreprises ;

Copyright © 2015 Dunod.

– une rupture avec une approche des ressources humaines qui prenait de plus en plus le risque de la bureaucratie, des systèmes d'informations et des *process* ;
– une rupture avec la logique de l'égalité, découlant d'une approche bureaucratique ;
– une rupture avec les logiques traditionnelles de développement et de responsabilité respective de l'institution et des personnes dans ce développement ;
– une rupture avec une vision collective du travail alors que le talent renforce plutôt son côté individuel ;
– une rupture enfin avec la préoccupation de la mesure qui a animé la mise en œuvre d'outils de ressources humaines ces dernières décennies.

Section 1 ■ **Rupture avec la logique compétence**
Section 2 ■ **Rupture avec les hauts potentiels**
Section 3 ■ **Rupture avec une gestion bureaucratique**
Section 4 ■ **Rupture avec les principes traditionnels d'équité**
Section 5 ■ **Rupture avec la responsabilité traditionnelle du développement des personnes**
Section 6 ■ **Rupture avec une approche collective du travail**
Section 7 ■ **Rupture avec l'idée de mesure**

Section 1 RUPTURE AVEC LA LOGIQUE COMPÉTENCE

Nous avons rappelé dans le chapitre 3 les connexions possibles entre les notions de compétence et de talent. Il existe quelques éléments de rupture entre les deux, moins dans ce que ces notions représentent des capacités de la personne que dans le mode de gestion qu'elles suggèrent. Les deux démarches ont en commun une certaine prétention à proposer le paradigme nouveau autour duquel devrait se réorganiser la GRH. La logique compétence devait être un

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

nouveau paradigme structurant, la gestion des talents le serait tout autant selon certains puisqu'elle ferait office de gestion des ressources humaines.

Cependant, il y a dans le terme de gestion des talents le soupçon de l'oxymore qui la fait rompre avec les démarches qui ont le plus souvent découlé de la gestion des compétences. Le talent évoque l'individualité et l'originalité alors que la gestion suggère la maîtrise et la prévisibilité. On comprend en quoi on pouvait parler de gestion à propos des compétences au vu des productions effectives de cette approche en termes de référentiels, d'outils généralisés, de pratiques uniformisées dans l'ensemble de l'entreprise. Les talents revendiquent la gestion puisque c'est le paradigme dominant dans une entreprise spécialement pour les professionnels chargés d'un domaine, mais celle-ci sera forcément moins standardisée, généralisée, uniformisée, au risque de vider la notion de talent de ce qu'elle apporte de nouveau.

La logique compétence se traduisait par la mise en œuvre d'outils généralisables dans l'entreprise pour concerner tout le monde. Des référentiels de compétences devaient permettre de positionner selon une batterie de critères communs de manière à pouvoir dessiner des parcours de progression et des filières. Dans la notion de compétence, il y avait la reconnaissance d'une capacité à faire mais aussi une approche vectorielle permettant de prolonger, poursuivre, extrapoler des capacités actuelles vers des capacités futures.

En matière de talent, il paraît difficile d'établir des grilles. Les critères définissant le talent de quelqu'un ne permettent de positionner personne d'autre. Le talent se décrit mais ne peut s'exprimer comme une combinaison de variables de base sur lesquelles on pourrait positionner chacun.

En matière de compétence, il s'agit de positionner les personnes les unes par rapport aux autres pour pouvoir les comparer et donc de disposer d'un fondement d'équité. Il n'en est rien en matière de talent où la comparaison n'est pas vraiment possible. On n'imagine pas un référentiel de talents. La notion invite plutôt à la mise en valeur des caractéristiques propres et des originalités personnelles. Dans les deux approches possibles de la notion de talent, ce n'est pas du même genre de généralisation qu'il s'agit que dans le cadre de la

Copyright © 2015 Dunod.

gestion des compétences. Si on considère que chacun a un talent, ce sera la prise en compte de la personne dans l'observation fine de ses actions, expériences et capacités détectées. Si on considère que les talents ne sont que ces 5 % de *happy few,* c'est encore la prise en compte de la personne dans son originalité qui sera le déclencheur. Dans les deux cas, la prise en compte de la personne est première sur la construction d'outils communs.

La logique compétence a conduit à mettre en œuvre dans les organisations un ensemble d'outils, de démarches et de pratiques cohérentes et alignées, avec l'aide d'ailleurs de systèmes d'informations de plus en plus performants. Il y avait donc deux logiques sous-jacentes. La première consistait à structurer l'ensemble des décisions de recrutement, gestion du travail courant, évaluation et développement des compétences et des carrières autour d'un référentiel commun plus adapté aux capacités des personnes. La seconde logique imaginait que le développement des compétences devrait être le moteur de la transformation des organisations[1].

En matière de gestion des talents, la stratégie et l'activité sont au cœur de la réflexion. Nous pensons évidemment à la notion de « talent-pivot » mais aussi au repérage du potentiel représenté par des talents individuels dans le cadre d'innovations futures. Cette rupture s'illustre par les démarches mises en œuvre dans certaines entreprises[2] pour aller au-delà de ce que produisaient leurs démarches de gestion des compétences. Elles s'apercevaient que la gestion des compétences permettait de gérer rigoureusement l'existant mais ne permettait pas d'anticiper des évolutions futures possibles auxquelles l'entreprise devait se préparer. Ainsi, elles développèrent des groupes de travail avec des représentants des grands métiers de l'entreprise ainsi qu'un représentant des RH pour faire du brainstorming sur l'évolution possible du secteur et imaginer des savoir-faire nécessaires pour accompagner ou anticiper ces évolutions. Ce cas illustre la rupture du passage des logiques compétences aux talents : les premières ont l'avantage de bien représenter l'existant et de pouvoir le gérer, les secondes partent

1. Voir à ce propos le contenu du premier accord fondateur ACAP 2000 dans la sidérurgie française, il y a une vingtaine d'années maintenant.
2. C'était le cas dans l'industrie automobile dans les années 2000.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

de la stratégie et de l'évolution des activités pour en déduire des conséquences en matière de recherche de talents à l'extérieur, d'ajustement de talents existant dans l'entreprise ou de recherche systématique dans l'entreprise de moyens de développer des talents existants.

À un troisième niveau de rupture la logique compétence avait vocation à impliquer l'ensemble de l'entreprise, la fonction RH et l'ensemble des managers pour créer les bases de référentiels, les nourrir et les faire fonctionner efficacement au gré des recrutements, des évaluations des performances, de l'analyse des besoins en formation et de l'accompagnement des collaborateurs.

Avec la gestion des talents, il semble que les professionnels des ressources humaines aient à nouveau la main. Par professionnels des RH, nous n'entendons pas les spécialistes des outils ou systèmes d'information mais plutôt ces personnages expérimentés qui savent détecter le talent de chacun, qui ont la curiosité de l'autre et cherchent à mettre en valeur le potentiel et l'originalité d'une personne plutôt que de vouloir à tout prix le positionner dans les cases d'un référentiel.

Section 2 RUPTURE AVEC LES HAUTS POTENTIELS

Les politiques de gestion spécifique des hauts potentiels se sont généralisées dans les grandes entreprises. Ces hauts potentiels sont les personnes potentiellement capables d'occuper les niveaux de responsabilité les plus élevés dans l'entreprise. Il fallait donc les détecter, les développer, les accompagner sur un parcours leur permettant de se déployer effectivement. Ces politiques donnaient lieu à l'établissement de listes plus ou moins confidentielles sur lesquelles figuraient les élus, listes régulièrement revisitées à l'échelon le plus élevé de l'entreprise de manière à suivre la progression mais aussi assurer un flux d'entrée et de sortie de la liste.

Les hauts potentiels ont avec les talents des points de ressemblance. Dans les deux cas ils doivent se développer et grandir afin de produire ce qui est attendu d'eux. On pourrait même imaginer que la gestion des talents ne se distingue pas de celle des hauts

Copyright © 2015 Dunod.

potentiels s'il ne s'agit que de créer un segment de population supplémentaire. Il y a pourtant quelques différences, sinon dans la notion, du moins dans la manière d'appréhender la question.

Premièrement, la question des hauts potentiels ne concernait que quelques catégories de personnes dans l'entreprise pouvant prétendre à siéger dans un comité de direction, à diriger une *business-unit*, une usine ou un pays. Les hauts potentiels sont donc peu nombreux. Les talents devraient pouvoir se trouver dans tous les secteurs et à tous les niveaux de l'entreprise. Par exemple, on ne soulignera jamais assez le talent de certains managers de centres d'appel, une activité techniquement difficile, commercialement déterminante et quotidiennement ingrate. Savoir maintenir un bon niveau de technicité de la part des opérateurs, la motivation suffisante face à des clients difficiles, le sens de l'entreprise pour réagir au mieux des intérêts de l'entreprise, tout cela relève effectivement des compétences des téléopérateurs mais aussi de la qualité de leur management. À l'heure où beaucoup d'entreprises vont rapatrier ces centres d'appel du fait des difficultés de contrôler à distance un bon niveau de qualité, il faut considérer comme un véritable talent de savoir manager de telles équipes. Mais clairement, les managers de centres d'appel ne deviendront pas les futurs dirigeants : ils n'en sont pas moins les personnes indispensables à une qualité de service qui vous distingue des concurrents.

Deuxièmement, quand on gère des hauts potentiels, on s'intéresse à certains types de compétences dont on estime qu'elles prédisposent à des parcours de carrière hors de l'ordinaire. On attend des hauts potentiels qu'ils soient excellents techniquement et dotés des capacités managériales. C'est donc dans le cadre circonscrit de ces deux domaines que l'on recherche un potentiel éventuel. La gestion des hauts potentiels s'inscrit alors dans le cadre formel des postes de direction qui cherchent à allier la capacité d'initiative et d'imagination avec le respect rigoureux des codes de l'organisation. Dans la gestion des hauts potentiels, le problème n'est pas seulement celui de leur détection mais surtout celui de l'accélération du développement de ce potentiel : parcours de carrière accélérés, où l'on privilégie la largeur plutôt que la profondeur de l'expérience, formations multiples, intégration rapide dans les réseaux internes sont

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

le lot de la gestion des hauts potentiels qui ressemble plus à l'insertion dans une caste managériale qu'au développement des personnes.

On se situe évidemment avec la gestion des talents dans un cadre moins formel, où la palette des compétences qui caractérise le talent est plus large, où la vitesse de déploiement du talent est à géométrie variable.

Troisièmement, la gestion des hauts potentiels ressortit à cet ensemble toujours croissant de gestions spécifiques de segments de population. On gère les hauts potentiels comme on le fait des jeunes diplômés, des seniors ou des ingénieurs avec un lot de pratiques et de politiques spécifiques. On empile les gestions spécifiques au fur et à mesure des besoins.

Évidemment, la gestion des talents peut être abordée comme celle d'un nouveau segment surajouté aux précédents. Elle peut aussi demander de revisiter les liens entre GRH et stratégie, elle peut aussi conduire à revoir les moyens de repérer les caractéristiques de chaque personne, à développer des modes de gestion de carrière personnalisés. Avec la gestion des talents on peut sortir de cette gestion segmentée si on en retire une nouvelle manière d'évaluer le potentiel de contribution de la personne à l'entreprise.

Section 3 RUPTURE AVEC UNE GESTION BUREAUCRATIQUE

La gestion des compétences a pu conduire à développer des systèmes complexes de règles, de référentiels et d'outils dont l'enjeu était d'assurer la cohérence parfaite. La séduction exercée par la gestion des compétences et le souci sincère de certaines directions des ressources humaines de développer des systèmes de gestion innovants et efficaces a même pu conduire à développer des systèmes complexes sans pouvoir les faire fonctionner réellement. Il en est allé ainsi dans certains secteurs de l'administration où le développement d'une logique compétence se traduisait difficilement par des décisions opérationnelles en matière de mobilité, développement et gestion des carrières des agents du fait des règles de la fonction publique.

Copyright © 2015 Dunod.

C'est la raison pour laquelle, certains ont pu critiquer les tendances récentes de la GRH à devenir plus bureaucratique en investissant des sommes d'argent importantes dans le développement des systèmes d'informations et la sophistication de batteries d'outils généralisables à toute l'entreprise. La gestion des talents pourra toujours tomber dans ce travers mais la notion a aussi le potentiel de rompre avec cette approche pour autant que l'on en comprenne les ressorts.

Si la GRH s'est bureaucratisée en investissement du temps, de l'argent et de l'énergie dans des règles, il ne s'agit pas seulement de l'en blâmer et de dénoncer les dérives connues de toujours. On sait qu'à trop mettre en place de systèmes, l'outil devient la fin : on s'intéresse de moins en moins à la qualité de l'évaluation des performances mais de plus en plus au design du guide d'entretien et au taux de passation. On passe plus de temps à relancer les managers récalcitrants ou oublieux qu'à analyser ce qui remonte de ces entretiens… Les dérives bureaucratiques sont normales et connues.

Le plus intéressant est plutôt dans cette tendance naturelle à être séduit par la bureaucratie, les systèmes et les *process* de plus en plus sophistiqués. D'une part, la fonction RH a été prise dans le mouvement profond d'intégration des systèmes d'information au niveau des entreprises. Avec le souci de pouvoir relier des données opérationnelles mais aussi financières et RH, les spécialistes des systèmes d'information, mais aussi des RH, ont intégré dans un grand ensemble informationnel les données de RH. Il s'agit là d'un mouvement de fond, nécessaire et utile pour autant évidemment que l'on sache le contenir et vérifier en permanence que tous les dispositifs de RH peuvent être pilotés efficacement.

D'autre part, ce mouvement correspond à la tendance largement partagée par tous les professionnels, voire les citoyens, de se laisser séduire par la technicité des outils : la séduction technocratique. Il est irrésistible pour beaucoup de disposer du dernier outil de communication aux multiples fonctions dont on n'utilise qu'une faible partie. Il en va de même devant les promesses tentantes de systèmes de gestion qui procureraient en permanence l'information pertinente, générale et parfaite.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

À voir fonctionner certaines directions des ressources humaines, à observer les réflexes des jeunes professionnels qui y travaillent, on retrouve cette fascination de l'outil. On comprend que les budgets engagés dans les systèmes d'information étaient une démonstration de pouvoir mais aussi l'expression d'une vision du métier de gestionnaire des ressources humaines. Cette figure serait celle du professionnel détenteur d'outils qu'il sait mettre en œuvre, dont il sait contrôler la généralisation. Au risque de vérifier qu'ils permettent bien de prendre les bonnes attitudes et décisions en matière de gestion des personnes.

Avec le talent, c'est peut-être d'un autre professionnalisme qu'il s'agit, celui de la connaissance du terrain, des personnes, de l'activité et des conditions de vie collective dans les organisations. Le professionnel des talents ne se laisse pas dominer par les contraintes des systèmes d'informations, de leur paramétrage et des exigences de compatibilité avec les autres systèmes d'informations de l'entreprise. Il développe sa boîte à outils en fonction de la qualité de la gestion qu'il veut opérer. Le gestionnaire de talents n'est pas un spécialiste d'outils mais un découvreur, un accompagnateur. Il connaît en profondeur l'activité, les métiers, les enjeux stratégiques de l'entreprise. Son pouvoir ne vient pas de sa maîtrise d'outils incompréhensibles par les autres mais de sa capacité à faire avancer des décisions personnelles car il n'a que des cas particuliers à traiter. Cette question remet en cause le *staffing* de la fonction, le parcours de carrière des « gestionnaires de talents », de la personnalité même du responsable de la fonction nouvelle qui devra revoir son rôle.

Section 4 RUPTURE AVEC LES PRINCIPES TRADITIONNELS D'ÉQUITÉ

La bureaucratisation de la fonction RH, avec ses procédures et outils multiples et généralisés, avait au moins l'avantage de l'égalité de traitement. Tout le monde devait passer par les mêmes démarches d'évaluation, chacun pouvait figurer dans les mêmes référentiels. Ainsi, un président d'une grande entreprise française pouvait parler à ses cadres des résultats de son propre 360° montrant par là qu'il

Copyright © 2015 Dunod.

avait montré l'exemple et que les outils s'adressaient à tous. La notion de talent remet en cause cette vision traditionnelle.

Certains considèrent que chacun a des talents[1], il suffit à l'entreprise de les découvrir, de les développer et produire des fruits pour le bénéfice de la personne et de l'entreprise. Cette conception procède d'une anthropologie sympathique et l'on ne peut manquer de souscrire aux valeurs qu'elle induit. Cela dit, c'est une tâche difficile pour l'entreprise de repérer ces talents quand souvent, le système scolaire dont on connaît les investissements ces dernières décennies en sciences de l'éducation et orientation n'y est pas lui-même parvenu. Cependant, pour ceux qui empruntent la formule de gestion des talents, la question de l'universalité des talents se pose.

Cette prise de position n'est pas qu'une pétition de principe. Avec la crise, des entreprises ont dû revoir profondément leurs organisations de travail, rapatrier des activités jusque-là sous-traitées parce qu'elles ne correspondaient pas à leur cœur de métier : la réorganisation du travail, le lancement de pratiques professionnelles nouvelles, le redéploiement d'activités obligent à reprendre à zéro les potentiels de chacun. Certaines organisations du travail ne vont pas avoir le choix de reconnaître ou non que chacun a un talent.

Évidemment, ceux qui prendraient la gestion des talents comme la gestion des stars, des divas, des sauveurs dont les compétences uniques peuvent faire gagner l'entreprise dans ses stratégies, la question de l'égalité serait encore plus clairement posée. Cette tentation est grande ; on la repère pour certains dirigeants ou professionnels dans des domaines très pointus que l'entreprise préfère aller chercher à l'extérieur plutôt que de les former en interne. Une telle gestion peut très vite poser la question des non-talents.

Quelle que soit la position de principe de départ sur la généralisation des talents, il est clair qu'une gestion appropriée des talents devra conduire à des modes de gestion différenciés, diversifiés, personnalisés. Ce n'est plus l'appartenance à une catégorie ou à un segment qui justifiera les modes de formation, de gestion de carrière ou de rémunération mais la particularité du talent. Avec les talents, on en vient à distinguer leurs apports à l'organisation, à distinguer le

1. Peretti J.-M., *Tous talentueux*, Éditions d'Organisation, 2009.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

rythme de leur développement, à individualiser des parcours et des solutions. Cette gestion des talents pose inéluctablement des problèmes au quotidien de manière à conserver un minimum d'équité. Cela requiert de ne pas opposer l'individualité et l'originalité du talent à la nécessité d'un vrai travail d'équipe, d'une cohérence des modes de gestion fondés sur des valeurs communes qui transcendent ces modalités particulières. Quand l'universalité des règles ne suffit plus à garantir l'équité, il faut le faire à d'autres niveaux.

Cela pose un problème particulier pour les rémunérations. Deux catégories de facteurs doivent être considérées. Les premiers concernent la situation du marché de l'emploi, les seconds ont trait aux autres formes de rétribution. Pour les talents, plus peut-être que pour une autre catégorie de personnes, la rétribution doit être appréhendée dans ses différents éléments en n'oubliant pas les plus intrinsèques, en ne sous-estimant pas la progressivité qui va avec le développement du talent.

Si la gestion des talents conduit à mettre en valeur la diversité des combinaisons de compétences, encore faut-il que les systèmes de GRH permettent de les mettre en valeur. Cela ne passe pas par l'administration généralisée des mêmes grilles d'évaluation des compétences et des performances mais aussi par la valorisation, publique parfois, des apports et caractéristiques de chacun. N'oublions pas que dans la parabole[1] existe un moment particulièrement important, celui de la présentation publique quand chaque serviteur présente ce qu'il a fait de ses talents : les talents ne doivent pas demeurer cachés.

Section 5 RUPTURE AVEC LA RESPONSABILITÉ TRADITIONNELLE DU DÉVELOPPEMENT DES PERSONNES

Dans la parabole des talents, c'est aux serviteurs de développer leurs propres talents et de les présenter au retour du maître. On ne sait pas ce qu'ont fait ceux qui sont reconnus comme de bons servi-

1. Voir chapitre 1.

Copyright © 2015 Dunod.

teurs. On ne sait pas plus comment ils ont fait fructifier ces talents de manière aussi efficace : n'oublions pas que les talents en question représentaient quelques années de salaire, c'est dire la grande valeur de ce qui leur était confié et de ce qu'ils ont réussi à faire grandir. Le rapport de 1 à 2 est presque symbolique : les serviteurs ont par leur travail apporté autant que ce qu'ils ont reçu comme si don et travail étaient mis au même niveau.

Dans l'épisode des talents, ce sont les personnes elles-mêmes qui développent leurs talents. Le maître ne fait que vérifier l'accroissement sans demander plus de comptes. Cette approche rompt avec nos approches traditionnelles où il est du devoir et de la compétence des organisations de développer des talents individuels dans une conception de la formation où entreprise et école sont mises au même niveau. On trouve finalement des traces de cela dans des pratiques de plus en plus fréquentes de co-investissement en matière de formation quand l'entreprise offre des formations à des salariés et que ceux-ci utilisent leurs congés ou leur crédit de « RTT » pour se former. Dans ces pratiques de plus en plus fréquentes, le salarié est bien aussi développeur de son propre talent. En demandant aux salariés d'être les acteurs de leur propre carrière, on pourrait dire que les organisations ne font rien d'autre que de laisser les salariés maîtres de leur développement.

Cette reconnaissance de la responsabilité de la personne rompt avec toutes les démarches *push* des politiques de formation, de gestion des carrières et des parcours. Elle s'inscrit plutôt dans une approche *pull* de la GRH dans laquelle il s'agit plutôt de rendre possible et d'accompagner des parcours en alliant un portefeuille de mesures personnelles adaptées au développement des talents de chacun. La GRH n'est plus alors le développement *top-down* de politiques rigoureuses mais l'ajustement d'un appareillage de dispositions au profit du développement de ces talents. C'est une petite révolution si l'on considère que les pratiques de formation actuelles butent parfois sur une sorte d'engluement administratif pour intégrer les très nombreuses réglementations imposées aux directions de la formation : de pédagogue et de spécialiste en ingénierie de la formation, les responsables de formation deviennent des juristes spécialistes des réglementations et chasseurs des effets d'aubaine offerts par

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

leurs fréquentes évolutions. C'est une révolution aussi si l'on considère que la gestion des carrières et des parcours s'effectue souvent en fonction de poste ou de compétences cibles *(push)* et non pas en fonction de talents disponibles à développer *(pull)*.

Cette approche est une rupture enfin parce qu'elle met en valeur non seulement la présence de talents mais aussi la motivation de son détenteur pour les développer. Les personnes ne sont plus alors les sujets de politiques censées les préparer à des carrières ou des parcours. Ce sont des individus motivés, la motivation faisant d'ailleurs partie du développement.

Beaucoup de personnes voient dans le développement de Linux l'émergence d'un nouveau paradigme de vie organisationnelle faisant place aux réseaux, au cercle vertueux de la motivation de chacun à contribuer de par sa propre compétence et de sa capacité réactive à résoudre des problèmes posés par des utilisateurs. Le système Linux maintenant largement développé est peut-être la préfiguration de nouveaux modes de fonctionnement où les politiques hiérarchisées et descendantes ne sont plus le moyen unique d'envisager la vie d'une organisation. Développer ses talents, c'est peut-être aujourd'hui développer sa capacité d'expérience, de relation et de collaboration en dehors de tout contexte organisé structurellement mais avec le souci du développement d'une capacité à faire.

Laisser ainsi plus de place à la personne peut être compris comme l'opportunité pour l'entreprise de laisser les salariés investir seuls sur leur développement pour s'affranchir du coût. Cela peut aussi se voir comme une reconnaissance d'autonomie dans le développement des parcours hors de toute contrainte ou de tout cadre de l'organisation.

Copyright © 2015 Dunod.

Section 6 RUPTURE AVEC UNE APPROCHE COLLECTIVE DU TRAVAIL

La relation à l'entreprise est obligatoirement personnelle puisqu'elle passe par un contrat de travail et un bulletin individuel de salaire. Cependant, la tradition de l'organisation du travail était d'ordre collectif. Les salariés s'organisent en syndicats, ils appartiennent à

des professions qui positionnent leurs compétences ou leurs qualifications par rapport aux pairs professionnels. L'action d'organiser consiste à regrouper dans des entités, à distinguer des unités les unes par rapport aux autres, à définir des objectifs et missions communs à un ensemble de personnes. Présentée comme une institution fermée ou un réseau ouvert, l'entreprise exprime l'idée d'un collectif qui est de l'ordre de la valeur : quel candidat oserait dire lors d'un recrutement qu'il n'aime pas travailler en équipe ?

Or la gestion des talents rompt avec cette approche collective. Comme nous l'avons dit plus haut, ce n'est pas un hasard si la notion apparaît dans des organisations et à un moment de l'histoire où la part du contrat collectif est moins importante dans sa relation au travail que la relation contractuelle personnelle. Caractéristique personnelle, l'intérêt vis-à-vis des talents peut aussi exprimer l'espoir d'une réussite qui découle de l'action de certaines personnes, les sauveurs, les gens dotés des compétences exceptionnelles qui peuvent comme par miracle apporter de la réussite. La notion de leadership et la personnalisation du pouvoir conduisent déjà à cette vision individuelle de l'expérience de travail et de l'apport à l'institution. Il semble que la notion de talent peut généraliser pour tous dans l'institution cette image du sauveur, de la personne providentielle.

L'attraction des talents relève de cette gestion d'exception quand il faut repérer sur un marché les stars indispensables à l'entreprise : on voit dans le monde du football que l'arrivée des stars ne coïncide pas forcément avec le succès. Pourtant l'accent mis actuellement sur l'impératif de l'innovation redonnera sans doute de l'importance à quelques personnes dont on attend l'intervention miraculeuse. On peut se demander si à l'instar du bouc émissaire dans les situations de confusion, la recherche du sauveur n'est pas le pendant dans les situations de crise, c'est-à-dire une tendance à attendre de certaines individualités le succès et la performance.

Plus largement, la notion du talent, en privilégiant une vision individuelle du travail et de l'activité, rejoint quelques thèmes d'actualité comme celui des risques psychosociaux, du stress et de la souffrance. Il s'agit toujours du stress et de la souffrance de la personne liée à son propre travail comme si ces deux caractéristiques

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

s'ajoutaient à la liste des caractéristiques individuelles de l'activité comme la qualification, la rémunération et le poste. Laisser de côté la dimension collective de l'expérience professionnelle est une tendance de notre époque. On ne se risquera pas à explorer les grandes hypothèses philosophiques et sociologiques de l'individualisme mais il est certain que la notion de talent s'inscrit clairement dans cette vision personnelle et individuelle de l'expérience de travail.

Faut-il aller plus loin et considérer que la notion de talent marque la rupture vers des organisations qui ressemblent plus au réseau social qu'à la pyramide régulière, qui prennent modèle Linux plutôt que Microsoft ? Certains veulent voir dans le développement des réseaux sociaux l'émergence de formes nouvelles d'organisation plus individualistes en ce sens que les personnes existent par elles-mêmes, leur compétence et leur contribution, plutôt que par leur appartenance à une entité. Le fonctionnement d'une organisation ressemblerait alors à un immense réseau où les connexions, actions et rétroactions au sein de cet ensemble construiraient les ajustements nécessaires à l'efficacité collective. Chimère ? Pas tout à fait quand on regarde certaines activités de recherche ou d'ingénierie, quand des personnes travaillent à coordonner des apports personnels dans le cadre d'un vaste projet pour parvenir par itération à l'intégration des actions de chacun. Pas tout à fait non plus quand des organisations transversales accroissent encore la constitution de groupes composés d'individualités dotées de compétences complémentaires et nécessaires à la réussite d'un projet. Pas tout à fait enfin quand on considère qu'aujourd'hui les entrants sur le marché du travail n'ont pas eu l'expérience de vie collective que les entreprises tenaient pour acquise en intégrant un nouveau, à savoir un sens du collectif et de l'efficacité parfois absent de la multitude d'expériences collectives de courte durée qu'ils ont accumulées durant leur parcours antérieur.

Section 7 RUPTURE AVEC L'IDÉE DE MESURE

Quelque chose existe-t-il quand on ne peut le décrire ni le mesurer, quand on ne repère que ses supposés effets ? On peut imaginer que les théologiens se posent la question depuis des siè-cles et même les

Copyright © 2015 Dunod.

philosophes[1]. La question concerne les talents. Tous les professionnels formés apprennent à juste titre à repérer les phénomènes, à les décrire et à les mesurer (ou à créer les instruments pour le faire). C'est là la base d'un apprentissage – dans toutes les fonctions – de la rigueur et de l'esprit critique ; cela tempère les emportements trop vifs.

La question de la mesure a toujours été centrale en matière de GRH. Comment prendre des décisions si l'on ne peut donner une approximation des coûts, des gains, des risques. Comme institution, l'entreprise a besoin d'équité et comment faire transparaître celle-ci dans des classifications, ou des rémunérations ? Comment rétribuer sans mesurer une performance. Tout le monde sait que ces mesures sont vaines et que la carte ne représente jamais le territoire mais personne n'accepte une décision le concernant sans quelques éléments factuels et chiffrés (auxquels il ne croit pas mais ne peut rien répondre). Toutes les démarches d'évaluation, d'*assessment,* de définition des compétences ont produit des instruments de mesure certes toujours imparfaits. Des outils de mesure sophistiqués étaient aussi un gage de respectabilité pour la fonction et, une fois de plus, ce n'est pas l'outil qui compte mais la manière de s'en servir.

Avec la gestion des talents, on entre dans un autre monde car celui-ci n'est pas vraiment mesurable. On peut tenter de le décrire, toujours imparfaitement et jamais avec des dimensions ou des catégories qui autorisent la comparaison. Il va donc être nécessaire de trouver des moyens de le faire, même sous des formes qui ne peuvent s'intégrer dans une feuille de calcul. Il y a encore quelques années (je ne sais si cela a changé depuis lors) une grande entreprise industrielle gérait de la manière suivante ses talents parmi les cadres. De vieux professionnels, à la longue expérience dans l'entreprise dans plusieurs de ses métiers, passaient leur temps à parcourir le monde pour rencontrer tous les cadres. Ils prenaient du temps avec chacun d'eux évoquant certes leur résultat mais surtout leur travail quotidien, leurs satisfactions et insatisfactions, l'évolution de leurs attentes et perspectives professionnelles. Ils abordaient aussi, dans leur propre bureau, leurs conditions d'existence du moment. Revenus au siège ils rédigeaient de longs comptes rendus détaillés

1. Marion J., *Certitudes négatives*, Grasset, 2010.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

de ces visites. Ils ne cherchaient pas à remplir les cases d'un formulaire préétabli mais plutôt à rendre compte le plus fidèlement possible de l'évolution de chacun de leurs interlocuteurs. Quand une décision devait être prise, ils pouvaient se référer à leurs dossiers rangés soigneusement dans une armoire métallique. Ils avaient l'intelligence professionnelle et humaine pour saisir des opportunités, repérer le besoin d'une mobilité, d'une formation, d'un soutien voire d'un petit « dynamiseur ».

On est loin du système intégré d'information, de ces logiciels sophistiqués qui établissent de superbes *mappings* des compétences et des potentiels. On se situe dans l'artisanat des relations humaines quand c'est l'intuition et le professionnalisme du responsable RH, sa main dirait Sennett, qui tiennent lieu de système expert. L'important n'est plus l'outil mais ce professionnel, ce ne sont plus les systèmes d'information et leurs outils de tri et de classement mais une intelligence humaine non modélisable.

Une fois encore, la rupture de la gestion des talents est peut-être de ne plus exiger le même type de professionnels. On a besoin de bons connaisseurs des activités, des personnes et des organisations, des gens capables de fonctionner en réseau de manière très moderne. Le problème n'est plus de partager la fonction RH mais de créer le réseau d'informateurs permettant de détecter, développer, suivre des talents dans une organisation. Il n'est plus non plus de penser des organisations RH qui permettent formellement de prendre des décisions appropriées concernant les personnes mais de disposer des professionnels seniors qui auront le sens politique et la capacité professionnelle de faire prendre les décisions nécessaires à propos des talents en dehors même de tous les autres systèmes de RH mis en place. En fait, avec la gestion des talents, la GRH cesse d'être une fonction d'outils pour devenir une fonction de professionnels… talentueux.

Copyright © 2015 Dunod.

L'essentiel

Dans cette période de profonde transformation, l'émergence de la gestion des talents illustre plusieurs **ruptures** importantes possibles par rapport à la gestion des ressources humaines telles qu'elle se pratique.

La gestion des talents **rompt avec la logique de compétence** qui s'est imposée ces deux dernières décennies. Elle peut en pallier les insuffisances, elle lui donne également un souffle nouveau dont ont régulièrement besoin les approches de gestion.

La gestion des talents **rompt avec la gestion des hauts potentiels** qui était souvent trop réservée et circonscrite aux salariés pouvant accéder aux niveaux les plus élevés des organisations.

La gestion des talents **rompt avec une gestion trop bureaucratique** qui met les personnes au second rang derrière les systèmes, les *process* et les organisations.

La gestion des talents **rompt avec les approches traditionnelles de l'équité** puisqu'elle met en valeur les individualités dans leur originalité et leur « marque » personnelle.

La gestion des talents **rompt avec la responsabilité** traditionnelle en matière de **développement des personnes** car en matière de talents, c'est aux personnes elles-mêmes d'assumer une part des efforts et de l'initiative du développement.

La gestion des talents **rompt avec une approche collective du travail** en mettant en évidence les combinaisons rares de compétences rares et les fortes individualités.

La gestion des talents **rompt avec l'idée de mesure** car il s'agit plus de décrire et d'honorer l'originalité des talents et des personnes qui en sont dotées plutôt que de les mesurer.

Bibliographie

Boudreau J., Ramstad P., *Beyond HR. The New Science of Human Capital*, Harvard Business Press, 2007.

Marion J., *Certitudes négatives*, Grasset, 2010.

Peretti J.-M., *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2009.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

Copyright © 2015 Dunod.

Chapitre

9 La gestion des talents et son mode d'emploi

Quelle que soit l'approche qu'adopteront les professionnels de la gestion des talents, les chapitres précédents montrent qu'elle pourrait profondément modifier les pratiques de GRH. Des pratiques nouvelles émergeront avec leurs outils, voire même des *process* nouveaux. Il n'est donc pas inutile de donner maintenant quelques conseils pour une bonne utilisation de la gestion des talents afin qu'elle permette aux professionnels de mieux aborder les problèmes auxquels ils sont confrontés. C'est donc d'un mode d'emploi dont nous allons parler car en GRH il ne faut jamais oublier que nous ne sommes pas dans une science du progrès mais dans la mise en évidence de pratiques, d'approches et d'outils qui peuvent aider, en fonction de conjonctures changeantes, à aborder les questions d'ajustement mutuel des activités et des personnes.

Trois principes importants servent de cadre au mode d'emploi de la gestion des talents :

– la gestion des talents est moins importante par les outils nouveaux qu'elle induit que par leur mode d'utilisation. Nous avons insisté dans cet ouvrage, non pas sur la nouveauté des outils et démarches mais plutôt sur la différence de compétences requises pour les professionnels de la gestion des talents, l'approche moins bureaucratique et l'intelligence sociale nécessaire à leur emploi ;
– la gestion des talents est importante ; chacun y va de sa force rhétorique pour y voir une révolution ; le terme de gestion des talents tend à remplacer la GRH comme si ce nouveau mode de

Copyright © 2015 Dunod.

gestion pouvait servir de boîte à outils unique pour l'ensemble des problèmes concrets de GRH rencontrés par les entreprises ; les outils ne sont jamais aussi utiles que quand on ne veut pas leur faire tout faire ;
– les meilleurs outils doivent garder de la mesure. À vouloir développer de trop nombreuses et lourdes applications avec le souci de leur faire diriger l'ensemble des opérations de GRH et de couvrir avec cohérence l'ensemble des pratiques, on risque d'arriver au trop-plein et de hâter leur abandon pour d'autres démarches soutenues par l'arrivée d'un nouveau concept.

Pour que la gestion des talents soit pleinement efficace et relève les enjeux longuement évoqués plus haut, il est important de cerner l'ensemble des précautions nécessaires à sa bonne utilisation. C'est ce que nous ferons en mettant en évidence les effets vertueux et les effets pervers potentiels de la gestion des talents. Pour ce faire, il faut se rappeler qu'aucune gestion des ressources humaines, quel que soit son nom, ne peut réellement être efficace si elle ne satisfait pas à au moins trois critères :

– premièrement, elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie et de références pertinentes et cohérentes. La cohérence renvoie à l'ensemble des préconisations concernant l'alignement des politiques et des pratiques. Chemin plus qu'une destination, c'est le souci de mettre en permanence en contrepoint les références pérennes et les stratégies de l'entreprise en regard de l'ensemble des pratiques qui y trouvent place, en l'occurrence celles de gestion des personnes et de leur adéquation dans le temps à des activités. La pertinence renvoie à la nécessité de ces références et stratégies à être pertinentes vis-à-vis des enjeux de business et des obligations de cohésion interne ;
– deuxièmement, elle exige un ensemble d'outils et de pratiques en phase avec les valeurs et les stratégies. En gestion des talents comme des compétences il ne suffit pas de disposer d'outils sophistiqués et techniquement parfaits pour produire un résultat. Encore faut-il que ceux-ci permettent de renforcer ces stratégies et valeurs définies plus haut. Ce n'est pas la boîte à outils qui compte mais son adéquation à la situation qu'elle est censée aider à traiter ;

Copyright © 2015 Dunod.

– troisièmement, toute gestion ne peut s'avérer efficace que si le professionnalisme d'une part, l'engagement des personnes d'autre part permettent à ces pratiques de vraiment être efficaces. Pour la gestion des talents comme pour les autres, il en ira du professionnalisme et de l'engagement des responsables des ressources humaines, mais aussi des managers de proximité qui devront pleinement participer au déploiement de la gestion des talents sur le terrain.

Section 1 ■ **Les effets pervers de la gestion des talents**
Section 2 ■ **Les effets vertueux de la gestion des talents**

Section 1 LES EFFETS PERVERS DE LA GESTION DES TALENTS

Le principal effet pervers de la gestion des talents serait de n'en faire qu'un habillage nouveau de pratiques anciennes dont on commence à mesurer l'inefficacité. On espérerait alors qu'une nouvelle dénomination sorte des pratiques anciennes de l'engluement bureaucratique. Au-delà de cette évidence souvent rappelée dans cet ouvrage, il existe d'autres effets pervers possibles de la gestion des talents. Évidemment ce ne sont pas des caractéristiques intrinsèques à cette gestion mais des risques possibles. Toute approche a toujours ses effets pervers qui relèvent de leur mode d'utilisation.

Nous retiendrons donc cinq effets pervers majeurs :

– les risques du « tout le monde a des talents » ;
– les risques de la starisation ;
– les risques de sous-estimer la dimension collective du travail ;
– les risques de non-satisfaction des besoins d'équité ;
– les risques du management des talents.

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

1 Est-ce que tout le monde a des talents ?

Tout le monde a des talents, c'est écrit aussi bien dans l'Évangile que dans les livres de sciences de l'éducation. Les spécialistes de la GRH sont enclins à adopter cette vision qui ressortit à une anthropologie positive selon laquelle chaque être humain a une originalité et un potentiel plus ou moins caché que sa vie et son expérience devraient permettre de développer. C'est une idée qui est de l'ordre de la valeur, d'une conception de ce que la nature humaine devrait être.

Or, c'est une difficulté du traitement des choses humaines que de faire le départ entre ce qui ressortit à la réalité et ce qui est de l'ordre des valeurs. Nous avons de multiples exemples d'une confusion entre ce domaine du réel et celui des valeurs. Par exemple, existe-t-il une synergie de l'économique et du social ? On peut estimer qu'investir dans le social est bon pour l'efficacité de l'entreprise (et réciproquement d'ailleurs) mais cela relève de la croyance plus que d'une réalité attestée. Les économistes continuent de se battre pour essayer de le prouver.

Il n'est donc pas inutile, vis-à-vis de l'universalité des talents dont chacun est doté, de prendre un peu de distance. Si on considère que c'est vrai, quel est alors le rôle de l'entreprise ? Les talents dont chacun disposerait sont-ils tous potentiellement utiles pour l'entreprise ? L'entreprise doit-elle être un lieu de développement des talents de chacun ?

Au-delà de la pétition de principe, il peut être dangereux de considérer que chacun a des talents. Évidemment si cela conduit chaque manager à essayer de percer le mystère de ses collaborateurs pour trouver des talents « fructifiables », s'il considère simplement qu'un travailleur ne se réduit pas à sa définition de fonction, ce genre de valeur sera très utile.

Mais il est à craindre que devant l'enjeu de l'universalité des talents, on refroidisse très vite les plus belles motivations. Qui trop embrasse mal étreint et à considérer que chacun a des talents que le manager se doit d'identifier et de contribuer à développer, il est probable que les managers ne démissionnent très rapidement devant l'ampleur et la difficulté de la tâche.

Copyright © 2015 Dunod.

Au-delà de cette difficulté, une gestion des talents reposant sur de tels principes serait très rapidement remisée au placard des beaux concepts déçus. Revendiquer que chacun a des talents peut rapidement, au-delà de la banalité de la formule, mettre la barre tellement haut que la gestion des talents en perdrait toute crédibilité.

2 Faut-il créer des stars ?

La gestion des talents pose la question de la communication. Faut-il communiquer sur ce que l'on a identifié, faut-il reconnaître explicitement des talents détectés mais pas encore développés ? N'y a-t-il pas un risque à identifier, reconnaître, distinguer de cette manière des personnes dans l'entreprise ? Le problème de la starisation, de la « peoplisation » ne concerne pas que les membres de la jet-set.

D'une part, nous sommes dans une société où la reconnaissance individuelle est considérée comme très importante. Chacun a besoin de reconnaissance, mais chacun attend une reconnaissance dans les différents compartiments de son existence et ceci est sans doute plus nouveau. Le jeu médiatique ou les loisirs ont emprunté cette voie en permettant à chacun d'être la star d'un jour, d'une émission, d'un lieu, comme si cette célébrité passagère était une expérience obligée. D'autre part, les modalités de GRH ces dernières décennies ont beaucoup œuvré à mettre en évidence une performance ou une contribution personnelle, en tentant parfois de manière tout à fait artificielle, d'associer à chaque personne un objectif à atteindre comme seule mesure de sa participation au travail collectif. Enfin, le développement des populations d'experts, des compétences uniques ou rares ont pu accroître le sentiment pour certaines personnes d'être les stars.

Cette starisation comporte des risques évidents. Le premier est de savoir comment les stars cohabitent avec les non-stars : on comprend le souci de reconnaître les personnes et on imagine les principes de motivation à la base de ce genre de pratique mais comment les autres salariés vivent-ils le phénomène ? À trop vouloir mettre en valeur les stars on peut en oublier ceux qui leur permettent de briller. Le deuxième problème concerne le risque de privilégier l'action individuelle comme source de la performance, négligeant par là des

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

aspects plus collectifs comme les équipes mais aussi l'implication qui est liée à un sentiment d'appartenance. Le troisième problème c'est que les étoiles sont certes brillantes mais parfois filantes[1]. Ainsi on peut se demander si la starisation, comme dans le sport ou le spectacle, n'use pas rapidement les personnes, les empêchant ainsi de se développer normalement à cause de la pression qu'impose leur positionnement exceptionnel.

Ce phénomène de starisation est délicat à gérer car la ligne de crête est difficile à tenir entre la nécessaire reconnaissance et prise en compte individuelle des talents d'une part, et le risque de briser rapidement un processus de développement de ces talents par une personnalisation trop visible et intense d'autre part. En effet une personnalisation trop forte peut être vécue comme une pression et un niveau d'exigences difficiles à tenir. On risque alors d'avoir des personnes qui prennent trop sur elles-mêmes pour honorer une image personnelle que la starisation a rendue difficilement tenable dans le temps. N'oublions pas que les spécialistes définissent le stress comme cet écart perçu entre les exigences d'une situation et la capacité perçue à les assumer. On voit toujours le stress d'un seul côté de l'équation, à savoir les exigences de la situation, on ne prête pas suffisamment d'intérêt à l'autre partie, à savoir l'image que les personnes se font de leurs propres capacités à assumer la situation…

3 Faut-il sous-estimer la dimension collective du travail ?

Nous avons suffisamment expliqué en quoi l'approche des talents procédait d'une approche individuelle du travail en mettant en évidence la combinaison rare de compétences rares. Évidemment, ce talent peut se situer dans la socialisation, l'intelligence sociale ou relationnelle, la capacité de fédérer, de collaborer, de faire fonctionner des collectifs de travail de manière efficace.

Mais le risque de pointer des caractéristiques personnelles uniques et originales ne fait que renforcer l'idée selon laquelle ce sont des

1. Thévenet M., *Des étoiles brillantes aux étoiles ... filantes*, Éditions d'organisation, 2008.

Copyright © 2015 Dunod.

individualités qui peuvent résoudre des problèmes, rendre efficace une organisation ou contribuer au développement des organisations. La gestion des talents devient alors une modalité de l'action d'affecter, de « staffer » des équipes ou des organisations. C'est ce que l'on fait pour les dirigeants : le système se généralise avec les talents dont on imagine le lieu de l'entreprise où ils pourraient être pleinement efficaces.

En privilégiant la personne, la gestion des talents peut sous-estimer la dimension collective du travail, à savoir que l'efficacité d'un collectif dépend d'une capacité à travailler collectivement autant que de l'addition des capacités individuelles : tous les chefs de projet l'ont déjà expérimenté. Elle peut aussi sous-estimer que c'est souvent l'implication des personnes dans un collectif de travail et dans leur entreprise qui permet à des bataillons de non-talentueux de réaliser de grands exploits : le monde du sport l'illustre à chaque Coupe de France. Dans son récent ouvrage[1], Linda Gratton insiste sur ces lieux de travail où transpirent de l'énergie et de l'engagement. Ce n'est pas la présence de talents qui semble faire la différence mais la surprise de ce qu'elle appelle une étincelle qui a soudainement permis à une réaction chimique de se produire entre les personnes.

Il est certain qu'aujourd'hui les formes de l'expérience collective acquise par les nouvelles générations sont radicalement différentes de celle de l'entreprise traditionnelle : une multiplication des expériences collectives personnelles, les réseaux sociaux, le remplacement de jeux de contact physiques vers des formes plus virtuelles contribuent à changer l'expérience du collectif. Le problème n'est pas de savoir si c'est positif ou non mais plutôt de mesurer combien ce sont des formes de collaboration différentes de celles de l'entreprise où d'une part on ne choisit pas ses collègues et d'autre part, on maîtrise rarement le timing. Dans cette confusion vécue par les entreprises – on le voit avec les interrogations régulières sur les générations, la « Y » et certainement bientôt la « Z » – il est compréhensible que la gestion des talents remette le projecteur sur les individus quand on ne sait plus faire avec le collectif. Malheureusement, l'entreprise risque de rester, même avec des outils de communication différents,

1. *Ibid.*

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

le lieu de collaboration, confrontation, coordination d'apports et expériences personnels.

4 Mais où se trouve l'équité ?

Toute institution ne peut survivre que si le principe d'équité est respecté ; il contribue à tenir ensemble ses différentes composantes. Au milieu de la tempête, tous les matelots obéissent au capitaine et son mode de commandement leur paraît équitable dans la mesure où ils reconnaissent sa compétence et savent que c'est le salut commun qui justifie ses ordres et ses décisions. Dans nos bureaucraties, les règles et les procédures garantissent cette équité. Premièrement parce que la légitimité de ceux qui les édictent est reconnue et deuxièmement parce que ces règles, opposables, s'appliquent à tous de la même manière. On peut dire ainsi qu'il y a une vertu symbolique à la règle et pas seulement une logique d'efficacité. En respectant les règles, on accepte le système dans lequel on se trouve, on exprime aussi le désir de voir les autres honorer la promesse de respecter les mêmes règles.

On peut évidemment critiquer les effets pervers de cette forme d'équité dans une bureaucratie mais le besoin demeure. Si la gestion des talents relativise la bureaucratie et suscite des modes de gestion spécifiques pour identifier, développer et gérer des talents, il se pose alors la question, non pour ces talents, mais pour l'ensemble des salariés, de l'équité des modalités de gestion individuelle.

Dans certaines entreprises par exemple, on voit apparaître des revendications sur les modes d'accès aux formations internes. Telle entreprise dans le secteur automobile avait un programme de formation managériale de milieu de carrière donc lié à des conditions d'âge : une fourchette d'âge était donnée pour accéder à la formation au-delà du type de fonction et du grade. Des revendications se sont exprimées pour pointer un critère discriminatoire derrière cette condition d'âge. Cet exemple montre que des modalités spécifiques pour certaines personnes peuvent générer une perception de rupture d'équité à partir du moment où, en matière de talent, on ne pourra jamais produire les batteries de critères formalisés, concrets et mesurables permettant de justifier telle ou telle décision.

Copyright © 2015 Dunod.

Un des effets pernicieux de la gestion des talents serait de sous-estimer cette question d'équité. Quant à éviter cet effet, cela relève de deux démarches sur lesquelles il faut insister afin de compenser le risque que fait peser le développement de modes de gestion spécifiques. Le premier axe de travail concerne les rémunérations. Plus les règles et principes de rémunération sont clairs et partagés moins il y a risque de perception d'iniquité du fait de la gestion des talents. Le deuxième axe concerne le mécanisme même de suivi du développement des talents. La gestion des talents n'est pas la reconnaissance d'une élite, mais plutôt l'accompagnement de personnes dont la mission et la responsabilité consistent à développer leur talent. Comme dans la parabole, les talents doivent être présentés au moment de l'évaluation. L'équité ne se situe pas dans la valeur de ce qui est présenté au maître à son retour mais dans la proportionnalité du fruit produit par ces talents. Si la gestion des talents est une récompense on accroîtra le sentiment d'iniquité, si elle apparaît comme une responsabilité pour le salarié de développer des talents identifiés, c'est l'évaluation du développement effectué qui servira de base.

5 Il faut manager des talents

Un risque avec les talents, c'est de rêver que chacun, trop content d'en être doté, travaille dans son coin en silence à continuer de le développer. C'est le risque de la parabole qui fait de ces talents et de leur gestion une responsabilité uniquement personnelle. Il ne faudrait pas que la reconnaissance de talents revienne à mettre la personne devant son obligation personnelle de devoir par elle-même travailler pour rendre des comptes. Dans cette optique, la gestion des talents serait une autre manière pour nos organisations de se débarrasser de la question difficile du management. Ce serait une erreur de considérer que les talents sont tellement bons qu'ils n'ont besoin de personne pour être pleinement efficaces et répondre aux attentes de l'entreprise à leur endroit.

Tous les talents sont différents, ils n'ont qu'une caractéristique commune d'avoir été détectés et d'être soumis à une obligation de développement. Ils n'exonèrent pas du management, ils en

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

demandent au contraire beaucoup plus. En effet ce sont souvent leurs managers qui les ont détectés, pour autant qu'ils aient prêté attention à leur parcours, leur manière de faire, leur performance propre. Leurs managers ont dû ensuite s'assurer du développement du talent, l'accompagner, le rendre possible. Pour parler des talents on prend souvent la métaphore sportive et on imagine les managers dans les habits d'un entraîneur ou d'un coach, sachant que ces termes peuvent recouvrir des missions différentes selon les sports.

Il faut être prudent avec les comparaisons qui ne sont pas raison. Le monde du sport n'est pas celui de l'entreprise. Cela dit l'image met en valeur la proximité entre le manager et le talent, la nécessité pour le manager d'avoir acquis la légitimité qui lui permet d'intervenir et d'influencer. Le manager doit avoir la maturité personnelle et professionnelle pour le faire. En matière professionnelle, il a été capable de détecter le talent et il sait inscrire la situation de la personne dans la diachronie d'un apprentissage et d'un parcours professionnel. Sur le plan personnel, il a non seulement la banale capacité d'écoute mais surtout la capacité de parole pour intervenir au bon moment, savoir jouer de la distance ou de la pro-activité, de la séduction ou de l'intimidation etc. Les managers de talents ont besoin non seulement du goût du management et des autres, comme tous les autres managers mais sans doute d'une maturité psychologique personnelle.

Sans doute un des effets pervers de la gestion des talents serait de sous-estimer l'importance de leurs managers. Les entreprises qui ont fait l'expérience de la gestion de projet ou de la gestion des « divas » savent bien combien c'est la mission discrète de management qui fait le succès.

Copyright © 2015 Dunod.

Section 2 LES EFFETS VERTUEUX DE LA GESTION DES TALENTS

Par effets vertueux nous entendons deux choses. Premièrement, c'est la façon d'aborder la gestion des talents d'une manière qui renouvelle effectivement les pratiques de GRH. Certes on pourra la rebaptiser en gestion des talents sans rien changer aux pratiques et approches mises en œuvre ; de manière tout aussi prédictible d'aucuns

se gausseront en ne voyant dans la démarche qu'un toilettage maladroit de pratiques anciennes. Par effets vertueux nous entendons donc la mise en œuvre d'approches qui renouvellent effectivement la gestion des personnes. Deuxièmement, nous entendons par effets vertueux des conséquences positives aujourd'hui de cette manière différente d'aborder les questions de ressources humaines.

Dans sa nouveauté, la gestion des talents met en évidence deux principes forts que les développements de la gestion des ressources humaines ont progressivement ou naturellement négligés :

– la gestion des talents met la personne au cœur. En ce sens elle traduit dans des termes acceptables la préoccupation de gestion des personnes que l'on sentait poindre depuis quelques années déjà. Elle met les personnes au cœur parce que la démarche de gestion vient des personnes plutôt que du « centre » pour reprendre des termes de théorie des organisations ;
– la gestion des talents met aussi la stratégie au cœur et non les systèmes comme on pourrait parfois le penser quand on regarde l'utilisation des budgets en temps et en argent des professionnels des ressources humaines ;
– la gestion des talents peut enfin devenir une référence collective, élément fondateur d'une évolution vers une sorte de culture nouvelle où performance et développement sont symbolisés par le traitement des questions de talents.

1 La personne au cœur

Ceux qui défendent l'idée que la GRH deviendrait une science de la décision en empruntant la voie de la gestion des talents cherchent à appliquer[1] à ce domaine de la gestion les principaux paradigmes du business. L'un de ceux-ci est l'approche *push* vs. *pull.* Dans une approche *push*, des innovateurs pourraient par exemple imaginer un nouveau produit qu'ils pousseront ensuite sur un marché. À l'inverse, dans une logique *pull*, ils vont retirer de leur bonne

1. Voir *supra*, Cappelli P., *Talent on Demand*, Harvard Business Press, Boston, 2008.

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

analyse du marché l'idée d'une amélioration à développer pour répondre à ce besoin pas nécessairement exprimé. Les utilisations de cette topique *push-pull* sont nombreuses et pourraient même illustrer l'intérêt de la gestion des talents.

En effet, la GRH est constituée d'un ensemble de pratiques descendantes. Elles consistent à définir un besoin quantitatif et qualitatif en personnes, compétences, réalisations d'objectifs, à ajuster les flux d'entrée et de sortie, à créer de la motivation, à maintenir le niveau de compétence approprié aux exigences de la situation. Dans le cadre de cette gestion on établit des catégories et on définit des procédures appliquées de haut en bas. Dans l'idéal, la GRH devrait assurer dans le temps cette parfaite adéquation entre les personnes et l'activité à réaliser : en construisant des organisations *a priori,* en s'assurant que celles-ci sont convenablement « staffées » et en contrôlant la bonne efficacité, la GRH illustre une approche *push* dans laquelle elle agit sur les personnes et les organisations pour leur faire atteindre un objectif prédéfini.

La gestion des talents met les personnes au cœur. Si l'on fait droit à l'idée que chacun a des talents et que ceux-ci peuvent traduire l'originalité d'une combinaison rare de compétences rares, la gestion des talents consiste à repérer chez chacun le potentiel à développer. L'approche part donc de la personne et non pas du référentiel préétabli même si celui-ci a été élaboré après une enquête de l'existant. La gestion des talents s'intéresse à l'exception, à la queue de distribution statistique plutôt qu'à la moyenne ou aux fortes densités de compétences. En matière de gestion des talents, on ne raisonne donc plus en dimensions avec lesquelles mesurer et comparer les personnes, mais plutôt en termes d'instruments et d'occasions de repérer l'originalité unique de telle ou telle personne.

C'est ensuite dans la continuité de cette approche *pull* que l'on met en œuvre des parcours ou dispositifs permettant à ce talent de se développer et de fructifier. Savoir repérer cette originalité, construire les procédures permettant d'effectuer cette veille, de la valider, de la partager dans une organisation, de suivre également son évolution : cela constitue un ensemble de tâches qui ne se caractérisent pas forcément par des outils nouveaux mais par des procédures différentes.

Copyright © 2015 Dunod.

Évidemment, au-delà des procédures, c'est un changement dans le rôle du professionnel des ressources humaines et du manager de proximité dont il s'agit. Le premier devient un organisateur de veille, un détecteur de signaux faibles : concrètement, cela signifie que ses visites de site ne se passent pas dans une salle de projection à examiner sur *slide* les évolutions des principaux indicateurs RH mais plutôt sur le terrain à s'entretenir avec des personnes, à observer des situations de travail, à analyser des événements non pas dans la logique budgétaire consistant à regarder ce qui ne correspond pas à l'objectif mais plutôt dans la curiosité du repérage de ce qui ne va pas de soi. Le gestionnaire de talents n'est pas un contrôleur qui cherche à expliquer pourquoi cela ne marche pas mais plutôt un naïf qui s'étonne que tout fonctionne et cherche à en comprendre les vraies raisons.

Quant au manager de proximité, il y va de son engagement à observer comment chacun dans son poste effectue sa tâche, s'ajuste aux situations, imagine les contournements de règles toujours indispensables pour effectuer un travail. Il a finalement de l'intérêt et de la curiosité pour les personnes, pour l'exercice de leur mission même quand tout va bien, pour leur vie personnelle en dehors du travail parce que celle-ci est souvent plus éclairante des talents de chacun. Pour ce faire les managers de proximité ont la capacité et la volonté de dépasser leurs procédures habituelles comme l'entretien annuel ou le comité de carrière pour s'interroger et réfléchir sur ce qu'ils ont constaté de la personne en dehors des cadres contraints des procédures existantes.

La gestion des talents met également la personne au cœur puisqu'elle est reconnue responsable de son développement. Une telle affirmation ne revient pas à exonérer les organisations de leur devoir en matière. C'est une tentation comme quand on proclame que chacun doit être acteur de sa carrière, insinuant par là que le salarié ne doit surtout rien attendre de l'organisation… Reconnaître que le développement du talent est une affaire de responsabilité personnelle met en évidence deux choses.

Premièrement, on sort d'une vision de l'organisation où la personne n'est que le jouet du système qui lui impose tout et, parallèlement, lui doit tout. Cette vision d'asservissement féodal où le contrat

Copyright © 2015 Dunod.
© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.

consiste à troquer l'obéissance contre la satisfaction des besoins de base est finalement assez répandue, que ce soit dans la construction des organisations de travail ou dans l'attente que l'entreprise pourvoit à tous les besoins.

Deuxièmement, on ne fait que reconnaître une réalité anthropologique selon laquelle c'est la volonté et l'effort de la personne qui peuvent seuls conduire à un réel développement. Même à l'heure du « gratuit » et du « sans peine », les artistes et les sportifs doivent encore beaucoup travailler pour faire éclater leur talent…

Cela ne signifie pas que la gestion des talents soit finalement la sous-traitance auprès des individus de leur propre gestion. Cela indique plutôt qu'il est nécessaire de trouver des formes d'investissement ou de co-investissement avec les personnes pour le développement de leur propre talent. On en voit les prémisses aujourd'hui quand des salariés prennent sur leur temps de congé ou de RTT pour suivre des formations à l'extérieur dont les frais sont assurés par l'entreprise, quand ils s'investissent dans des projets dans le cadre de contrats plus ou moins tacites avec leur employeur pour des évolutions futures.

Pour l'entreprise, cela signifie que l'on sait accompagner ces personnes dans le développement de leur talent par des mesures personnelles appropriées ainsi que par un soutien. Si la fleur du talent pousse, c'est l'effort de la graine, mais la qualité du sol, de l'hygrométrie et de l'ensoleillement y sont aussi pour quelque chose. Car pour l'entreprise, dire que la personne développe son talent ne signifie pas qu'elle ne s'en occupe plus mais au contraire qu'elle adapte des démarches et des pratiques à l'originalité et à la particularité de celle-ci.

Copyright © 2015 Dunod.

2 La stratégie au cœur

Cette formulation sied mieux dans un ouvrage de gestion. Elle honore la place de l'activité de l'entreprise, de sa conduite dans le cadre d'une vision réfléchie, tenant compte de la réalité tant de l'entreprise que du marché et de la concurrence. On pourrait utiliser un autre terme, non synonyme, celui de « raison d'être ». Par là il faut entendre le sens même des organisations ou des entreprises, à

savoir un collectif chargé de produire quelque chose de recevable par un environnement. Ces fondamentaux sont parfois oubliés quand on réduit l'entreprise à son fonctionnement interne comme si l'entreprise n'existait que pour ses salariés. On ne l'aborde parfois que par rapport à ses concurrents, à la difficulté d'un marché et de clients, comme si elle n'était qu'une machine « a-humaine » à produire des biens ou des services. Certains n'y voient qu'un objectif de profit, d'autres un super-assistant social. Il semble finalement difficile aujourd'hui, malgré une formation en économie qui cherche à sensibiliser les élèves dès leur plus jeune âge à la réalité du monde, de brosser une image plus basique de la réalité concrète des entreprises et de leur raison d'être.

La gestion des talents, dans ses évolutions les plus récentes, peut avoir comme caractéristique de remettre cette réalité au cœur de nos réflexions sur la gestion des personnes. Elle le fait en mettant en évidence deux aspects fondamentaux :

– d'une part, elle met au second plan les systèmes et tente de se tenir à l'écart, ou de se dégager, des dérives bureaucratiques subies par la fonction ;
– d'autre part, elle suggère de mettre en permanence les préoccupations de talents en regard des enjeux stratégiques de l'entreprise.

La gestion des talents aura des effets vertueux si elle permet à la fonction RH de prendre ses distances par rapport aux risques de bureaucratisation quand les systèmes et leur bon fonctionnement priment sur la réalité de l'activité et de son efficacité, quand les professionnels des RH sont des techniciens plutôt que des gens curieux et intéressés par la personne, quand le souci du tri et de la mesure passe avant l'intelligence de ce que l'on doit mesurer. Cette distance vis-à-vis de la bureaucratisation de la fonction que permettrait la gestion des talents doit être appréhendée sous trois angles.

Premièrement, elle permet d'éviter les impasses d'une approche trop réglementaire ou bureaucratique. On peut en citer deux illustrations. La première est une critique générale des approches mécanistes quand on croit qu'il est possible de définir les structures, les règles, procédures et autres systèmes d'information garantissant imparablement l'efficacité. La fonction RH se transforme alors en

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

un gestionnaire de systèmes d'informations. On en a une bonne illustration avec les systèmes d'évaluation de la performance. Dans de nombreuses entreprises, l'objectif devient le nombre d'entretiens réalisés mais on ne fait aucun traitement des résultats de ces entretiens ! Dans d'autres cas on s'assure de pratiquer la mobilité censée apporter de l'efficacité et répondre aux goûts de changement des personnes mais on n'en évalue plus la pertinence pour la qualité du management local. On pourrait multiplier les exemples où des principes de bon sens ont perdu leur sel en se transformant en procédures appliquées aveuglément, en taux de réussite qui ont belle apparence dans des *reportings* réguliers sans que l'on s'interroge vraiment sur leur efficacité globale. Tout le monde connaît ces dérives courtelinesques et l'évolution de la fonction formation ou du management des compétences révèlent ces dérives.

Comme nous l'avons déjà indiqué plus haut, la gestion des talents pourrait permettre d'éviter les effets pervers de la segmentation : elle permet de contourner les insuffisances des approches en termes de hauts potentiels. Gérer des talents revient à gérer des individualités par principe donc à fuir toute catégorisation qui se traduit inéluctablement en problèmes de gestion du flux d'entrée et de sortie, d'homogénéisation des parcours et de suivi des réalisations.

Deuxièmement, la gestion des talents permet de rompre avec un aspect essentiel de la bureaucratie de la fonction, à savoir ses prétentions à la généralisation. L'idée même des systèmes est de proposer une base équitable de références et de règles applicables et opposables à tous, reposant sur des principes communs et ne dépendant pas des particularités de la situation. Les systèmes sont donc intégrateurs, ils cherchent le plus grand commun diviseur, mettent en évidence la moyenne, le cœur des distributions gaussiennes et l'idéal type. La gestion des talents procède d'une épistémologie différente. Elle met en évidence l'unique, l'inclassable, la queue de distribution, l'exception. Elle ne voit pas la gestion comme la reproduction ou l'extrapolation du passé mais elle cherche des signaux faibles d'évolutions possibles.

L'intérêt de la gestion des talents est de nous inviter à aborder les questions de personnes sous un angle différent. En matière de gestion des talents, l'exception devient la règle. La question n'est pas

Copyright © 2015 Dunod.

de les faire entrer dans les systèmes existants en tordant leurs catégories mais plutôt de traiter les cas dans leur complexité. Il ne s'agit pas de faire une catégorie supplémentaire avec ses règles et ses spécialistes mais de prendre la gestion des talents comme une « gestion pilote », c'est-à-dire une gestion qui inspire les autres.

Troisièmement, la gestion des talents, en se distinguant des approches bureaucratiques classiques de la fonction, pose le problème de son interface avec celle-ci. Comment concilier les impératifs d'une administration indispensable des ressources humaines avec ces démarches d'exception. Les facilités de la critique des effets pervers de la bureaucratie ne doivent pas conduire à l'illusion d'une organisation sans règles, procédures ou structures. La gestion des talents n'entraîne pas de remise en cause des systèmes de GRH, elle prend le pari de la complémentarité de la mise en tension de systèmes rigoureux et indispensables mais d'une gestion tierce qui s'opère simultanément.

Le problème avec la gestion des talents n'est pas de remplacer un mode de gestion par un autre mais de faire cohabiter efficacement deux approches de la gestion des personnes fondées sur des épistémologies et des axiomatiques très différentes. On sait assez bien intégrer des préoccupations nouvelles, il est plus difficile de mener de concert des pratiques aussi différentes mais c'est là l'enjeu.

Cela signifie que la gestion des talents ne devrait pas conduire au développement d'outils nouveaux mais plutôt au changement de pratique des spécialistes des RH, des managers et des salariés eux-mêmes. En matière d'identification des talents ce ne sont pas des outils nouveaux qui vont aider mais le changement de pratique des managers dans l'observation et le suivi de leurs collaborateurs, la transformation de la pratique de l'évaluation des performances tenant autant compte de l'atteinte des objectifs que des progrès réalisés par une personne même si cela ne s'intègre ni dans ses objectifs ni dans sa définition de fonction.

Les effets pernicieux et vertueux de la gestion des talents ne sont pas inscrits dans les concepts ou les outils mis en place. Ils découlent de la manière dont ce terme pas encore très établi sera approprié par les responsables des ressources humaines. Épouser les vents

© Dunod. Toute reproduction non autorisée est un délit.
Copyright © 2015 Dunod.

porteurs des effets vertueux et éviter les dérives des effets pervers dépendront évidemment de la manière dont les responsables de ressources humaines et les managers aborderont le problème. Il est clair que les premiers talents qu'il s'agit de détecter et de développer aujourd'hui sont ceux de management de proximité. C'est ce qu'ont déjà découvert de nombreuses entreprises où l'on ne trouve plus de managers qui veulent prendre en charge cette mission difficile alors que tous les maux de l'entreprise et de la société leur sont imputés.

L'essentiel

La gestion des talents apparaît comme un domaine encore mal circonscrit recouvrant des pratiques diverses. Elle se fonde sur des définitions différentes et même contradictoires du talent. Il n'est pas évident qu'entre le *great performer* américain et le talent d'une entreprise du Cac 40, on parle forcément de la même chose.

La gestion des talents ne sera jamais que ce que les entreprises en feront.

Ce chapitre propose donc une sorte de mode d'emploi de la gestion des talents qui restera toujours un outil. Quand on se tape sur les doigts avec un marteau ce n'est pas de la faute du marteau. Nous examinerons donc les effets pervers mais aussi les effets vertueux possibles de la gestion des talents.

Copyright © 2015 Dunod.

Bibliographie

Boudreau J., Ramstad P., *Beyond HR. The New Science of Human Capital*, Harvard Business School Press, 2007.

Cappelli P., *Talent on Demand*, Boston, Harvard Business Press, 2008.

Thévenet M., *Des étoiles brillantes aux étoiles ... filantes*, Éditions d'organisation, 2008.

Index

A

Aptitude, 55, 75
Artiste, 19
Attirer, 106, 114
Attraction, 102

B

Business-partner, 33

C

Capital humain, 163
Challenging, 137
Coaching, 133
Cocooning, 135
Comparer, 107
Compétence,
61, 69, 76, 93, 97, 179
Compétences émotionnelles, 140
Conflits, 139
Crise, 38

D

Démographie, 28, 142
Développement personnel
et professionnel, 133
Développer, 107
Don, 15, 85

E

Éducation, 29
Équipe, 174
Équité, 186, 204
Évaluation, 34
Évaluer, 138
Évolution, 132

F

Feedback, 133
Fidéliser, 107, 125
Flexi-sécurité, 66

G

Génération Y, 43, 123
Great performers, 85

H

Haut potentiel, 166, 171, 182

I

Image de marque employeur, 114
Intelligence émotionnelle, 86

L

Leadership, 97, 139

Copyright © 2015 Dunod.