MÉMOIRE D'EXPERTISE :
Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ?

Sophie BENOIST
Emmanuelle DAVIAUD
Camille RAINSARD-DEMAZEAU
Edith TORRES

MBA Management des RH Promo 8

REMERCIEMENTS

Nous remercions vivement celles et ceux qui nous ont aidées à la réalisation de ce mémoire :

- Nos interlocuteurs en Ressources Humaines que nous avons interviewés, pour leur accueil, leur disponibilité et leurs témoignages :

ALLIANZ :

Richard BENTZ
2003/2007 : DRH Dirigeants et International (300 cadres supérieurs, talents et hauts potentiels)
2007/2011 : DRH périmètre 2500 collaborateurs

Marie-Line VINDEVOGEL
Responsable des Ressources Humaines, Direction des comptabilités

IBM :

Tim STEVENS
VP Human Resources, Sales & Distribution, SouthWest Europe

PERNOD RICARD :

Jaime JORDANA,
Group HR Development Director

GROUPE PPR :

Sophie WINDAK
Direction du Développement RH PPR
Responsable de l'Univercité PPR

TOTAL

Delphine GEORGET
Direction Recrutement et Carrières
Responsable du Département Support et Marketing

VINCI

Patrick PLEIN
Directeur Développement RH - Groupe VINCI

Frédéric EZOUI
DRH - VINCI Concessions

Nous remercions également les talents des groupes TOTAL et IBM qui ont bien voulu nous accorder un entretien mais qui ont souhaité conserver l'anonymat pour des raisons de discrétion,

- Les professeurs du MBA RH, pour la qualité de leurs enseignements et interventions :

  Son directeur, Fabien BLANCHOT,

  Pierre VOLLE pour ses conseils quant à la rédaction de ce mémoire,

  Daniel PEMARTIN à qui nous nous référons dans ce travail,

  et l'ensemble des intervenants et conférenciers,

- David WEINBERGER pour ses conseils méthodologiques,

- Nos entreprises respectives, pour leur soutien tout au long de cette formation :

  ANDRH,

  OREXAD,

  PHONE RÉGIE,

  TOTAL RAFFINAGE MARKETING

- Christiane ISSERTE et Brigitte DE TARLE pour leur aide et leur dévouement pendant ces deux années,

- L'ensemble de la promo 8 pour l'entre-aide, les bons moments passés ensemble.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS 2
SOMMAIRE 4
RÉSUMÉ 6
INTRODUCTION 11
PARTIE I : ÉTAT DE LA LITTÉRATURE 14
I/ COMMENT DÉFINIR LA NOTION DE TALENT ? 14
I.1 Quelle définition du talent dans la littérature générale ? 14
I.2 Quelle définition du talent dans la littérature des sciences de gestion ? 17
II/ MANAGEMENT DES TALENTS : DE QUOI PARLE-T-ON ? 37
II.1 Qu'est-ce que le management ? 37
II.2 Le courant du Talent Management 38
II.3 Talent Management ou gestion des talents ? 40
II.4 Management des talents et management des « hauts potentiels » 41
II.5 Management des talents et gestion des compétences 42
II.6 Le management des talents peut-il se définir par ses pratiques? 43
II.7 Management des talents et… le rôle du manager 54
II.8 Les principales critiques émises sur les programmes de TM 56
III/ RÉPONSE DE LA LITTÉRATURE : ENJEU STRATÉGIQUE OU SIMPLE ÉVOLUTION VERNACULAIRE RH ? 59
III.1 Le management des talents : un véritable enjeu ? 59
III.2 Le management des talents : une évolution vernaculaire RH ? 68
PARTIE II – TRAVAIL EMPIRIQUE 75
I/ LA DÉMARCHE : MINI CAS 76
I.1 Le corpus 76
I.2 La méthode 77
I.3 Les difficultés rencontrées 84
II/ LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 86
II.1 Les pratiques étudiées 87
II.2 Essai de mesure d'efficacité 120

III/ LE MANAGEMENT DES TALENTS / UN ENJEU STRATÉGIQUE OU UNE SIMPLE ÉVOLUTION VERNACULAIRE rh DANS LES ENTREPRISES ? 128
III.1 Management et/ou gestion des talents : un véritable enjeu stratégique 128
III.2 Le Management des talents : un ensemble de pratiques davantage qu'un concept 131
DISCUSSION & CONCLUSION 142
I/ DISCUSSION 142
I.1 sur la définition même du talent 142
I.2 sur la distinction entre management et gestion des talents 143
I.3 sur les enjeux et la guerre des talents 145
I.4 sur les pratiques du Talent Management 146
II/ CONCLUSION 149
BIBLIOGRAPHIE 153
ANNEXES 162
LISTE DES TABLEAUX & SCHÉMAS 165
TABLE DES MATIERES 167

RÉSUMÉ

La notion de Talent Management est apparue à la fin des années 90 après que la perspective d'une guerre des talents en lien avec la problématique liée au départ à la retraite de la génération du baby-boom ait été mise en avant par le cabinet de consultants Mc Kinsey, spécialiste des problématiques de ressources humaines.
La question de la gestion de ressources ayant un caractère de rareté dans un contexte concurrentiel mondial a amené les auteurs comme les entreprises à s'interroger sur le caractère novateur du Talent Management et sur ses éléments caractéristiques spécifiques. Qu'est-ce qu'un talent ? Quelle population vise-t-on sous cette dénomination ? Que signifie manager ses talents ?
En parallèle de la réflexion théorique, les grandes entreprises ont commencé à se saisir du sujet et ont développé des pratiques destinées à leur permettre de se doter des ressources humaines rares nécessaires à leur développement actuel et futur. Leurs démarches, construites de manière empirique, ont nécessité d'engager en amont des réflexions sur leurs problématiques stratégiques générales et leur déclinaison en matière de ressources humaines.
Au terme d'une dizaine d'années d'exploration du sujet, les auteurs comme les praticiens ont approfondi et donné corps à cette matière récente : le Talent Management ou management des talents.
L'objet de notre étude est d'analyser d'une part le point de vue des auteurs et d'autre part les pratiques développées par les grands entreprises avec l'objectif de déterminer si le Talent Management constitue un concept ou un ensemble de pratiques originales, un enjeu stratégique à part entière, où si, malgré son intérêt, il ne constitue pas avant tout une évolution vernaculaire dont se serait saisie la communauté de théoriciens et praticiens de la fonction RH.

Le Talent Management vise une population particulière, les talents.
La notion de talent est présente dans l'histoire et la littérature générale. Ainsi, elle est traitée dans la Bible où la célèbre « parabole des talents » assimile le « talent » à une richesse octroyée qu'il appartient à chacun de faire fructifier ou non. Souvent utilisé dans un contexte artistique et sportif pour des individus dotés de dons et/ou de performances particulièrement remarquables, le terme de talent a été exploré par les théoriciens dans la littérature de gestion. Ainsi, tout en s'interrogeant sur la part d'inné et d'acquis du talent, les auteurs ont cherché à définir la notion même de « talent » en la comparant à des notions proches telles que la compétence, l'aptitude, le trait de personnalité, l'expertise ou le savoir-être. Il semble que le talent puise dans l'ensemble de ces notions mais qu'il se définisse au-delà. L'individu talentueux, doté de dons particuliers à l'origine, met en œuvre des compétences rares et fait fructifier son talent, dans un contexte particulier, au moyen d'éléments qu'il puise, dans sa personnalité, son savoir-être, ses savoir-faire, ses aptitudes et son potentiel. Ces ressources lui permettent de s'inscrire dans les objectifs de performance de son organisation.
Le sujet a particulièrement été travaillé par Pierre Miralles, Docteur en sciences de gestion et spécialiste de GRH, qui propose de voir dans le *Talent Management* un nouveau modèle de

management dépassant celui de la compétence. Il définit le talent comme l'addition de l'excellence et de la différence dans un contexte concurrentiel précisant que « si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres ». Pour Miralles (2007, p.131), le talent est « le fruit de la mobilisation de qualités personnelles » qui sont « héritées par l'individu », « incorporées dans l'individu » et « singulières ou spécifiques à l'individu».
Le talent a donc une dimension individuelle en ce qu'il appartient à l'individu et doit être utilisé par lui, mais, il comporte également une dimension collective liée à l'environnement : la performance s'exprime dans un contexte donné, celui de l'organisation, avec une notion de mise en concurrence.

Au-delà de la définition du talent, les auteurs se sont penchés sur la notion de management des talents à partir du courant de pensée dénommé *Talent Management*, proposé en 2001 par les auteurs de « The war for talents».
Le management des talents se distinguerait de la gestion des compétences et du management des potentiels car il irait au-delà. Les auteurs opposent également le « management des talents » comportant une dimension collective à la « gestion des talents » renvoyant à une prise en charge individuelle.
Le management des talents serait constitué d'un ensemble de pratiques collectives développées par les organisations pour attirer les meilleurs candidats, les mettre dans les conditions permettant l'éclosion de leurs talents au service de l'organisation et s'assurer de leur fidélité à long terme. La recette de la performance tiendrait à l'attraction, au développement et à la rétention des meilleurs professionnels. L'apport majeur sur le sujet doit également être emprunté à Pierre Miralles (2007, p.161) qui, faisant un parallèle avec le football, distingue trois types de pratiques dans le management des talents : celle visant à « reconnaître les talents » dénommée « scouting », celle visant à créer les conditions de l'expression du talent sur le plan individuel «coaching » et sur le plan collectif par la création d'équipes aux profils complémentaires « casting », et celle dont l'objectif est de « protéger les talents » appelée « cocooning ».
Assez unanimes sur les pratiques constituant le *Talent Management* ou management des talents, les auteurs émettent néanmoins des critiques sur son efficacité dans les organisations. Les trois principaux reproches formulés sont : la difficulté de l'évaluation d'un potentiel, le risque de clonage des élites dans la mesure où les talents sont dépistés en fonction de profils types définis par l'organisation à un instant précis, et le risque de frustration de la grande majorité des collaborateurs exclus de ces programmes élitistes.

Quelles que soient ses imperfections, les auteurs s'accordent à dire que le management des talents répond à des enjeux stratégiques et qu'il constitue une stratégie RH au service des stratégies des organisations.
Il répond à des enjeux organisationnels ; nos entreprises sont passées d'une « aire de l'ordre [avec] une organisation pyramidale de la compétence » dans laquelle le talent était perçu comme un avantage individuel, à « l'aire de l'image et du succès à court terme » où le talent constituait un avantage concurrentiel, puis à « l'aire de l'optimisation générale ou de

l'organisation vivante et apprenante » dans laquelle le talent devient un avantage culturel permanent.
Le management des talents répond également à des enjeux sociaux et démographiques, ceux mêmes qui sont à l'origine de son apparition et liés au vieillissement de la main-d'œuvre, à sa raréfaction et à la concurrence que les entreprises se font pour attirer les meilleurs profils.
Il répond aussi à des enjeux managériaux en ce qu'il s'adresse en priorité aux populations destinées à assurer la relève des dirigeants des grandes entreprises.
Enfin, il répond aux enjeux culturels actuels : enjeux liés à l'internationalisation des structures et à l'inter-culturalité des équipes, enjeux liés à l'arrivée de nouvelles générations aux caractéristiques culturelles différentes, à celle des populations issues de la diversité dans des proportions plus importantes et, enfin, aux enjeux liés aux exigences nouvelles en matière d'égalité professionnelle au sein des instances dirigeantes. Tous ces enjeux tendent à complexifier le management des talents mais constituent également de nouvelles opportunités.

Pour les auteurs, plus de dix après l'apparition du concept, l'existence même d'une « guerre des talents » liée à un contexte pénurique est contestée. Sans remettre en cause l'intérêt du *Talent Management*, certains auteurs mettent en avant la capacité actuelle de nos organisations à générer leurs propres talents et à créer les conditions propres à leur épanouissement.

Afin d'enrichir l'étude de la littérature, nous avons réalisé une étude portant sur les pratiques de *Talent Management* d'un corpus de six grandes entreprises de dimension internationale représentatives des grands secteurs de l'économie privée. Après avoir étudié les informations disponibles sur le net des groupes ALLIANZ, IBM, PERNOD RICARD, PPR, VINCI et TOTAL, nous y avons rencontré les responsables RH en charge du management des talents et avons longuement échangé avec eux, sur la base d'un guide d'entretien, sur leurs pratiques en matière de Management des talents.
Cette étude, réalisée sous la forme de « mini-cas », nous a permis de constater l'actualité du sujet dans les grandes organisations. Au-delà des points de vue académiques des auteurs, nous avons constaté que les entreprises ciblées ne font pas de distinction entre talent et potentiel. Elles affichent toutes rechercher des collaborateurs talentueux qu'elles définissent à partir d'éléments de personnalité et d'aptitudes qu'elles supposent en adéquation avec leur culture d'entreprise, les mots revenant le plus souvent étant « esprit d'initiative », « dynamisme », « enthousiasme », « esprit entrepreneurial » devant « sens des responsabilité », « aimer les défis », venant ensuite les « valeurs », l' « ambition » et « l'envie de réussir ». Elles recherchent toutes « des potentiels » c'est-à-dire des individus évolutifs.

Si les grandes entreprises recherchent des talents, c'est pour répondre à des enjeux stratégiques majeurs qui sont liés à la pénurie de main-d'œuvre, à la gestion du changement, à la nécessité de préserver ou acquérir un avantage concurrentiel (différenciation stratégique) et, enfin, pour anticiper le vieillissement de leur population (enjeu générationnel).

Tous les programmes étudiés sont réservés aux collaborateurs ayant le statut cadre. Pour les organisations étudiées, parler de « talents » c'est évoquer une population bien ciblée et spécifique : les collaborateurs identifiés comme susceptibles de prendre des responsabilités managériales de plus en plus importantes dans l'organisation. Toutes les entreprises cherchent à préparer leurs collaborateurs les plus talentueux à accéder aux plus hautes fonctions managériales.

Bien qu'affichant rechercher des talents en externe comme en interne, notre étude a mis en évidence le fait que les démarches de management des talents étaient avant tout focalisées sur le collaborateur après son intégration dans l'organisation.
Cela suppose, pour chaque entreprise, de définir sa population cible et pour les équipes RH dédiées de s'interroger sur les critères d'évaluation. Nous avons pu constater que les capacités de leadership, la performance et le potentiel sont des éléments systématiquement pris en compte dans l'évaluation du talent.
La phase d'identification des talents s'appuie sur les outils internes d'évaluation et notamment l'évaluation individuelle annuelle. Il est en parallèle systématiquement procédé à une pesée des postes de travail pour déterminer les postes clefs de l'organisation, les talents étant identifiés à partir d'un certain niveau de poste lié le plus souvent à l'exercice de fonctions managériales.
Une fois le talent identifié, les services RH (exceptionnellement les managers) lui construisent un parcours individuel d'évolution et des plans de mobilité et de remplacement sont décidés. Les organisations inscrivent donc toutes leurs démarches dans une logique de moyen terme voir, pour certaines, de long terme afin d'anticiper l'évolution de leurs talents.

Les grands groupes font grandir leurs talents en créant pour eux des programmes spécifiques d'intégration et de formation. Des temps de regroupement collectifs sont organisés pour créer du réseau entre les talents, leur donner accès à la stratégie du groupe et les mettre en contact avec les dirigeants. Certains groupes, comme PPR, développent des programmes particulièrement novateurs destinés à travailler l'adaptabilité et l'ouverture d'esprit des talents.
En parallèle, un accompagnement individuel spécifique est organisé. Les talents ont davantage de contacts avec les services RH, peuvent suivre des programmes de formation adaptée à leurs besoins individuels et bénéficier d'un accompagnement poussé sous la forme de coaching.

Pour fidéliser leurs talents, les grandes organisations mettent en œuvre des politiques de rémunération spécifiques. Les augmentations individuelles sont plus fortes et des outils destinés à favoriser la rétention tels que les stock-options sont quasi systématiquement utilisés.
Dans le même but, des plans de carrières attractifs sont mis en œuvre favorisant la mobilité fonctionnelle, hiérarchique et géographique de manière à développer la connaissance du talent sur sa propre organisation, à créer un apprentissage par l'expérience et à préserver son intérêt pour la structure.

Tous ces programmes sont particulièrement aboutis même si notre étude a pu mettre en évidence des pratiques plus ou moins originales dans tel ou tel des groupes étudiés. Ils ont tous vocation à faire grandir leurs talents en parallèle de l'organisation, l'enjeu stratégique du *Talent Management* étant intrinsèquement lié aux enjeux stratégiques généraux actuels et futurs des entreprises étudiées. Pourtant, il semble que les organisations n'aient pas aujourd'hui le souci de mesurer l'efficacité de leur programme.

Nous l'avons constaté, au sein des grands groupes, le management des talents appelé indifféremment gestion des talents constitue un véritable enjeu stratégique : il s'adresse à la population la plus stratégique de l'organisation qui constitue pour elle un avantage concurrentiel. Le management des talents tend d'ailleurs lui-même à devenir un enjeu concurrentiel.
Néanmoins, les pratiques étudiées ne nous ont pas paru constituer un ensemble original permettant de conclure à l'existence d'un concept indépendant. Dans les entreprises, le management des talents nous semble plutôt constituer une démarche empruntant au marketing et à la GPEC des outils relativement classiques. C'est en effet à partir du concept de « marque employeur » que les grandes entreprises attirent leurs talents sur le marché. Le *Talent Management* en lui-même nous est apparu comme une application segmentée, comme il est d'usage en marketing, d'une démarche de GPEC classique, à l'attention d'une cible particulière aux attentes spécifiques, celle des futurs dirigeants des grandes entreprises privées.
Au final, le management des talents nous semble surtout puiser son originalité dans l'importance de la partie individualisée de la prise en charge de la population ciblée. Constituant une mise en œuvre particulièrement aboutie des outils de la GPEC et utilisant le meilleur des leviers de la motivation bien connus des DRH, il contribue à la mise en œuvre d'une véritable gestion par les compétences permettant à l'organisation d'évoluer grâce à l'action des talents qu'elle fait grandir en son sein.

INTRODUCTION

Lancé essentiellement par les consultants de McKinsey par leur étude sur la guerre des talents, le terme de « talent » puis sa théorie sont apparus dans les années 2000 dans un contexte de déficit de main d'œuvre qualifiée, de mondialisation qui entraîne une hyper compétition, du poids croissant de l'innovation dans le coût des produits, etc. Selon Miralles (2007, p.14) « ces phénomènes créent des conditions qui tendent à renforcer les exigences de compétence et d'implication des salariés».

Plus proche de nous et pour preuve que ce phénomène est durable, le baromètre 2010 de la fonction DGRH ainsi que l'étude menée par Accenture auprès de 850 chefs d'entreprises dans de nombreux pays (dont Etats-Unis, France, Allemagne, Chine…) s'accorde à dire que la gestion des talents est une préoccupation majeure pour nombre d'entreprises. Plus des deux tiers des dirigeants interrogés dans le cadre de l'étude Accenture placent l'incapacité à attirer et fidéliser les meilleurs profils en 2ème position dans l'ordre des freins au succès, juste derrière la concurrence[1].

Le management des talents est par conséquent un vrai sujet d'actualité. Il suffit pour s'en convaincre de constater le nombre de plus en plus important d'articles sur le sujet. En février 2011, nous trouvions, 320 articles en tapant sur le moteur de recherche Business Source Complete « *Talent Management* » (entre 2001 et 2010), 222 articles en recherchant « hauts potentiels ».

Il y a de plus en plus de parutions au sujet des talents. On peut alors se demander pourquoi un tel intérêt pour les talents ?

La performance des entreprises semble reposer sur un petit nombre de personnes-clés : les talents. Cela est d'autant plus avéré dans les entreprises au sein desquelles sont recherchées des compétences spécifiques, rares et originales. C'est le cas par exemple pour les secteurs high-tech ou les activités nouvelles. C'est donc l'une des explications de l'intérêt porté à cette catégorie de collaborateurs.

Une autre explication se trouve dans l'évolution des modèles d'organisation des entreprises. Nous sommes passés d'un modèle fordiste de la gestion des entreprises (recherche d'économies d'échelle au service de la production de biens standardisés) à un modèle de production à la demande basé sur la réactivité et la flexibilité. Pour Zarifian cité par Miralles (2007, p.61) « le travail des salariés ne se cantonne plus aujourd'hui à effectuer des tâches prescrites conformément à des règles préétablies ». Au contraire, la nature du travail demanderait de plus en plus de savoir s'adapter, faire face aux imprévus. Selon d'Iribarne cité par Miralles (2007, p.61), « ce changement dans la nature du travail déclenche une crise de la notion de poste de travail au profit de nouvelles notions telles que la gestion d'équipe, de

[1] Tiré du Livre Blanc de Taleo : La gestion des talents dans une économie en berne », juin 2009.

projets »… Cela aboutit au modèle de la compétence. En résumé, on pourrait dire que l'on passe de la logique de poste de travail à la logique de compétence. Ce modèle de compétence est à l'origine d'une nouvelle forme de management basé sur le rôle de l'individu dans la performance. Il est par conséquent nécessaire pour les organisations d'avoir les collaborateurs en mesure d'intégrer le modèle de la compétence.

S'intéresser à la place prépondérante des talents dans l'esprit des chefs d'entreprise, c'est également prendre conscience d'une réalité d'ordre démographique. En effet, les baby-boomers vont sortir de la vie professionnelle et il faut chercher et trouver leurs remplaçants sachant que cette évolution démographique a de surcroît entraîné un déficit de main d'œuvre qualifiée. Les entreprises ont besoin des mêmes compétences au même moment, d'où une rareté. Cela renforce le sentiment de guerre des talents : puisqu'il y a pénurie, les entreprises doivent déployer des solutions innovantes pour les attirer tout d'abord puis, ensuite, les fidéliser.

Etre attentifs aux talents dans les organisations est aussi un moyen de répondre à leur fort besoin de reconnaissance. Ce sentiment est renforcé par la tendance de plus en plus importante à l'individualisation de la gestion des ressources humaines (contractualisation personnalisée versus forme collective du contrat social - Peretti, 2009).

Enfin, le phénomène d'hyper-compétition renforcé par la mondialisation implique une augmentation notoire des risques pour les entreprises. Leur pérennité est remise en jeu à chaque mise sur le marché d'un produit ou service. Afin de minimiser ce risque, les talents sont une réponse.

Ainsi que nous l'avons vu, les entreprises ont besoin de talents. Mais une fois les talents recrutés, il devient nécessaire de s'en « occuper » : c'est l'objet du *Talent Management*. En nous intéressant au TM, nous étudierons les travaux de Miralles qui distingue « gestion des talents » et « management des talents ». En effet, pour Miralles (2007), la gestion des talents est un ensemble de stratégies et de comportements professionnels (individus détenteurs de talents versus les organisations). Il définit le management des talents comme étant un ensemble de principes communs de management de ces individus talentueux (organisations versus individus détenteurs de talents).

Il précise cependant que les deux concepts sont liés : «l'organisation ne peut atteindre sans talents nulle performance remarquable, et en dehors de l'organisation le talent ne peut tirer nulle valeur économique de ses capacités exceptionnelles».

Alors, management des talents ou gestion des talents ? Mais d'ailleurs, qu'est-ce qu'un talent ? Doit-on parler de don, de capacité, de potentiel, de compétence? Les talents constituent-ils un enjeu pour les organisations? Si tel est le cas, en quoi? En est-il de même pour le management des talents ? Ou est-ce seulement une simple évolution vernaculaire RH?

Dans une première partie, nous nous attacherons, via une revue de littérature, à définir les notions de talent et de *Talent Management*. Nous tenterons de mesurer la réponse que nous

donnent les auteurs à notre question centrale : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ?
La seconde partie sera consacrée à l'étude empirique menée auprès de grandes entreprises représentatives de l'économie française et internationale et ayant une politique affichée en matière de gestion des talents. Nous analyserons leurs pratiques et tenterons de comprendre si le *Talent Management* est pour elles une réponse à des enjeux stratégiques ou une simple évolution vernaculaire RH.

Notre conclusion sera précédée d'une discussion autour des apports de la théorie à la pratique et de la pratique à la théorie avec l'objectif que notre étude puisse apporter une contribution utile à l'analyse faite autour du *Talent Management*.

PARTIE I : ÉTAT DE LA LITTÉRATURE

Le thème du talent est quasi-absent de la littérature théorique. Le talent est un objet nouveau pour les sciences de gestion. La référence théorique en la matière est Pierre Miralles qui a écrit sur le management des talents en 2007[2].

Nous avons choisi de reprendre l'essentiel du questionnement de Miralles pour sa pertinence et son exhaustivité en matière de talent et management des talents. Nous évoquerons cependant d'autres auteurs au fur et à mesure de notre étude pour enrichir l'approche de Miralles.

I/ COMMENT DÉFINIR LA NOTION DE TALENT ?

La définition de la notion de talent a beaucoup évolué au cours de l'histoire et depuis son apparition. Si elle avait, en effet, au départ un statut de métaphore, elle va progressivement s'enrichir théoriquement. Nous allons évoquer dans ce paragraphe quelles ont été les différentes étapes et interprétations de la notion de talent ainsi que ceux qui s'y sont intéressés tant dans la littérature générale que dans la littérature de gestion.

I.1 Quelle définition du talent dans la littérature générale ?

Intéressons-nous dans un premier temps au sens étymologique dérivé de la parabole des talents avant de nous pencher sur la définition du dictionnaire et d'évoquer quelques citations d'auteurs.

I.1.1 La parabole des talents

La notion de talent apparaît très tôt dans l'histoire et son illustration la plus connue reste la parabole des talents présente dans la Bible chrétienne (Evangile de Saint Matthieu, 25, 14-30):

« Un homme, qui partant en voyage, appela ses serviteurs et leur confia ses biens. A l'un il remit cinq talents, à un autre deux, à un autre un seul, à chacun selon ses capacités, et puis il partit. Aussitôt celui qui avait reçu les cinq talents s'en alla les faire valoir et en gagna cinq autres. De même, celui des deux talents en gagna deux autres. Mais celui qui n'en avait reçu qu'un s'en alla creuser un trou dans la terre et y cacha l'argent de son maître. Longtemps après, arrive le maître de ces serviteurs et il règle ses comptes avec eux. Celui qui avait reçu les cinq talents s'avança et en présenta cinq autres en disant : 'Maître, tu m'avais confié cinq talents ; voici cinq autres talents que j'ai gagnés. – c'est bien, bon et fidèle serviteur, tu as été fidèle en peu de choses, sur beaucoup je t'établirai ; viens te réjouir avec ton maître'. S'avançant à son tour, celui des deux talents s'avança et dit à son tour : 'Maître, tu m'avais confié deux talents ; voici deux autres talents que j'ai gagnés. – c'est bien, bon et fidèle serviteur, tu as été fidèle en peu de choses, sur beaucoup je t'établirai ; viens te réjouir avec

[2] Miralles P. (2007), ***Le management des talents***, Entreprises et management

ton maître'. S'avançant à son tour, celui qui avait reçu un seul talent dit : 'Maître, 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. Par peur, je suis allé enfouir ton talent dans la terre. Le voici, tu as ton bien. Mais son maître lui répliqua : 'mauvais serviteur et timoré, 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. Il te fallait donc placer mon argent chez les banquiers : à mon retour, j'aurais recouvré mon bien avec un intérêt. Retirez-lui donc son talent et donnez-le à celui qui a les dix talents. Car à tout homme qui a, on donnera et il sera dans la surabondance, mais à celui qui n'a pas, même ce qu'il a lui sera retiré. Quant à ce serviteur bon à rien, jetez-le dehors dans les ténèbres : là seront les pleurs et les grincements de dents ! ».

Dans ce texte, le talent est un don, un héritage. Les talents sont inégalement distribués entre les hommes et leur répartition dépend d'une sorte de classement naturel « *à chacun selon ses capacités* ». Ce capital doit être mis en valeur sinon il est perdu. Le détenteur des talents est entièrement responsable de leur usage (cœur de la parabole). Il appartient à chacun d'augmenter le nombre de ses talents, de les faire valoir.

Le sens étymologique du mot talent est ainsi dérivé de la Parabole des talents. Le terme de talent vient du latin *talentum* qui signifie dans l'Antiquité poids de lingots, différent selon les divers pays où l'on s'en servait anciennement. Chez les Athéniens par exemple, le talent pesait vingt-sept kilos.

Par extension, c'est une monnaie de compte équivalant au poids du lingot. Au sens étymologique : le talent évoque une monnaie, en fait une mesure de poids de métal qui a fourni la source étymologique à de nombreuses monnaies comme le thaler puis le dollar.

I.1.2 Ce que nous disent les dictionnaires…

En ancien français et jusqu'au XVIe siècle, après avoir eu le sens d'« humeur » et « état d'esprit », *talent* a signifié « désir », « volonté », sens que l'on retrouve dans les locutions *avoir en talent* (« désirer »), *faire son talent de* (« agir à son gré »), *dire son talent* (« donner son avis »). Source *Dictionnaire historique de la langue française*, sous la direction d'A. Rey, Dictionnaires Le Robert, Paris.

Le Robert définit le talent comme « une disposition, naturelle ou acquise, pour réussir en quelque chose » ou comme « une aptitude remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique », ou comme « le don littéraire ou artistique (de quelqu'un) considéré dans ses caractères propres ».

Le Larousse (www.larousse.fr) quant à lui définit le talent comme « une aptitude particulière à faire quelque chose, une capacité, un don remarquable dans le domaine artistique et littéraire ». Par métonymie, le mot sert à désigner « la personne douée en telle activité », la qualité ou l'ensemble des qualités d'une œuvre dénotant le talent de son auteur.

Le Robert comme le Larousse parlent du talent en utilisant des termes comme ceux d'aptitude, de capacité remarquable ou particulière et de don. Le talent est toujours lié à une activité en particulier et sa source/origine fait référence à de l'inné ou de l'acquis.

En emploi absolu, *le talent* se dit d'une aptitude remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique.

Par rapport à l'emploi classique, « disposition naturelle ou acquise pour réussir en quelque chose », l'usage moderne met l'accent sur l'idée d'aptitude particulière dans une activité appréciée par le groupe social.

I.1.3 Ce que nous disent les écrivains, les politiques …

Nombre de grands auteurs classiques et hommes d'état se sont également interrogés sur la notion de talent ou y ont fait référence dans le cadre de leurs activités respectives. Ces citations sont principalement issues de l'ouvrage écrit sous la direction de Peretti (2009), *Tous Talentueux*, mais ont aussi été glanées en tapant les mots « talent et auteur » sur le moteur de recherche Google.

Ainsi pour Proust : « il y a comme cela des mots nouveaux qu'on lance mais ils ne durent pas ; dernièrement j'ai lu comme cela qu'un écrivain était « talentueux ». Comprenne qui pourra. Puis je ne l'ai plus jamais revu ».

Montesquieu quant à lui définit le talent comme « un don que Dieu nous a fait en secret et que nous révélons sans le savoir ».

Flaubert estime que « pour avoir du talent, il faut être convaincu qu'on en possède ».

Alphonse Allais va plus loin : « il ne suffit pas d'avoir du talent, il faut savoir s'en servir ».

Théodore Roosevelt quant à lui définit « le meilleur manager comme étant celui qui sait mobiliser les talents pour faire les choses ».

Au travers de ces citations, nous comprenons bien que nombreuses sont les interprétations possibles autour du terme talent : notion d'inné, notion d'éphémère et volatilité, conviction, compétence (sous jacente) et prise de conscience.

I.1.4 Le talent : référence aux mondes sportifs et artistiques

Le terme de talent est très riche métaphoriquement. Il renvoie notamment au monde du sport et des arts.

Miralles (2007) fait partie des auteurs en sciences de gestion qui s'intéressent au parallèle possible entre le monde du sport professionnel et le monde du management dans l'entreprise. Il en est de même pour d'Iribane cité par Miralles (2007) qui estime quant à lui que le management des hommes dans les entreprises peut se calquer sur certaines formes d'exploitation du sportif professionnel : sélection, pression, mise en concurrence entre collègues…

Quels parallèles peut-on faire pour aller plus loin ? Le talent dans le domaine sportif évoque des dispositions naturelles exceptionnelles, une sélection rigoureuse et un entraînement intensif systématique développé sous la houlette d'un coach (Miralles, 2007).

Comme nous le verrons plus loin dans notre étude, le talent dans l'organisation relève également de l'exceptionnel, il a été sélectionné sur la base de critères drastiques et spécifiques, il suit des programmes adaptés et peut être accompagné d'un coach ou d'un mentor.

En ce qui concerne le rapprochement avec le monde des arts, Menger (2002) nous explique que « l'artiste voisine avec une incarnation possible du travailleur du futur, avec la figure du professionnel inventif, mobile, indocile aux hiérarchies, intrinsèquement motivé, pris dans une économie de l'incertain, et plus exposé aux risques de concurrence interindividuelle et aux nouvelles insécurités des trajectoires professionnelles ». Le collaborateur de talent dans l'entreprise peut être comparé à l'artiste tel que décrit par Menger.

Heinich cité par Cadin (2008) insiste quant à lui sur « la distinction entre l'artisan qui reproduit et l'artiste qui crée ». Au-delà de la créativité, l'artiste est celui qui est le plus à même de flexibilité.

Enfin, fondamentalement, le monde artistique partage avec celui du sport les plus grandes inégalités de rémunérations.

Comme en conclut Cadin (2008) « le choix du terme talent importe non seulement pour ses résonances avec la créativité artistique et avec les dispositions exceptionnelles des sportifs, mais aussi pour son pouvoir de légitimation des disparités salariales ».

I.2 Quelle définition du talent dans la littérature des sciences de gestion ?

I.2.1 Les questionnements des auteurs : talent versus notions proches

Dans la partie qui suit, nous avons jugé opportun de nous appuyer sur le questionnement de Miralles en l'enrichissant d'autres apports, afin d'étayer nos propos et d'apporter le cas échéant un regard critique.

I.2.1.1 Le talent est-il inné ou acquis ?

Pour les auteurs Cadin et Guérin – Roussillon et Miralles cités par Peretti (2009, p. 34), le talent a une part d'inné mais il peut être caché. C'est la confrontation à des situations et la volonté individuelle de l'individu qui permettent de le développer. « Le potentiel, ça se cultive » souligne Plassart cité par Peretti (2009, p.35). Comme pour un grand musicien ou un grand champion sportif, les compétences exceptionnelles d'un salarié supposent un entraînement intensif pour se développer.

Selon Dejoux (2010, p.85), le don et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux records. Ce qui signifie que parti de l'inné, le talent ne peut fructifier sans être cultivé.

Si le génie relève de l'inné, cela est différent pour le talent : environnement et hérédité jouent un rôle mais il est difficile voire impossible de déterminer la part exacte de chacun (Peretti et al, 2009).

Nous pouvons en conclure que si le talent a une part d'inné, les auteurs s'accordent sur le fait que ce dernier doit être cultivé pour se développer.

I.2.1.2 Le talent est-il une compétence supérieure ?

Pour les auteurs, talent et compétence apparaissent étroitement imbriqués et comportent des similitudes mais ils ne peuvent être assimilés l'un à l'autre.

Certains chercheurs ont quantifié les notions de talent et compétence dans les organisations. Ainsi, selon Peter et Hull (*1969, The Peter Principle*), la compétence du personnel d'une entreprise se répartit selon une loi normale (au sens statistique du terme) : 10% sont super incompétents, 20% sont incompétents, 40% sont modérément compétents, 20% sont compétents et 10% sont super compétents.

Quant à Thevenet, cité par Peretti (2009, p.37), il estime que seulement 5% des personnes peuvent être considérées comme disposant de talents extraordinaires.

Peut-on tirer comme conclusion que le talent serait une compétence supérieure détenue par certains des 10% des « super compétents » ?

Pour répondre à cette question, il convient de s'intéresser aux définitions de « talent » et de « compétence » apportées par les auteurs.

I.2.1.2.1 La compétence n'est pas le talent

Pour Amadieu et Cadin, cités par Pemartin (2005, p.57), « la compétence est un ensemble de connaissances et de qualités professionnelles mises en œuvre pour résoudre une situation ou un problème donné ».

Le Boterf (1994, p.23) renvoie la notion de compétence à une organisation mentale complexe et singulière de l'individu : « il faut savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer », ce qui est en parfait accord avec la définition donnée par Zarifian (1999, p.70) : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

Pour Miralles (2007, p.105&106) la compétence renvoie à « l'acquisition par l'apprentissage […] elle est avant tout repérable à une performance standard ».

Si la compétence n'est pas le talent, la métacompétence pourrait-elle constituer le talent ?

Intéressons-nous pour cela aux définitions variées de la métacompétence.

Pemartin (2005, p. 74) nous dit que « certains désignent sous le terme de métacompétence des compétences intervenant dans un cadre plus général que celui d'un métier donné ou d'une fonction spécifique. Le terme se rapprocherait alors de celui de compétence transverse : la communication orale, l'argumentation, seraient des métacompétences ». Peut-on considérer le talent comme une compétence transverse dans la mesure où il s'exerce quel que soit le métier de celui qui le détient ? C'est une hypothèse.

Dans ce même ouvrage, Pemartin (2005, p.74) nous livre la définition de la métacompétence faite par Warnier. Ce dernier considère que « la métacompétence est une compétence de second niveau ; elle est capacité dynamique permettant aux compétences de s'ajuster à l'environnement pour ne pas devenir des « core rigidities ». Elle exprimerait donc la capacité des compétences à évoluer et serait ainsi du registre du « apprendre à apprendre ».

Dans la notion de prise de conscience de l'environnement et donc de contingence, cette définition de la métacompétence peut s'identifier au talent.

Enfin, Pemartin nous livre sa définition (2005, p.74 & 75) : « la métacompétence renvoie à une autre réalité. Elle est une prise de conscience par l'individu des compétences dont il est porteur. La métacompétence ne se développe pas automatiquement quand la compétence s'accroit. Le passage du faire à la conscience du bien faire et des potentialités démontrées n'est pas automatique ».

Nous pouvons nous demander si le talent, ou du moins une forme de talent, ne constituerait pas cette capacité à prendre conscience de sa compétence.

I.2.1.2.2 Le talent n'est pas la compétence

Contrairement à Dejoux (2010, p.21) qui définit le talent comme « une combinaison rare de compétences rares », pour Miralles (2007, p. 106), dans le talent, « les performances exceptionnelles ne sont pas dues à la rareté des compétences mises en œuvre mais à l'expression d'un potentiel, c'est-à-dire de caractéristiques personnelles elles-mêmes exceptionnelles ». Toujours pour cet auteur (2007, p.107), « le talent s'observe à travers une compétence ou plusieurs mais on ne peut le considérer comme une compétence à proprement parler […] Le talent apparait comme ce qui dépasse la compétence […] Le fait de faire mieux que les autres » [..] Faire la différence. Le talent désigne toujours les meilleurs pour une activité donnée ». Miralles développe ici l'idée de distinction, de rareté et le caractère d'excellence du talent. Nous aurons l'occasion d'approfondir cette ébauche de définition.

Bournois (2007) insiste en décrivant les talents dans l'organisation comme une excellence individuelle d'un petit nombre de personnes clés. Ce ne sont pas forcément des dirigeants ou des leaders mais ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation.

Sennet cité par Dejoux (2010) quant à lui, associe le talent à une carte d'identité propre, liée à une seule personne. Le talent est une projection de soi dans le travail. Il estime que le talent est la touche personnelle in quantifiable dans son apport à l'organisation.

Quant à Le Boterf cité par Miralles (2007, p.83), il place le talent et la compétence sur les pôles extrêmes d'un axe permettant la distinction des métiers selon les critères suivants :

Les pôles opposés du talent et de la compétence

Dominante compétences	Dominante talents
Finalisation sur une production à fonction d'usage	Finalisation sur une œuvre ou une interprétation) à fonction symbolique
La production attendue peut être décrite dans un cahier des charges	L'œuvre ou l'interprétation n'est pas réductible à un cahier des charges
La performance caractérise une production extérieure au sujet	La performance caractérise le sujet lui-même au travers de son œuvre
La compétence est un savoir-agir sur une externe au sujet	Le talent suppose mais dépasse le savoir et le savoir-faire

(Le Boterf cité par Miralles, 2007, p.83)

Pour Miralles (2007, p. 83) « il semble donc que ce soit une forme particulière d'implication du sujet requise par l'activité qui constitue le facteur principal de différenciation entre ces deux modèles cardinaux du professionnalisme, les métiers de talent étant caractérisés par la nécessité de projeter ou d'exprimer des caractéristiques intimes de la personne actante […], pôle opposé de la compétence, le talent est simultanément envisagé comme une composante de la compétence, celle-ci entendue de façon plus globale ».

Ainsi, si on ne peut associer talent et compétence au point de les confondre, il n'en demeure pas moins que le talent fait partie intégrante de la notion de compétence lorsqu'elle est abordée dans sa globalité.

I.2.1.2.3 Talent, compétence et la notion de contingence

En effet, pour ces auteurs, « talent » et « compétence » apparaissent étroitement liées à la notion de contingence.

Pour Zarifian, cité par Miralles (2007, p.108) : « la compétence est celle d'un individu et non la qualification d'un emploi », la compétence s'exerce dans un contexte. C'est la même chose pour le talent. Pour Miralles (2007, p. 1088), le talent est le résultat de « dispositions individuelles de son détenteur et de sa position au sein d'un ensemble de processus organisationnels, et c'est cette combinaison qui lui procure les opportunités de sa valorisation ».

Le contexte dont il est question renvoie à la notion de contingence : idée selon laquelle une idée n'est jamais universelle. Elle ne fait sens qu'en fonction d'un environnement donné. Interviennent alors des facteurs de contingence internes et externes à l'entreprise. Ces facteurs vont être déterminants dans le fait de favoriser ou non le développement et l'épanouissement du talent. Parmi les facteurs de contingence externes, on peut par exemple évoquer, ainsi que le précise Pemartin (2005), la nature des relations de l'entreprise à son environnement. Une

organisation qui intervient sur un marché peu concurrentiel et sur lequel elle se situe dans une situation de monopole verra sans doute moins ses collaborateurs dévoiler leurs talents qu'une organisation évoluant dans un environnement caractérisé par une logique d'incertitude et de forte concurrence. Dans ce deuxième cas de figure, le talent aura matière à s'exprimer pour permettre à l'entreprise de faire la différence sur son marché en termes de compétitivité.

Ce sont également les propos de Miralles (2007, p.120) qui confirme : « le talent est possible dans tous les métiers mais il n'est utile et a fortiori déterminant que dans certains d'entre eux ». […] C'est toujours l'exigence d'excellence qui engendre […] la valeur du talent » (impact économique de l'activité).

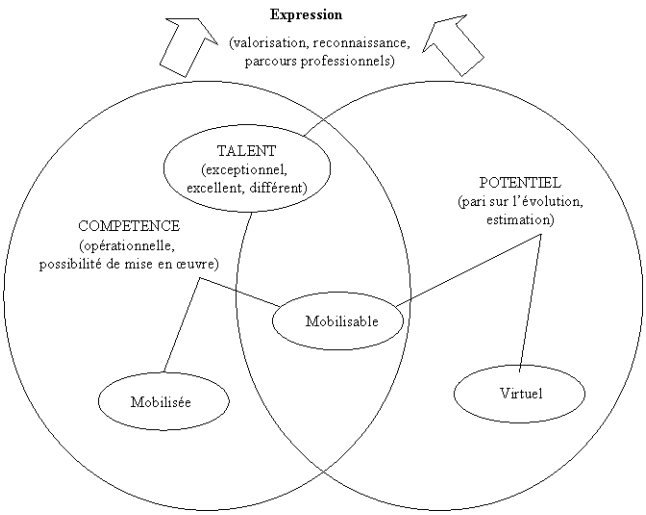
Au niveau des facteurs de contingence internes, Pemartin (2005, p.248) nous propose de réfléchir à la place laissée à la démarche compétence en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et de sa santé financière. Il dit donc qu'en fonction de ce que va privilégier le responsable de l'entreprise, « la prise en compte de la compétence prendra des formes différentes : organisation qualifiante et rémunération des compétences dans les stratégies de croissance (gestion par les compétences), adaptation des compétences des salariés au profil de l'emploi, formation continue ayant visée de spécialisation, pratique de recrutement à partir de définitions de postes très précises (gestion des compétences) dans les stratégies de survie ».

Pour Thévenet cité par Peretti (2009), le talent ne se développe que dans un contexte positif caractérisé par des modes de travail en commun et des références communes.

On comprend donc que le contexte interne de l'entreprise, sa propre organisation, son besoin en termes de compétences spécifiques pour les emplois actuels et futurs, auront une influence déterminante sur la politique de management des talents.

Nous pouvons rapprocher ici les notions de talent et de compétence en ce sens qu'elles sont toutes deux liées à la notion de contingence.

Compétence, talent et potentiel



(Peretti, 2009, p.35)

Pour Roger et Bouillet cités par Peretti (2009, p.35), « les talents sont considérés comme un sous ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres. Contrairement à d'autres compétences qui peuvent être acquises par l'expérience ou par la formation, ils supposent au départ des dons, des qualités personnelles. Comme les autres compétences, certains talents sont mobilisés, mis en application dans les entreprises. D'autres talents, potentiellement mobilisables ne sont pas utilisés, soit parce qu'ils sont ignorés par l'entreprise, soit parce qu'ils ne correspondent pas à ses besoins à un moment donné. On retrouve ici la notion de contingence. L'entreprise dispose d'un potentiel actuel, d'une sorte de réserve de compétences qu'elle pourra mobiliser lorsqu'elle en aura besoin. Le salarié a lui aussi une réserve de compétences qui lui garantit une certaine employabilité ».

On comprend au travers de cette approche, une fois encore, que le talent relève du domaine de l'exceptionnel et que s'il constitue en partie une compétence, il n'est pas issu d'un processus d'apprentissage particulier. le talent se révèle au travers d'interactions. A l'organisation de choisir le type de talent qu'elle jugera utile de mobiliser pour atteindre ses objectifs.

I.2.1.3 Le talent est-il un haut potentiel ?

Les dictionnaires nous livrent la définition du potentiel mais c'est la littérature de gestion qui introduit la notion de haut potentiel, HP ou High Flyers.

Pour le LAROUSSE, le potentiel est « l'ensemble des ressources dont quelqu'un, une collectivité, un pays, peut disposer ».

Pour le PETIT ROBERT, le potentiel exprime « une possibilité, qui existe en puissance ».

En psychologie, le terme haut potentiel est principalement utilisé pour les enfants surdoués. Pour Lautrey (Psychologie Française 49, 2004, p.226) : « un haut potentiel est défini par un QI élevé ». On considère qu'un QI est élevé lorsqu'il dépasse 130. Dans la littérature américaine c'est le terme « Gift » qui est utilisé. Il signifie être doué, « giftedness ». Renzulli, quant à lui, définit le haut potentiel selon trois composantes : aptitude intellectuelle élevée, créativité, et engagement (Psychologie Française 49 – 2004, p.227).

Quoiqu'il en soit, les dictionnaires et les auteurs en gestion semblent s'accorder sur le fait que le potentiel renvoie à la notion de « pouvoir faire » de « capacité » et non de démontré (qui est propre au talent). En effet, Dejoux (2010, p.96) définit le haut potentiel comme « une personne dont l'organisation estime qu'elle a la capacité à occuper un poste de direction ». En cela, les hauts potentiels concernent des cadres à potentiel managérial.

Selon Miralles (2007, p. 89), « le potentiel concerne la personne dans son essence même». On est haut potentiel ou on ne l'est pas. « Le talent présente certainement les caractéristiques d'un potentiel dans la mesure où le talent apparaît au départ comme un ensemble de qualités latentes qui ne se révèlent que progressivement […] Le talent fait partie de la catégorie des « hauts potentiels » au sens littéral » mais il n'est pas restrictif à cette catégorie (Miralles, 2007, p.117).

C'est également le point de vue de Chaminade (2003) qui ne réduit pas le concept de talent à celui des futurs leaders. Il désigne « toute personne dont les capacités représentent une plus-value pour l'organisation, en lui permettant de se différencier de ses concurrents » (Chaminade, cité par Miralles, 2007, p. 78). Le talent aurait et constituerait donc un avantage concurrentiel.

Deux questions peuvent alors se poser : tout potentiel est-il un talent et le leadership est-il une forme particulière de talent ?

1. Tout potentiel est-il un talent ?
   Selon Bournois et Roussillon cité par Miralles (2007, p.118), le potentiel doit être analysé selon trois directions complémentaires : son niveau (potentiel jusqu'où), sa nature (potentiel à quoi) et le coût de son actualisation (le prix à payer pour son développement). Pour Miralles (2007, p.118), « ce qui semble caractériser le talent, c'est principalement le niveau de potentiel de l'individu ». Il en découle l'idée d'un classement (étalonnage) par lequel les potentiels des individus sont hiérarchisés.

2. Le leadership est-il une forme particulière de talent ?
   Miralles (2007, p. 119) semble abonder dans ce sens. C'est pourquoi « la sélection et l'élevage des HP visent la constitution d'une élite de commandement » ; les qualités personnelles selon Levy-Leboyer cité par Miralles (2007, p.119) à savoir : l'ambition, l'énergie, la tolérance au stress, la maturité émotionnelle, la capacité de travail, se retrouvent chez quasiment tous les leaders ; et les pratiques sont souvent communes entre gestion des HP et management des talents.

Pour Chapelier, Sartori et Schmidt cités par Peretti (1999, p.36), il est nécessaire d'intégrer une dimension psychologique à la notion de potentiel : la motivation. « Le potentiel est un pronostic sur l'individu qui implique l'évaluateur, qui se développe au cours du temps, et qui est toujours relatif à un poste donné ou une fonction ». On comprend donc ici qu'au-delà de la notion de contingence liée à la fonction, la motivation est également à prendre en considération.

Au-delà de ce nécessaire accompagnement, la notion de potentiel, identifiée au niveau individuel, n'a d'intérêt que dans sa capacité à se développer dans un contexte collectif.
Quand on parle talent, potentiel ou compétences on fait souvent référence aux dimensions individuelles de la gestion des RH. Thévenet cité par Peretti (2009, p.37) se demande « si ces dimensions ne sont pas surestimées et n'occultent pas l'importance des valeurs partagées et de la capacité à travailler ensemble dans un collectif efficace». Ici apparaît la notion d'interaction.

Ainsi, un individu aussi talentueux soit-il ne présentera un intérêt dans une organisation que s'il a la capacité à faire éclore son talent au sein d'une équipe en lien avec la culture de l'organisation. On peut donc faire le lien entre talent et capacité à s'inscrire dans un groupe et à prendre en considération les interactions qui s'y déroulent.

1.2.1.4 Le talent est-il une aptitude particulière ?

Pour définir l' « aptitude » : le LAROUSSE nous dit qu'il s'agit « d'une disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose. Aptitude est synonyme de capacité ».

Miralles (2007, p. 103), parle de configuration dynamique de ressources

Le talent comme configuration dynamique de ressources

(Miralles, 2007, p.103)

« Cette définition conduit à faire du talent une donnée sur laquelle les acteurs n'ont de prise qu'indirectement. Concevoir le talent comme une aptitude revient donc à le traiter comme une ressource naturelle dont il s'agirait de détecter les meilleurs gisements. Mais une ressource que l'on peut quand même bonifier en la mettant en condition d'exprimer tout son potentiel ».

Miralles (2007, p.104) estime que cette notion de prédisposition ou aptitude éclaircit la notion de talent :

- ✓ « le talent implique la notion d'aptitude, à condition de se faire une conception étendue de cette notion : il faudrait y englober les aptitudes cognitives, émotionnelles… » ;
- ✓ le talent relève à la fois des aptitudes et des compétences : « sous sa dimension aptitudes, il n'est pas observable ni mesurable directement mais seulement par l'intermédiaire des capacités ou des habiletés dans lesquelles il s'actualise. Sous sa dimension compétences, il peut se développer par l'apprentissage et il peut donc être vu comme une qualité latente et incorporée dans la personne qui le détient. Une part essentielle de ces aptitudes est innée, d'origine héréditaire» ;
- ✓ « le talent ne se caractérise pas nécessairement par des capacités exceptionnelles dans tous les domaines que requiert une discipline particulière […] mais plutôt par une configuration spécifique de ressources permettant sous certaines conditions l'accès et le maintien à un niveau de performances exceptionnelles ».

Si le talent est une aptitude particulière, Dejoux et Thévenet (2010, p.86) associent à la définition psychologique du potentiel, l'intelligence émotionnelle. Celle-ci est définie par Salovey et Mayeur (2000 p.267-298) comme « 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 ». Ainsi l'intelligence émotionnelle serait un complément de l'intelligence évaluée par le quotient intellectuel, les deux contribuant au succès et à la performance car sans être une forme d'intelligence en soi le talent est relié à l'intelligence en ce qu'il permet au sujet de mobiliser des capacités intellectuelles.

1.2.1.5 Le talent est-il un trait de personnalité ?

Le dictionnaire Larousse définit la personnalité comme l'« ensemble des comportements, des aptitudes, des motivations, etc., dont l'unité et la permanence constituent l'individualité, la singularité de chacun » et le trait comme « indice, signe de caractère ».

Pour Chaminade (2003), le talent est personnel, il ne se transmet pas mais se manifeste par un comportement particulier dans une situation particulière. Comme la compétence, il se développe avec l'expérience. Le meilleur résultat est donc obtenu lorsque l'on fait correspondre le bon talent ou bon emploi.

Nous retrouvons cette idée de non transmission chez Miralles (2007, p. 110), pour lequel les individus de talent ont des qualités personnelles ou « ressources mobilisables » qui sont :

- ✓ non transmissibles ;
- ✓ stables dans le temps ;
- ✓ révélées par l'expérience et développées par la pratique.

Pour Miralles (2007, p. 110), « les caractéristiques personnelles qui relèvent de la volonté de réussir font partie intégrante du talent, de la configuration d'aptitudes ». Cette volonté de réussir se manifeste par l'investissement de la personne dans sa mission.
Le talent se manifeste par un niveau élevé de performance et par la manière dont ces performances sont obtenues. D'ailleurs, pour le Boterf cité par Miralles (2007, p.112), « le talent est autant un savoir-exprimer qu'un savoir-agir ». Un style qui part d'un atout naturel (en cela inimitable) et qui est développé pour en faire un élément de différenciation.

Le talent comporte donc bien une part d'inné tout comme ce qui constitue la personnalité de l'individu, comme elle, il évolue avec l'expérience et n'est pas transmissible. Il ne saurait cependant être assimilable totalement compte tenu de ce que nous venons d'exposer ci-dessus.

1.2.1.6 Le talent est-il une forme d'expertise ?

La définition du LAROUSSE renvoie l'expertise à « l'examen de quelque chose en vue de son estimation, de son évaluation. L'expert est quelqu'un qui connaît très bien quelque chose par la pratique ».

Selon Miralles (2007, p.114), l'expertise est caractéristique d'un niveau élevé de compétence professionnelle, acquis par l'expérience. Elle renvoie à une « capacité d'improviser avec succès […], à tirer des leçons de l'expérience ». D'où la formalisation par l'expert des « bonnes pratiques ». Ce qui est différent du talent grâce auquel l'individu fait « différemment des autres ».

L'expertise étant une forme de compétence, elle ne peut, comme nous l'avons vu plus haut, être assimilée au talent.

1.2.1.7 Le talent est-il un savoir-être ?

La Compagnie des DRH (www.compagniedrh.com) définit le savoir-être comme suit :

- ✓ « Capacité à s'adapter à des situations variées et à ajuster ses comportements en fonction des caractéristiques de l'environnement, des enjeux de la situation et du type d'interlocuteur.
- ✓ Capacité à identifier les différents composants d'un problème, d'une situation et les liens qui les unissent en vue de leur traitement.
- ✓ Capacité à être à l'écoute des autres et réceptif aux informations fournies par l'environnement. Capacité à mettre en forme les informations à transmettre et établir la relation et le feedback nécessaire à la compréhension mutuelle.
- ✓ Capacité à formaliser, rédiger et transmettre des informations de natures variées, à l'aide d'un support écrit, de façon à atteindre son objectif d'information ou de communication vers des interlocuteurs concernés.
- ✓ Capacité à discuter, agir, influencer ses interlocuteurs internes et externes afin de parvenir à un accord sur un sujet donné.
- ✓ Capacité à être efficace dans l'organisation de sa propre activité et/ou optimiser l'utilisation des moyens dans le cadre d'une réalisation collective.
- ✓ Capacité à atteindre ses objectifs en faisant face aux difficultés et obstacles de tous ordres rencontrés.
- ✓ Capacité à prendre rapidement des décisions et à hiérarchiser les actions en fonction de leur urgence/importance dans un contexte en évolution.
- ✓ Capacité à entrer en contact avec autrui, à pratiquer une écoute active, à construire un réseau relationnel et à l'utiliser comme aide et support à son action. Etablir la relation et le feed-back nécessaire à la compréhension mutuelle. fonction de leur urgence/importance dans un contexte en évolution.
- ✓ Capacité à sélectionner et à globaliser de façon pertinente l'information disponible pour parvenir à un diagnostic fiable et/ou une solution adaptée.
- ✓ Capacité à s'intégrer et coopérer dans un ou plusieurs groupes de travail, projets ou réseaux et d'y apporter une contribution efficace. »

Cette approche nous a semblé intéressante à mentionner car elle montre, par l'importance de la liste constituant la définition, le nombre d'éléments à prendre en compte dans la définition du savoir-être, ce qui en complexifie la compréhension.

Qu'en disent les auteurs de la littérature en sciences de gestion ?

Selon Bellier, cité par Miralles (2007, p.122), le savoir-être est un ensemble de compétences particulières qui « permettent à l'individu d'adopter des comportements satisfaisants pour l'organisation ». Mais attention, comme le souligne Miralles (2007, p. 124) : « l'adoption de certains comportements individuels n'est pas nécessairement à rapporter à des traits de personnalité supposés communs aux individus en question mais plutôt aux caractéristiques d'un ensemble de situations vécues en commun ».

Cette notion de « savoir-être » nous renvoie une fois encore à la capacité de l'individu à savoir se comporter dans un contexte particulier collectif.

I.2.2 La définition retenue

Après avoir tenté de définir le talent par référence et comparaison avec des notions proches, il nous est apparu que la définition la plus précise du talent avait été apportée par Miralles, auteur référent en la matière.

Après avoir exposé cette définition, nous étudierons plus en détail les caractéristiques du talent.

1.2.2.1 La définition générale de Pierre Miralles

Selon Miralles (2007, p.128) « si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres».

Le talent = excellence + différence

L'excellence individuelle dans une activité donnée se traduit par des performances exceptionnelles obtenues de façon régulière.

L'excellence est « inséparable d'un double contexte » :

1. « celui des conditions d'exercice de l'activité considérée » ;
2. « le niveau d'exigence requis pour la performance » qui comprend un volet organisationnel (« l'état de la concurrence ») et un volet individuel (« le désir de progresser »).

L'excellence étant contingente, « la recherche d'excellence est équivalente à la recherche d'avantages compétitifs ce qui nécessite de mobiliser :

- ✓ des facteurs externes : conditions favorables pour l'exercice de l'activité
- ✓ des facteurs internes : mobilisation des ressources personnelles distinctives […] qui combinent aptitudes, compétences, attitudes et croyances et des qualités individuelles capables de « faire la différence » dans le jeu concurrentiel ».

« L'investissement extrême de l'individu dans son travail a notamment pour effet la projection dans l'activité de singularités personnelles, et donc les manifestations d'une différence individuelle […] reconnaissable dans la performance ».

Après avoir exposé la définition proposée par Miralles pour définir le talent, arrêtons-nous à présent sur ses caractéristiques.

I.2.2.2 Les caractéristiques du talent

La notion de talent venant d'être définie, nous allons à présent nous intéresser à sa nature ainsi qu'au processus d'émergence du talent. Enfin, nous en déduirons que le talent a une signature.

I.2.2.2.1 La nature du talent

La nature du talent est donc pour Miralles (2007, p.131) « le fruit de la mobilisation de qualités personnelles » qui sont :

1. « héritées par l'individu » : ce qui ne veut pas dire qu'elles soient toutes innées mais du fait de l'héritage de ces qualités personnelles « l'individu de talent doit reconnaître et assumer ses qualités exceptionnelles », il doit « jouer le jeu » ;
2. « incorporées dans l'individu » : ces qualités lui sont propres et ne peuvent être utilisées que par lui ;
3. « singulières ou spécifiques à l'individu » : cette « combinaison de qualités » s'adapte à une activité et à un contexte spécifiques dans lequel le talent « s'exprime » le mieux.

Toujours pour Miralles (2007, p.132 & 133), les capacités personnelles détiennent au moins :

- ✓ « un ensemble d'aptitudes : qualités innées déterminant le potentiel de l'individu. Un talent est d'abord un haut potentiel ;
- ✓ des compétences : la capacité à mobiliser ces aptitudes de façon adéquate pour atteindre les objectifs fixés. Parmi ces compétences, compétence de la gestion de soi (plutôt que savoir-être) sont primordiales car nécessaire au développement des aptitudes ;
- ✓ des attitudes : comportements stables, favorables à la recherche de la performance. Parmi ceux-ci passion, volonté de réussir ;
- ✓ des croyances dont la croyance d'efficacité personnelle qui peut prendre aussi la forme d'attribution de valeurs ».

Miralles développe ici l'idée que « le talent serait donc constitué d'une configuration de ressources personnelles ».

Mais « le talent est d'ici et maintenant, il est fait pour réussir et se valoriser dans le siècle », (Miralles, 2007, p.135) et en cela est différent du génie. En accord avec Miralles, Peretti, (2009, chap. 4) indique que « les talents ne sont ni des surhommes ni des génies. Simplement des personnes à la limite de l'extraordinaire qui sont capables de faire aisément ce qui est difficile aux autres. Capacité à manifester des compétences difficiles et contradictoires, à savoir faire quelque chose et son contraire afin de pouvoir s'adapter aux différentes situations complexes ».

Dans un monde économique et politique évoluant avec de plus en plus de complexité et de rapidité, il semble bien que l'adaptabilité soit l'une des caractéristiques principalement recherchées chez les talents.

I.2.2.2.2 L'émergence du talent

Miralles (2007, p. 136) estime que le facteur premier de « l'éclosion du talent » est que l'individu ait « des capacités fondamentales (innées) ».

Afin d'approfondir le processus d'émergence du talent, nous nous sommes basées sur l'ouvrage de Blanc, Foix et Maurice (2008), *L'alchimie des talents, un atout stratégique pour l'entreprise du 21eme siècle*.

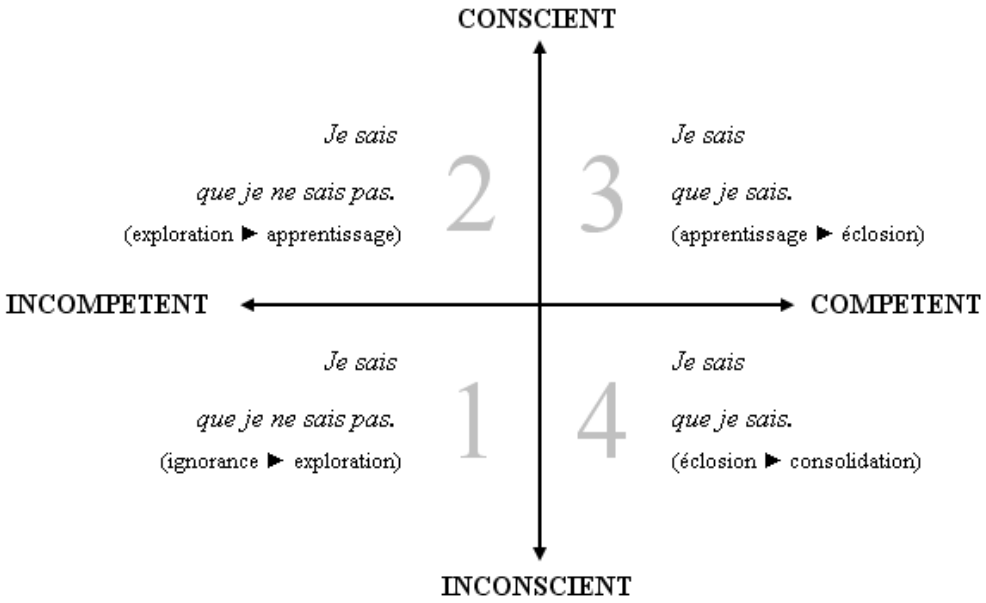
Pour évoquer le processus d'émergence du talent, Foix met l'accent sur l'émergence relationnelle. Il estime que le talent devient la valeur émergente de l'interaction de l'individu avec son environnement. En créant des liens entre les individus, entre les services, entre un individu et son milieu, avec le monde environnant, les parties prenantes externes (clients, actionnaires, fournisseurs…), l'entreprise crée un système vivant au service de sa performance.

Au-delà de cette question de l'émergence relationnelle, Foix s'interroge sur ce qui va devoir être mis en œuvre pour créer les conditions favorables à l'émergence du talent. Il estime qu'une des conditions préalables est de favoriser la rencontre entre une personne porteuse d'une promesse et un milieu riche d'opportunités. Blanc, Foix et Maurice rejoignent ici Miralles (2007, p. 136) qui estime qu'un « environnement favorable » (encouragement de l'activité – familial ou rencontre fondatrice) est un facteur déterminant pour « le processus d'éclosion du talent ».

En cela, on comprend que l'objectif poursuivi est de devenir pleinement acteur de ses relations et de construire son environnement plutôt que de le subir.

Blanc, Foix et Maurice mettent en exergue quatre étapes de l'émergence du talent pour illustrer son propos. Il s'appuie sur le principe de Peter pour faire un parallèle avec le talent.

Etapes de l'émergence du talent



(Blanc Y., Foix C., Maurice M., 2008, p. 32)

- La phase numéro un est la phase dite d'exploration ou d'état d'inconsciemment incompétent. Il est là question de trouver ce pour quoi l'individu est fait.
  A cette étape, Blanc, Foix et Maurice estiment que la stimulation du talent doit se situer à trois niveaux : pratique tout d'abord (agir), émotionnel ensuite (ressentir) et intellectuel enfin (penser).
  Il est dans un premier temps indispensable de se confronter à des sollicitations diverses pour pouvoir choisir ensuite (exemple : les pépinières d'entreprise).

- La phase numéro deux renvoie au consciemment incompétent et donc à l'apprentissage. Il s'agit là de transformer les potentialités en savoir-faire, tout en intégrant de multiples contraintes qu'elles soient techniques ou légales par exemple. C'est une étape ingrate qui donne le sentiment de tourner en rond. Dans l'entreprise l'exemplarité du manager est déterminante et conditionne la réussite de ce passage pour le collaborateur.

- La phase numéro trois est celle du « consciemment compétent » ou selon l'auteur de « l'éclosion ». C'est une phase de libération et d'émergence du talent. Les compétences sont consolidées grâce à l'apprentissage qui précède, on voit apparaître l'acquisition de technique et de méthode. Le talent atteint tous les registres de maturité (plaisir, fluidité, capacité, volonté).

- Dans la phase numéro quatre, on approche le consciemment compétent. C'est la dite de « consolidation » : les réflexes et le savoir-faire professionnels se déclenchent sans qu'il soit nécessaire de réfléchir. Il devient alors nécessaire de nourrir son talent pour le consolider.

Au-delà du parallèle fait avec le principe de Peter, Blanc, Foix et Maurice ajoutent deux phases spécifiques au talent :

- La phase de transmission tout d'abord, considérée comme une phase de développement supérieur. Celle-ci implique une capacité de distanciation par rapport à l'action. Cela consiste à expliquer le pourquoi et le comment de ses décisions et de ses actions pour accompagner les autres dans une phase d'apprentissage.

- Enfin, la consécration suprême qui est la phase de modélisation des connaissances. Elle va au-delà de la phase de transmission en ce sens qu'elle implique que le collaborateur soit porteur et développeur du capital collectif sur son champ de compétence. Cette phase ne peut être atteinte qu'à certaines conditions. En effet, il sera nécessaire de passer par des moments de recul permettant de dessiner la voie du talent (repérer et encourager les rencontres positives, détecter les modalités d'épanouissement de chacun). Une autre condition cumulative est d'aller au-delà de soi-même pour se retrouver. L'auteur fait ici référence à « l'anti culte du moi » et à l'individualisme, incompatibles avec l'émergence du talent. Il insiste sur le fait que l'entreprise ne doit pas ignorer d'éventuels comportements inacceptables des dits talents de peur de les perdre. Ce serait raisonner à court terme et lourd de conséquence.

Les auteurs concluent en expliquant que la nécessité absolue est de laisser le « flow » s'exprimer. Le flow est un état psychologique et émotionnel particulièrement favorable à l'émergence du talent. Pour le laisser s'exprimer, ils énoncent cinq règles d'or incontournables :

1. « confier des missions réalistes, attrayantes, et challengeantes ;
2. concentrer l'énergie sur un défi à la fois ;
3. formuler des objectifs explicites ;
4. prévoir des régulations ;
5. négocier les moyens nécessaires à la réussite ».

Les 5 règles d'or que nous présentent Blanc, Foix et Maurice, dans le cadre des éléments favorisant l'émergence du talent, nous renvoient à des règles de management essentielles et fondamentales utilisées notamment par les managers dans la fixation d'objectifs.

En conclusion, nous pouvons dire que le processus d'émergence du talent est un processus complexe, aléatoire, lié à de nombreux facteurs internes et externes à l'entreprise et à son environnement mais aussi au collaborateur détenteur du talent. Toute la difficulté pour une organisation sera d'identifier en amont ces éléments pour favoriser l'émergence du talent.

I.2.2.2.3 La signature du talent

Une autre caractéristique du talent est ce qu'appelle Miralles (2007, p.140) « la signature » ou « le style » du talent.

Pour cet auteur en effet, se positionner parmi les meilleurs « c'est aussi choisir et cultiver son style » dont le rôle majeur est de «faire la différence». Cela implique :

- ✓ « être caractéristique d'une identité : le style est une signature » ;
- ✓ « rendre possible une supériorité ou conférer un avantage à son détenteur ».

Pour Miralles (2007, p.141), « le style de chaque talent construit et délimite la place qu'il est susceptible d'occuper », la place faisant référence au poste occupé, statut assumé et rôle pris.

I.2.2.2.4 Diversité des talents

Il nous semble intéressant et nécessaire de nous interroger sur les populations de talents au sein des entreprises. Pour les auteurs en sciences de gestion, quelles sont-elles ? Doit-on seulement évoquer le sens premier donné aux talents dans les entreprises (experts, hauts potentiels,…) ou nous interroger également sur d'autres types de populations moins fréquemment évoquées mais qui pourraient constituer les talents de demain ?

I.2.2.2.4.1 Les profils de talents sont diverses

Au-delà des notions de « haut potentiel », « talents », « experts »…, les auteurs des sciences de gestion qui ont basé leurs analyses sur l'étude des talents présents au sein des entreprises ont relevé une grande diversité dans les populations de talents. Il y a en effet des talents multiples dans les entreprises et c'est à l'organisation de savoir aller les détecter, les faire émerger et les développer.

Nous retiendrons, à titre d'exemple, le modèle proposé par Boumbar et Ogilson (2004, chap.2) qui définit quatre profils individuels types de talents :

L'atout	Le facilitateur
Davantage conformiste Tâche d'éviter les conflits S'épanouit avec des responsabilités précises Grande capacité à maintenir la cohésion de groupe	Possède un réseau étendu de contact Vise plus l'appartenance que le pouvoir Excellent élément d'équipe Grande assertivité

Le compétiteur	L'innovateur
Se fie à son opinion personnelle Poursuit globalement des objectifs de performance Opportuniste Convaincu de ses capacités Goût du challenge Leitmotiv : performer tout en gravissant les échelons Demandeur de responsabilités nouvelles	Est conduit dans ses actions par l'innovation, l'amélioration, les résultats Leadership puissant Sait anticiper et adapter son comportement à la situation Sait provoquer l'enthousiasme Profil rare, et profil requis dans les plus hauts postes managériaux

Le modèle décrit des profils individuels « type » de talents. C'est un exemple qui permet de mesurer la grande différence qui existe entre les différentes personnalités. Le choix du profil du talent, atout, facilitateur, compétiteur ou innovateur, se fera selon le rôle du collaborateur dans les futurs postes auxquels il sera affecté. Il sera bien entendu nécessaire de tenir compte du profil de chacun pour constituer une équipe (ce point sera évoqué un peu plus avant dans notre étude).

I.2.2.2.4.2 les talents sont issus de la diversité

La diversité est au cœur de la problématique des entreprises et est dans l'air du temps. Sans pour autant mettre la diversité « à toutes les sauces », il nous est apparu comme essentiel de nous poser la question de la diversité au sein des talents dans les organisations. Certains auteurs se sont d'ailleurs penchés sur la question.

Pour Peretti (2009, chap.5) par exemple, « si l'égalité est une condition nécessaire, le talent n'est pas de même nature chez tous les individus et ne concerne pas uniquement les hauts potentiels. Il appartient au DRH et au personnel de direction de tenir compte des spécificités de chacun : chacun a du talent, chacun a sa place dans l'entreprise ».

Prenons quelques exemples de talents « issus de la diversité » sur lesquels il est intéressant de se pencher et pour lesquels les entreprises pourraient mettre en œuvre des programmes spécifiques de développement :

<u>- Les talents ignorés (Peretti, 2009)</u> :

On peut les opposer aux talents courtisés (fréquemment évoqués lorsqu'il est question de la guerre des talents). Il devient nécessaire de s'y intéresser dans un monde professionnel où la pénurie de main d'œuvre est au cœur de préoccupations des entreprises (Baromètre Liaisons Sociales/CSC/Entreprise et personnel, 2007 auprès de 120 DRH) au même plan que la nécessité de gérer et développer les compétences.

Au sein des talents ignorés (très importants en volume), on peut trouver des pépites. Un mode de management « révélateur de talents » peut leur permettre d'éclore et de répondre au besoin des entreprises. Ce sont bien souvent des personnes peu qualifiées et/ou étant dans une situation professionnelle en marge (chômage ou travail précaire par exemple).

Sans rentrer dans le détail (ce n'est pas l'objet de notre étude), l'objectif de ce mode de management spécifique est de conduire les acteurs concernés à un emploi durable au sens où ils auront une qualification reconnue au travers d'un diplôme professionnel sur un métier en tension, c'est-à-dire un métier où les emplois offerts sont nombreux et difficilement pourvus.

Parmi les talents inexploités à faible qualification, on trouve notamment les jeunes. Comme nous l'avons précédemment évoqué, les entreprises s'intéressent naturellement assez peu à ce type de profils à faible qualification. Pourtant, les laisser à l'écart n'est pas exempt de risques. En effet, dans certains secteurs d'activité (propreté, BTP, restauration… par exemple) cette population représente une part importante des effectifs. Dans la mesure où elle est nécessaire à l'entreprise pour atteindre ses objectifs, cette population ne constitue-t-elle pas une part des talents ?

Nous pouvons en déduire qu'il ne s'agirait évidemment pas d'appliquer les mêmes programmes qu'aux talents « classiques » mais qu'ils pourraient être adaptés et spécifiques pour ce type de population. Les services des Ressources Humaines dans les entreprises pourraient pour cela s'appuyer sur le ressenti des managers qui soulignent la vivacité d'esprit des jeunes à faible capital scolaire et leur capacité à acquérir de manière plus rapide que leurs aînés des compétences techniques ou informatiques. Ils seraient plus curieux.

Par ailleurs, d'un point de vue démographique, la proportion de jeunes sans qualification tend à augmenter depuis les années 90 (en effet on constate une tendance inéluctable à la hausse de jeunes qui quittent le système scolaire de plus en plus tôt). On ne peut donc, au niveau de l'entreprise, se contenter d'un désintéressement reléguant la résolution de ce problème aux pouvoirs publics.

- Les seniors (Peretti, 2009):

Un préalable nécessaire est de changer le regard porté sur les seniors au sein des entreprises. Ils ne doivent plus être considérés comme en « standby » dans l'attente de leur départ en retraite. Ils doivent comme les autres contribuer à la performance de l'entreprise.

Au travers d'un cas mené par Paron et Feron (2008 cité par Peretti, 2009), les auteurs sont parvenus à en tirer des conclusions dont voici les principaux éléments :

- ✓ Le syndrome de fin de vie professionnelle n'est pas une fatalité si l'entreprise va rechercher une adéquation satisfaisante entre le métier et les aspirations du senior et qu'elle valorise sa contribution en lui offrant la possibilité d'apprendre en permanence.
- ✓ En cela, les seniors sont une partie de l'avenir de l'entreprise. En considérant que les seniors ont des talents (différents de ceux des juniors mais tout aussi présents), l'entreprise devra leur permettre de les utiliser en se servant de leur expérience dans les métiers à inventer.
- ✓ Enfin, la formation tout au long de la vie professionnelle évite les distorsions entre stratégie et RH : la capacité à développer de nouvelles compétences est une condition de survie pour les entreprises. Pourquoi les seniors, à qui il reste entre 10 et 20 ans de vie professionnelle, ne pourraient-ils pas entrer dans un tel processus ? Selon une étude de la CEGOS en 2004, 53% des DRH interrogés envisageaient de développer des formations spécifiques pour les salariés de plus de 50 ans. Un début de prise de conscience?

Ainsi, la contribution des seniors à la performance de l'entreprise peut avoir lieu grâce à cinq composantes :

- Savoir-faire et professionnalisme.
- Proximité sociologique
- Age favorisant crédibilité
- Autonomie/prise de recul
- Fidélité

En considérant que les seniors ont leur part de contribution à la performance de l'entreprise, on ne peut donc les mettre au banc de programmes dédiés aux talents même si ceux-ci doivent être spécifiques. En effet, si l'on développe « leur savoir-faire et leur professionnalisme », « une proximité sociologique » entre collaborateurs, que l'on joue sur la crédibilité de leur âge, et « leur capacité d'autonomie, de prise de recul et leur fidélité » à l'entreprise, les seniors peuvent devenir de réels contributeurs à la performance (Peretti, 2009, p. 167).

- Les femmes (Peretti, 2009):

Alors que les filles sont en majorité plus diplômées que les garçons, qu'elles comptent pour plus de la moitié de la population active et pour 30% des cadres environ, une seule femme dirige une entreprise du CAC40 et sept femmes seulement occupent le premier rôle dans les 5000 premières entreprises françaises (de Bry et Ballet cités par Peretti, 2009).

Ces chiffres datent de 2009 et s'ils devaient être actualisés, la tendance se confirmerait puisque la seule femme à diriger une entreprise du CAC40, Anne Lauvergeon chez AREVA, a été destituée de ses fonctions récemment.

Que peut-on en déduire ? Les talents féminins seraient-ils moins exploités par les entreprises que les talents masculins ? Pourquoi le vivier de talents féminins reste-il si largement sous-exploité ou sous-valorisé ?

Pourtant, si l'on se réfère à la théorie de l'intelligence émotionnelle de Goleman cité par Peretti, (2009, p.80) : « le management est une affaire de cœur » et des études ont montré qu'il existe un lien entre la performance d'une entreprise et l'intelligence émotionnelle de ses dirigeants. Cette théorie pourrait démontrer l'intérêt de la présence des femmes dans l'entreprise dans la mesure où, toujours selon Goleman cité par Peretti (2009, p.80), « les filles sont préparées par leur éducation à être plus attentives aux sentiments et à leurs nuances que les garçons ». Il ajoute que cela pourrait « les prédisposer à posséder une intelligence émotionnelle supérieure à celle des hommes ». Attention cependant à ne pas prendre cela pour argent comptant. En effet, il est nécessaire de distinguer intelligence émotionnelle (qui est un potentiel) et compétence émotionnelle qui correspond à la traduction de ce potentiel dans les compétences appliquées.

Concernant les femmes, il semble que la problématique soit différente de celles évoquées pour les jeunes sans qualification et les seniors. En effet, il n'est pas question de mettre en place un programme spécifique à adapter à une population féminine de talents. La question de fond est relative à l'égalité hommes/femmes qui se retrouve à tous les niveaux dans l'entreprise et pas uniquement pour les talents.

Il se pourrait donc bien à l'avenir, et si le contexte pénurique se révélait exact, que les femmes deviennent l'une des cibles privilégiées des entreprises, choisies à la fois pour leur « talent » mais aussi pour permettre aux entreprises de remplir leurs obligations légales en matière d'égalité professionnelle.

Il nous a semblé indispensable de nous poser la question de la diversité des talents comme une voie d'ouverture. S'il est vrai que la majorité des programmes mis en place par les entreprises

sont destinés aux talents (potentiels, experts…), il semble indispensable cependant d'être acteur vis-à-vis de populations « laissées pour compte » car n'ayant pas les caractéristiques classiques du talent ». Cette idée est appuyée par Peretti (2009), pour qui il est nécessaire de sortir de l'organisation en silos car cela permet de favoriser via les communautés, l'interconnexion de talents, la diversité et l'expertise.

Nous verrons, lorsque nous aborderons la partie pratique, si la diversité des talents est abordée par les entreprises et si tel est le cas, sous quel angle.

II/ MANAGEMENT DES TALENTS : DE QUOI PARLE-T-ON ?

II.1 Qu'est-ce que le management ?

Pour le LAROUSSE, le management est « l'ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion d'une entreprise ».

La littérature présente de multiples définitions de ce concept. Certaines l'assimilent à la gestion d'une organisation et lui attribuent toutes les activités financières, commerciales ou encore administratives qui y sont associées. « Plus spécifiquement, le terme de management peut être considéré comme une variante de celui d'encadrement, dont il représente « une conquête linguistique » des années 1985/1990, pour désigner la mission consistant à faire en sorte « que les autres travaillent » en vue d'atteindre les objectifs organisationnels » (Mispelblom Beyer, cité par Peretti, 2009, p.214).

Toutes les conceptions des pratiques de management convergent aujourd'hui pour accorder une place prépondérante à la gestion des hommes. Pour Plane cité par Peretti, 2009, p. 214, « l'un des 5 apports majeurs de Peter Drucker considéré comme « le père du management », est d'avoir envisagé l'entreprise non pas comme un ensemble de ressources à optimiser, mais comme un groupe d'acteurs à motiver ». En se référant au talent, Peter Drucker déclare (cité par Peretti 2009, p.323) « la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires ».

Il nous a semblé intéressant de nous arrêter un moment sur l'approche du management vue par Peter Drucker. Il affirme dans son ouvrage *The Practice of Management (1954)* que les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes, de l'ouvrier au directeur, leur capacité d'innovation et la façon dont ils organisent leurs relations de travail. Pour lui, les objectifs du management, sont :

- ✓ définir la mission de son entité
- ✓ fixer des objectifs clairs pour les équipes,
- ✓ analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel,
- ✓ informer et écouter ses employés,
- ✓ évaluer les résultats au moyen de normes spécifiques,
- ✓ former ses collaborateurs en permanence.

On note que dans ces six facteurs, cinq sont directement liés aux collaborateurs. Et, s'il n'est pas ici question directement de talent, l'homme doit être au cœur des préoccupations de l'organisation pour favoriser sa performance. Nous pouvons donc en déduire un certain rapprochement entre les objectifs du management selon Drucker et certaines pratiques de management des talents (développées ultérieurement dans notre étude).

Pour Thiétart (2003), le management peut se définir comme « action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. Le management s'applique à tous domaines d'activités de l'entreprise. […] Le management concerne […] l'animation de groupe d'hommes et de femmes qui doivent travailler ensemble

dans le but d'une action collective finalisée ». Thiétart situe d'ailleurs davantage le management du côté des processus et la gestion du côté des procédures.

Plane (2003) y ajoute un objectif de performance : «le management est une activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes […] à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance». Toujours pour cet auteur, «le management se différencie assez nettement de la gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale des ressources rares».

Galambaud cité par Miralles (2007, p. 155) définit le management comme « la recherche de la performance par le meilleur usage des ressources disponibles […] La logique gestionnaire comme le mode de management qui invente des règles désignant des acteurs en leur fixant un rôle au sein de processus de décision conduisant à la performance ».

Ce concept de management a été repris pour le management des talents. Pourquoi, en quoi, peut-on utiliser les mêmes termes?

II.2 Le courant du Talent Management

Ce courant de pensée qui émane des Etats-Unis se dévoile dans un ouvrage principal « The War for Talents » (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001).

Il nous paraît intéressant de nous pencher sur le contexte d'émergence de ce courant de pensée.

Dans ses travaux, Cadin (*la gestion des talents au regard de l'évolution des carrières*, 2008) revient sur le contexte qui a conduit McKinsey à évoquer la guerre des talents. De nombreuses restructurations intervenues au cours des années 80 ont jeté sur le marché du travail une main d'œuvre qualifiée importante et les entreprises trouvaient donc facilement les profils dont elles avaient besoin (Cappelli, cité par Cadin, 2008). Elles avaient en conséquence perdu l'habitude de former leur propre personnel puisqu'elles allaient chercher sur le marché du travail ou chez le concurrent la compétence dont elles avaient besoin. Cette technique de débauchage (poaching) a cependant une limite : ses propres ressources pouvaient elles aussi se faire débaucher par les concurrents ! McKinsey au travers des études menées chez ses clients, pressent que la situation ne va pas s'améliorer et que la pénurie risque de s'accroître avec le départ en retraite des « papy boomers ». Le cabinet est alors convaincu que la compétition pour attirer les meilleurs profils va s'intensifier et que les entreprises les plus performantes seront celles qui seront les plus actives sur le marché du travail. Elles ne se contenteront pas d'offrir les salaires les plus élevés, mais sauront mettre en valeur des promesses de développement (value proposition).

Le terme de talent est alors retenu pour qualifier les profils rares recherchés.

Au terme de l'étude menée auprès de 400 entreprises, McKinsey propose les recommandations suivantes :

- ✓ Faire émerger « un mindset basé sur l'idée que les talents constituent un facteur de performance critique pour les organisations et que les managers doivent consacrer un temps important à attirer et fidéliser les talents de leurs équipes». En avançant ce principe, McKinsey fait un parallèle avec le talent dans le sport et l'art, univers où ce dernier justifie que le « winner takes all » et le projette dans le monde économique ;
- ✓ « Avoir une stratégie agressive de recrutement basé sur un marketing sophistiqué (marque employeur) » ;
- ✓ « Utiliser systématiquement les possibilités de développement contenues dans les structures en jouant sur l'enrichissement des postes, le coaching et le parrainage » ;
- ✓ « Etablir un classement forcé des effectifs en trois catégories : A (les meilleurs), B (ceux qui donnent satisfaction), C (les moins bons qui doivent s'améliorer ou quitter l'entreprise) ».

Pour résumer, les entreprises les plus performantes sont celles qui développent un « état d'esprit orienté vers le talent » (« pervasive talent mindset »), c'est-à-dire celles dont les managers savent s'entourer des meilleurs collaborateurs et les manager.

On peut y voir une approche marketing des professionnels avec l'existence d'une segmentation sous l'angle du management : traitement des collaborateurs de façon différenciée en fonction de leurs talents. A cela s'ajoute une attention portée aux meilleurs (seulement une petite partie des salariés) en termes d'évaluation, de formation et de salaire notamment.

La recette de la performance tient à l'attraction, au développement et à la rétention des meilleurs professionnels. Comment ? En les attirant et en les retenant par des opportunités de carrière et de hautes rémunérations (« excitingwork, attractive compensation and opportunities to develop »).

Ce concept de *Talent Management* d'origine américaine a été repris par des auteurs européens. Nous nous sommes intéressés à certains d'entre eux.

Pour Geer Sanders cité par Bruel et Colsen (2002) : « les entreprises cherchent des talents, les talents cherchent des entreprises. Ces dernières années, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à attirer et retenir les bons éléments. Ce n'est pas seulement parce que certaines compétences sont rares : les candidats savent de mieux en mieux ce qu'ils veulent ». L'idée, ici défendue, est que l'accord doit être attractif pour les deux parties.

Contrairement aux auteurs de « The War for Talents », Chaminade (2003) ne réduit pas le *Talent Management* aux « high flyers » mais à « toute personne dont les capacités représentent une plus-value pour l'organisation, en lui permettant de se différencier de ses concurrents ». C'est donc « le rôle du manager d'adapter les fonctions du salarié à son talent. Le meilleur résultat est obtenu lorsque l'on fait correspondre le bon talent au bon emploi, sans oublier que ces talents doivent venir compléter ceux qui sont déjà présents dans l'entreprise ».

Miralles (2007, p. 80) identifie dans ce courant du *Talent Management* les principes généraux suivants :

- ✓ « Le management des talents met l'accent sur un mode de relation de type marchand entre l'individu et l'organisation » ;
- ✓ « Si les individus de talent constituent les facteurs-clés de performance pour l'entreprise, il appartient à l'entreprise de créer les meilleures conditions pour utiliser et développer leur potentiel. Cela implique notamment de valoriser les processus de repérage des talents, […] de développement de ces talents, […] mais aussi de mobilisation et de rétention ».

II.3 Talent Management ou gestion des talents ?

Miralles (2007) distingue les notions de *Talent Management* et de gestion des talents, le premier renvoyant à l'organisation et le second à l'individu.

Si l'on retient comme définition du talent qu'il constitue « un ensemble de ressources rares appartenant à la personne mais trouvant leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par les organisations aptes à les exploiter » (Miralles, 2007, p.158), alors « l'utilisation habile par l'organisation de la ressource spécifique que constitue le talent concerne tout à la fois la gestion au sens traditionnel, puisqu'il s'agit d'une ressource qu'il est indispensable de reconnaître, protéger, exploiter (Plane, Thévenet) » et « le management, puisqu'il s'agit d'une ressource humaine, qu'il est tout aussi nécessaire de coordonner, diriger, motiver… pour la faire adhérer aux objectifs de l'organisation et participer à la performance collective » (Miralles, 2007, p. 159).

Toujours pour le même auteur :

- ✓ « le talent constitue en général, au moins potentiellement la principale source de richesse de l'individu qui la détient » ;
- ✓ « ce capital » talent « ne peut se valoriser que dans un domaine particulier » ;
- ✓ « si le talent appartient à la personne, son expression nécessite la mise en œuvre de processus spécifiques par une organisation apte à en tirer une valeur économique ». Il en résulte une relation duale : « talents par rapport à l'organisation capable de leur offrir les meilleures conditions d'expression. Organisation par rapport aux talents capables de leur permettre de faire la différence ».

En conséquence, Miralles (2007, p. 160) définit le *Talent Management* et la gestion des talents comme suit :

- « pour l'individu, gérer son talent consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation » ;
- « pour l'organisation, manager les talents consiste à mettre en œuvre de façon spécifique et optimale, […] les actes de gestion typiques des ressources : reconnaître, protéger, exploiter (Thévenet, 2000) ».

Gestion et management des talents

Management des talents	Gestion des talents
Détecter / Sélectionner *(scouting)* Engager (faire signer)	Eclore à sa vocation Accéder au métier
Retenir / *Cocooner* *Coacher*	Rechercher les meilleures conditions S'entraîner
Exposer (montrer faire jouer…) Rassembler les talents *(casting)* Transférer	Rechercher les bons challenges Entretenir et valoriser sa réputation Se reclasser

(Miralles, 2007, p. 160)

Dejoux et Thevenet (2010, p.111), ne parlent pas quant à eux de gestion des talents mais de « gestion **avec** les talents » partant du fait que l'entreprise fonctionne avec les talents.

En abordant la partie empirique, nous nous interrogerons sur la manière dont les entreprises étudiées abordent les notions de management des talents et gestion des talents. Font- elles la différence ou ces notions sont-elles indistinctement traitées ?

II.4 Management des talents et management des « hauts potentiels »

Comme nous l'avons vu dans la première partie, les notions de « talent » et de « potentiel » sont régulièrement associées dans les organisations, parfois utilisées l'une pour l'autre. Il convient donc de s'interroger sur le rapprochement entre les notions de « management des talents » et de « management des hauts potentiels ».

L'un des enjeux ou préoccupations majeures des entreprises est d'assurer la relève de ses dirigeants.

Il existe une littérature abondante sur le sujet des hauts potentiels (HP), High Po ou High Flyers. Ces HP désignent essentiellement les potentiels managériaux.

Selon Miralles (2007, p.88), « l'examen de la gestion des HP apparaît comme une étude de cas […] de certains aspects du management des talents. A commencer par le fait que la gestion des HP constitue un domaine nettement distinct de la GRH « normale », utilisant des structures et des outils de gestion spécifiques, entièrement au service d'une politique RH centrée sur la problématique du renouvellement des dirigeants ».

Est-ce à dire alors que la gestion des HP serait une segmentation du management des talents : segmentation de l'approche sur une cible restreinte ? La littérature de gestion ne nous donne pas plus d'éléments de réponse à la question.

II.5 Management des talents et gestion des compétences

Comme nous l'avons développé dans un paragraphe précédent, le talent peut dans une certaine mesure être comparé aux notions de savoir-faire démontré, potentiel (disposition personnelle), capacité reconnue ou encore aptitude.

De plus, les auteurs nous ont sensibilisées au fait que le processus d'émergence des talents était favorisé notamment par la prise en compte d'un certain nombre de facteurs.

Ainsi, le développement ou la construction de nouvelles compétences peut répondre à un dessein particulier, une intention et une démarche organisée : « c'est l'objet de la GPEC qui vise à favoriser le développement professionnel des collaborateurs de l'entreprise en fonction – et dans le sens- des perspectives d'évolution des métiers, des organisations, des exigences en matière de compétence et de leurs talents propres » (Peretti, 2009, p.227).

Toujours selon Peretti et les auteurs ayant travaillé au même ouvrage (2009, p.228), la GPEC semble pouvoir contribuer à l'épanouissement des talents. En effet :

- « La GPEC est le lieu d'alignement de la gestion des RH sur la stratégie de l'entreprise ;
- Dans ce champ orienté de la stratégie, chacun est invité à imaginer son propre avenir ;
- L'exposé de la stratégie de l'entreprise est aussi le moment d'une présentation de l'état et de la dynamique du marché, du jeu des acteurs, des évolutions de celui-ci».

Cette conscientisation du rôle de la GPEC est le point de départ de la « fabrique de talents », terme utilisé par Peretti (2009) pour décrire la démarche consistant à faire émerger en interne les talents d'une organisation. L'entreprise a la possibilité d'organiser sa propre fabrique de talents. Elle doit pour cela faire en sorte d'impliquer les dirigeants, en charge de la stratégie et de la pédagogie qui l'accompagne, mais aussi les managers, en charge du coaching quotidien et de la mobilisation des collaborateurs. Ce sont des éléments essentiels au succès collectif d'une telle démarche.

En fonction du secteur d'activité de l'entreprise et de ses contraintes, le cadre de la GPEC et la démarche retenue pour sa mise en œuvre seront spécifiques. Par exemple, les entreprises issues de secteurs d'activité en déficit d'attractivité tels que le BTP auront pour objectif de créer des compétences indisponibles sur le marché interne ou externe en créant des parcours qualifiants au sein de l'entreprise. L'objectif est là « d'aller au-delà du développement des compétences et de valorisation des talents des collaborateurs » (Peretti, 2009, p.231).

Trois autres contextes spécifiques imposent d'organiser le développement des compétences au travers d'une démarche GPEC :

- Métiers en tension, risque de pénurie des compétences
- Forts enjeux de transformation et d'évolution des métiers

- Problématique de gestion de la pyramide des âges (impact élevé des départs en retraite des papys boomers).

Dans ces contextes, recruter, redéployer, former les collaborateurs devient une priorité d'entreprise. La GPEC est une réponse.

On retrouve bien ces trois objectifs dans les problématiques liées au management des talents. Nous développerons ce point un peu plus avant dans notre analyse des enjeux.

II.6 Le management des talents peut-il se définir par ses pratiques?

Il nous semble à ce stade intéressant de nous interroger sur les caractéristiques propres au management des talents et, pour cela, rechercher quelles sont les pratiques qui pourraient le définir.

Si Miralles fait la distinction entre management des talents et gestion des talents, d'autres auteurs utilisent indistinctement les deux notions.

Ainsi, pour Dejoux et Thevenet (2010), la gestion avec les talents se décompose en trois phases :

1. attirer les talents ;
2. recruter les talents ;
3. fidéliser les talents.

Ils mettent également en avant que, pour recruter les talents, il faut d'abord pouvoir les attirer. Généralement, ces derniers préfèrent des entreprises à marque forte, « la marque supprime le risque. Le prix à payer rémunère la certitude, la garantie, l'extinction du risque » dixit Kapferer cité par Dejoux (2010, p.112). On notera que cet élément est d'autant plus important avec les générations actuelles.

Le management des talents débute donc par la marque employeur. Backhaus et Tikoo cités par Dejoux (2010, p.114), déterminent que le collaborateur, en s'identifiant à la marque, développe son identité au travail et donc sa performance.

Cette approche marketing adaptée aux RH et particulièrement à l'attraction des talents sera également abordée et analysée dans l'approche empirique de notre étude.

Selon Miralles (2007, p.161) qui fait un parallèle avec le football, les pratiques du management des talents sont de 3 ordres :

1. « Reconnaître les talents » : savoir les détecter (scouting)
2. « Exploiter les talents » : créer les meilleures conditions de leur expression spécifique (coaching) et savoir les combiner entre eux pour tirer le meilleur parti de leurs complémentarités (casting)
3. « Protéger les talents » : les isoler des tentations externes (cocooning).

Les paragraphes suivants traitent de ces pratiques. Nous en ajouterons une 4ème à savoir développer les talents.

II.6.1 Reconnaître les talents : le scouting

Selon Miralles (2007, p.88), « le potentiel est avant tout promesse de performances futures ». Il ne peut être observé directement d'où l'importance des méthodes de détection. Ces méthodes relèvent d'un jugement d'attribution de potentiel (Bernard et Saint Giniez, cité par Bournois et Roussillon, cité par Miralles, 2007, p.89). Ce jugement fait porter des risques à l'organisation car il n'est jamais garanti. Il y a toujours un risque de se tromper sur le potentiel d'un collaborateur.

Selon Miralles (2007, p. 176), « il existe deux pratiques de scouting» :

1. le recrutement basé sur « la reproduction d'une élite » ;
2. la détection via l'identification d'éléments prometteurs pour constituer un « vivier ».

Thévenet (2004) écrit qu'il faut peut-être préférer les « pépinières » aux « pépites », c'est-à-dire qu'il vaut mieux se préoccuper de faire éclore et de développer les talents de ses collaborateurs plutôt que de chercher à chasser les talents des concurrents. Il ajoute avec Dejoux (2010, p.116) qu'afin de limiter les échecs rencontrés fréquemment lors du recrutement de talents, il vaut mieux développer « une culture tournée vers le leadership » en les identifiant en interne.

En matière de sélection, Miralles (2007, p.221) nous met en garde sur la diversité qui : « ne s'avère pertinente que si elle favorise la complémentarité des talents. La sélection d'un individu sur ses compétences doit à la fois tenir compte du niveau général de compétence de l'équipe, de sa capacité à développer des complémentarités avec les autres individus déjà en place mais aussi de sa propension à adhérer aux objectifs collectifs et à s'impliquer dans leur réalisation ».

<u>Les méthodes de scouting :</u>

Pour Miralles (2007, p.179), « le processus de détection s'appuie sur un certain nombre de présupposés : les performances les plus élevées ne sont pas accessibles à tous et donc seuls ceux disposant d'aptitudes particulières pourront les réaliser ». Il faut donc dans la sélection tenir compte prioritairement des déterminants de la performance (faire référence aux aptitudes fondamentales).

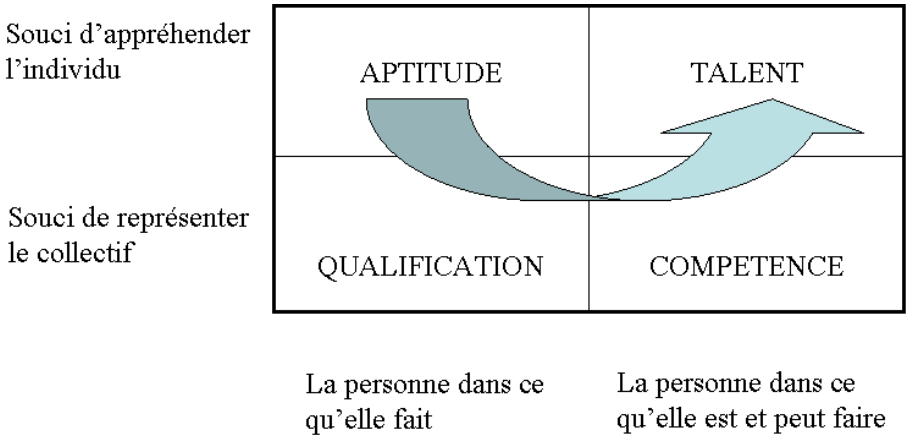
La détection implique l'évaluation. Saint Giniez et Bernard (cités par Bournois et Roussillon, 1998) notent que « le jugement d'attribution de potentiel est le processus qui distingue ce qui dans la performance relève de l'individu de ce qui relève des circonstances et du contexte » et concluent à « la supériorité de deux méthodes : le recours aux pairs et l'utilisation de centres d'évaluation » ou, selon, de mise en situation.

Dejoux et Thevenet (2010, p.117) insistent également sur le rôle du manager de proximité.

Les travaux de Fleishman et Quaintance (cité par Miralles, 2007, p.94-95) ont apporté une méthode de détection qui distingue :

- ✓ « les aptitudes d'un individu : caractéristiques héritées, stables, relativement persistantes qui sous-tendent ou supportent tous types d'habileté » ;
- ✓ « les capacités ou qualités : expression observable des aptitudes, toujours latentes ou cachées ». La notion de capacité est alors très proche de celle de potentiel ;
- ✓ « les habiletés [qui] s'illustrent dans des tâches […] dans lesquelles un plan chargé d'intentions est exécuté avec efficacité et économie. […] Spécifiques à une activité, les habiletés sont innombrables et facilement développées par la pratique et l'apprentissage » ;
- ✓ « la performance [qui] constitue le résultat mesurable des habiletés mises en œuvre dans un contexte et des circonstances donnés ».

Le Modèle AQCT proposé par Dejoux et Thévenet (2010, p.75) propose une combinaison de l'aptitude, de la qualification, des compétences et des talents, chacun de ces facteurs se positionnant dans des dimensions organisationnelles et individuelles.



L'aptitude caractéristique de la personne se situe sur un plan individuel contrairement à la qualification et la compétence qui se « jugent » par rapport aux autres. Le talent « combinaison rare de compétences rares » (Dejoux, 2010, p.77) a lui une connotation individuelle.

Le modèle AQCT permet donc à l'organisation, selon que les perspectives sont fondées sur la relation individu/collectif ou individu/activité, de déterminer les concepts d'aptitude, de qualification, de compétence ou de talent à développer.

L'une des difficultés peut résider dans la manière d'assurer la détection des talents. Peretti (2009, p.309 et suite) propose pour cela une évolution des pratiques de repérage ou de gestion des talents : « talent mindset ». Il rejoint en ce sens l'approche de Mc Kinsey (cf. p.39 du mémoire).
Il propose dans un premier temps une approche par le développement. Il s'agit là de considérer que le repérage des potentiels n'est plus définitif, les mises à jour doivent être faites régulièrement au sein d'un vivier qu'il convient de développer.

Ensuite, il s'agit de donner une visibilité sur les parcours professionnels et les carrières au sein de l'organisation. Pour cela, il est essentiel de communiquer. « La communication est une véritable attente des talents. Demeurent dans les entreprises de nombreuses hésitations à communiquer sur les plans de succession, voire sur les hauts potentiels. Cela pour éviter la démotivation de ce qui n'en font pas partie et pour ne pas générer une trop grande pression sur les autres ».

Nous évoquerons dans un prochain paragraphe ainsi que dans l'étude empirique l'opportunité de révéler ou non aux talents leur statut.

Peretti nous sensibilise par cette approche de « talent mindset » à la nécessité d'ouverture et de remise en cause permanente des méthodes de scouting.

II.6.2 Composer une équipe de talents : le casting

Selon Miralles (2007, p.196), l'écueil à éviter ou les « erreurs de casting sont dues à une réflexion insuffisante sur les conditions à réunir pour obtenir du talent le meilleur rendement ». Parmi ces conditions, l'auteur cite les modalités de son intégration à savoir l'examen des compatibilités ou complémentarités avec le reste de l'équipe et son rôle attendu.

Le casting consiste à rechercher la meilleure complémentarité des styles afin que, dans l'organisation, les talents s'additionnent.

Selon Miralles (2007, p.198), « une équipe est choisie en vue d'assurer une mission spécifique caractérisée notamment par des résultats attendus et des échéances ». Ce qui suppose : « l'idée de sélection de ses membres en vue de réaliser une performance précise dans un laps de temps donné » et « un impératif de cohésion [...] Chacun est responsable de la performance collective ».

Composer une équipe équilibrée est la question clef du casting, c'est-à-dire faire correspondre ou mieux les rôles qui émergent de l'organisation de l'équipe en fonction de ses tâches et les styles particuliers des talents qui composent l'équipe (tirer le meilleur parti des talents).

La performance apparaît comme un important facteur de cohésion mais il faut faire attention à ne pas « dormir sur ses lauriers » en cas de succès répétés.

Toujours selon Miralles (2007, p. 211), il existe un « cycle de performance dans une équipe durable. Au départ, […] la cohésion est faible, l'équipe se cherche et la performance est fluctuante. Puis, la mise sous tension attise la concurrence interne, stimule la mise en place des complémentarités et conduit à l'équilibre : la performance est alors au rendez-vous. Le niveau de cohésion monte […]. Les performances tendent à atteindre un plateau. Puis, […] si l'équipe n'est pas renouvelée en temps utile [il y a] risque de régression de la performance ».

Une équipe performante exige de la part de chaque personne talentueuse une volonté de participation à l'effort collectif, volonté possible que s'il y a climat de confiance. Selon

Miralles (2007, p. 214), « la confiance dépendra de leur compatibilité mais aussi […] de leur capacité à évoluer, à changer de rôle et de climat ».

L'évaluation est donc primordiale : « en équipe la performance individuelle n'est pas seule en cause. Un manager peut être amené à laisser de côté un talent intrinsèquement de grande valeur mais dont le style propre serait de nature à remettre en cause l'équilibre du casting » (Miralles, 2007, p. 214).

Nous avons mis en avant l'intérêt essentiel de composer une équipe de talents dans l'objectif de la conduire à la performance. Intéressons-nous maintenant aux profils qui composent une équipe de talents pour assurer l'équilibre du casting auquel nous sensibilise Miralles.

Dans l'Alchimie des talents (2008, p.152 à 155), Blanc, Foix et Maurice nous proposent dix principaux rôles ou talents spécifiques du travail en équipe :

1. « Le talent du défricheur » : il prépare le terrain des autres, agit sous forme de questionnement et de reformulation (quel est le problème, en quoi cela consiste il ?..)
2. « Le talent de l'expansionniste » : le conquérant. Il dégage et concrétise des projets de développement (nos limites actuelles sont, nous manquons d'ambition…)
3. « Le talent du fondateur » : c'est le garant de la finalité et de la raison d'être de l'action engagée (quelles sont nos finalités ? quel est le sens de cette démarche ?)
4. « Le talent du guide » : il incarne le besoin de méthode pour avancer dans la réflexion (il faut procéder par étapes, quel est le mode opératoire ?)
5. « Le talent de l'instigateur » : c'est le stratège de l'équipe (une alliance paraît possible par ce biais…)
6. « Le talent du législateur » : il est dépositaire de la tradition, du respect des règles et des valeurs (nos règles impliquent, nos devoirs sont...)
7. « Le talent du médiateur » : il réalise ou rétablit l'équilibre entre les courants (il faut prendre le temps de s'écouter, laissons le terminer…)
8. « Le talent du pivot » : il permet déblocage des situations (pourquoi ne pas tenter de…)
9. « Le talent du porte-parole » : homme de communication de l'équipe (nous avons décidé de, laissez- moi vous rappeler que nous avons pensé que…)
10. « Le talent du promoteur » : c'est la boîte à idées de l'équipe. Il est enthousiaste et volontariste. (Rien n'est jamais perdu, je crois qu'il me vient une idée…)

Pour assurer un fonctionnement optimal, l'équipe doit toujours associer des objectifs à sa réflexion. A chaque objectif correspond un rôle spécifique. Le talent reste ici un domaine où « j'excelle » celui qui fait ma différence avec les autres.

Blanc, Foix et Maurice estiment que le nombre de rôles possibles est indéfini. En revanche, la palette de comportements qui contribue à l'efficacité d'une équipe reste limitée.

« Tous ces rôles ont leur raison d'être et leur moment opportun » (2008, p.155). C'est à l'organisation de les définir.

On comprend bien au travers de cette illustration des auteurs toute la complexité de construire une équipe de talents qui au-delà des individus devra s'inscrire dans une démarche collective performante.

II.6.3 Exploiter et protéger les talents : le cocooning et le coaching

Le coaching et le cocooning renvoient à l'idée de préparation des talents. Or, comme le note Bellanger (2003), cette notion de préparation est à peu près absente du vocabulaire des sciences de gestion.

Selon Miralles (2007, p.226), la préparation est d'importance et est conditionnée par les conditions suivantes :

- ✓ « l'activité contient certains « temps forts » décisifs pour l'obtention des résultats individuels ou organisationnels ;
- ✓ ces épisodes cruciaux impliquent très généralement une mise en compétition ;
- ✓ ces épisodes peuvent dans une certaine mesure être prévus. En revanche, l'équilibre des forces entre les compétiteurs et les aléas de la compétition rendent le résultat incertain ;
- ✓ la mobilisation optimale (en qualité, quantité et surtout opportunités) de ces ressources constitue donc un facteur clé de réussite ».

Cette idée de préparation est également partagée par Irving (Le monde selon GARP, 1976), pour qui la réussite liée au talent dépend de l'entraînement, et de la volonté de réussir. John Irving parle de résilience qui permet d'affronter la concurrence.

Le « coach » joue un rôle majeur dans cette préparation. Les techniques de préparation sont en effet de deux ordres selon Miralles (2007) :

1. le coaching qui vise le contrôle des facteurs internes (la confiance) ;
2. le cocooning qui agit sur les facteurs externes (la concentration).

L'action sur les facteurs internes et externes a pour objectif de préparer et en cela de « conditionner la personne de talent, c'est-à-dire de la placer dans les meilleures conditions pour exprimer la totalité, le meilleur de ses ressources » (Miralles, 2007, p.144).

Yves Richez, Responsable du comité scientifique de la Fédération Internationale de Coaching France, parle quant à lui d'« actualisation » des potentiels (Personnel, mai 2010). Le potentiel pour s'actualiser a besoin d'interactions, d'une mise à l'épreuve qui nécessite un accompagnement de qualité.

II.6.3.1 Le coaching

« Le coaching est une démarche d'accompagnement des hommes dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes (www.expersonis.com).

À mi-chemin entre formation, conseil et développement personnel, le coaching peut être individuel, dans le cas d'un manager confronté à des obstacles, désireux d'améliorer sa communication ou son leadership, de gérer son stress et ses émotions.

Le coaching peut également être de type collectif. Il consiste, le plus souvent, en un travail de "reconstruction" de la cohésion du groupe, souvent mise à mal à l'occasion de changements organisationnels.

Le coaching collectif se concentre sur le développement de la performance collective et vise des résultats opérationnels. Il s'adapte d'abord à la problématique du groupe d'individus concerné, à son degré de maturité collective et à sa culture. »

Selon Miralles (2007, p. 227), le coaching vise « le développement personnel et est requis en général pour aider certaines personnes réputées précieuses pour l'entreprise à franchir des passages délicats de leur vie professionnelle ».

Petit rappel théorique du coaching

Deux psychologues ont marqué théoriquement le coaching. Il nous a semblé intéressant d'en dire quelques mots :

- Rogers (1998, p.29) et la relation d'aide.
  Il définit celle-ci comme « une situation dans laquelle l'un des participants cherche à favoriser chez l'une ou l'autre partie, ou chez les deux, une appréciation plus grande des ressources latentes internes de l'individu, ainsi qu'une plus grande possibilité d'expression et un meilleur usage fonctionnel de ces ressources". Cette relation d'aide n'est possible que si les trois conditions suivantes sont réunies : la « congruence » (être soi-même), l'empathie et la considération positive inconditionnelle.

- Bandura (2003) et le SEP (Sentiment d'Efficacité Personnelle).
  Il considère que le SEP joue un rôle clef dans la performance individuelle. « Les personnes qui ont un faible SEP dans un domaine particulier évitent les tâches difficiles. Elles ont des niveaux faibles d'aspiration et une faible implication par rapport aux buts qu'elles ont choisis. Elles diminuent leurs efforts et abandonnent rapidement face aux difficultés. Elles attribuent leurs échecs à une déficience d'aptitude. Au contraire, un SEP élevé augmente les accomplissements. Les personnes qui ont un SEP élevé considèrent les difficultés comme des paris à réussir plutôt que comme des menaces à éviter. Cela renforce leur intérêt intrinsèque et leur implication dans les activités. Ces personnes se fixent des buts stimulants et maintiennent leurs efforts face aux difficultés ; elles attribuent leurs échecs à des efforts insuffisants ou à un manque de connaissances ou de savoir-faire qui peut être acquis » (Bandura, 2003, p.66).

La confiance, élément clef de la performance

Le coach est « un allié au service des intérêts du coaché » (Forestier, 2002), d'où l'importance d'une relation réciproque de confiance.

Pour Duluc cité par Miralles (2007, p.234), « la confiance favorise l'ensemble des processus vitaux, mentaux et comportementaux. Les possibilités créatives de la personne ou du groupe se développent […]. Grâce à elle, les personnes et les équipes repoussent leurs limites ».

Pour Miralles (2007, p.234-235), « développer la confiance en lui-même d'un individu passe en général par l'établissement ou le renforcement d'une relation de confiance entre l'individu et l'organisation […] La relation de confiance qui rassure la personne dans sa capacité d'agir avec performance comporte une double dimension : affective et émotionnelle d'une part, rationnelle et contractuelle de l'autre ». Le coach ou le manager de proximité est en charge de la dimension affective et émotionnelle, la dimension rationnelle est quant à elle laissée à l'organisation.

Le coaching va permettre de développer le SEP et donc la confiance de l'individu. Cela induit l'atteinte d'un « état de performance qui désigne les dispositions personnelles les plus favorables à l'obtention des meilleures performances, la fonction de préparation consistant à créer les meilleures conditions pour que les individus de talent atteignent au moment voulu cet état de performance » (Miralles, 2007, p. 241).

Miralles confirme : « chaque individu porte en lui les conditions de son succès. Le talent appartient à l'individu », et « le rôle de l'organisation consiste, surtout à développer ce talent, lui permettre de s'exprimer au mieux, en l'accompagnant dans la prise de conscience et libération de ses potentialités » (Miralles, cité par Peretti, 2009, p. 338).

Alison Baker dans la revue *Talent Management* de mars 2009 évoque une étude menée par le CIPD qui a constaté que 43% des organisations utilisent fréquemment le coaching dans les programmes de gestion des talents. 38% l'utilisent de temps en temps. 87% ont par ailleurs estimé que c'était une méthode efficace voire très efficace. Dans ce même article, l'auteur révèle qu'une enquête auprès des participants aux programmes de gestion de talent a constaté que le coaching était l'élément le plus efficace quant à son impact sur la performance, la motivation et l'engagement. Il semble donc que le coaching puisse vraiment aider des individus à développer leur agilité aussi bien que leur capacité à apprendre. C'est un facteur clé de performance, de leadership et de potentiel. Il encourage les collaborateurs à être responsables de leur propre développement et actions.

II.6.3.2 Le cocooning

Le cocooning a pour but de créer une bulle protectrice pour entretenir la confiance. Il participe à la création d'un climat favorable, d'une ambiance bénéfique.

Pour Miralles et Nicolli cités par Peretti (2009, p. 338), le cocooning revient à protéger les talents pour les conduire à la performance. Ils le définissent comme un « ensemble de pratiques visant à protéger les talents contre les agressions de l'environnement et à les

maintenir dans un état de plaisir et de confiance pour créer les meilleures conditions de la performance ».

Afin de permettre au talent de s'exprimer, l'apport du coach est donc à compléter par un travail spécifique sur les rapports entre le sujet et les conditions de travail (facteurs externes). Il s'agit là de le mettre dans les meilleures dispositions pour lui permettre d'atteindre ce meilleur niveau de performance. En le dorlotant, on évite ainsi toute sollicitation hostile extérieure, il reste focalisé sur ses tâches et ses objectifs. Le cocooning peut par ailleurs être considéré comme la composante affective complémentaire à la composante instrumentale (niveau de rémunération très élevé) d'une politique de rétention des talents (Thévenet, 2000).

Miralles donne un exemple très parlant de cocooning à travers le football racontant les propos de Jacquet (2007, p.246) : « le choix du lieu de résidence est un acte capital. Dans cette mécanique complexe qu'est la vie d'un groupe de sportifs de haut niveau, de mauvaises conditions de séjour (sommeil, nutrition, environnement, etc.) peuvent ruiner une préparation par ailleurs rigoureuse. Tout a son importance : la disposition et le confort des chambres, l'accès à la salle de kiné […] Il faut se protéger des agressions inopinées […] Tous ces éléments participent de la toile d'araignée à la fois professionnelle et amicale qui enveloppe nos deux mois d'existence commune ».

On pourrait tout à fait imaginer pareil dispositif adapté à l'entreprise et appliqué aux collaborateurs.

Dans la mesure où l'expression de la performance des talents suppose de créer les conditions de son épanouissement, les techniques de coaching et de cocooning sont bien complémentaires. Elles s'avèrent même être essentielles à la réussite de la démarche en raisons du risque associé au *Talent Management* pour le collaborateur talentueux : « exigeant, stressant, leur parcours peut avoir des conséquences sur la vie privée » (www.le figaro.fr, 3 octobre 2010). Un échec personnel constituerait dès lors un échec pour l'organisation tout entière avec les risques associés en termes de responsabilité.

II.6.4 Développer les talents

II.6.4.1 L'approche externe et l'approche interne

D'une entreprise à l'autre, on peut retrouver deux approches distinctes dans les actions de développement des talents. Pour certaines, la démarche est strictement interne et, pour d'autres, elle peut s'ouvrir à l'externe. Que recouvrent les termes interne et externe quand il est question de développer les talents ? Quels sont les acteurs parties prenantes et quelle est leur contribution ?

Dans un premier temps nous allons évoquer « la contribution des acteurs externes pour développer les talents dans l'entreprise » (Peretti, 2009, p.332). Il est là question de l'externalisation partielle du développement des talents.

Peretti identifie cinq axes de développement des talents pouvant nécessiter le recours à des partenaires externes :

- Placer le manager au centre du dispositif : il doit être le « premier RH, celui qui détecte et développe les talents de ses collaborateurs. Il doit donc être choisi, formé et évalué sur cette compétence managériale ». Nous reviendrons plus en détails sur le rôle crucial du manager un peu plus avant dans notre étude.
- Favoriser les « pratiques de mobilité, de formation et de promotions ». Ainsi l'entreprise contribue au développement de ses talents. La vue plus anglo-saxonne de McCall (1998) privilégie l'« expérience on the job » considérant que les meilleurs apprentissages proviennent des expériences de mise en situation.
- « Permettre l'expression mesurable de ces potentialités dans la considération objective de la performance » : il est là nécessaire de construire des outils de mesure.
- « Autoriser le déploiement des désirs d'évolution exprimés par les personnes de l'entreprise » : faire un travail de fond sur les perspectives d'évolution et de mobilité interne.
- « Accompagner les encadrants dans leur appréciation des performances et potentiels des collaborateurs ».

Pour l'ensemble de ces cinq axes, la Direction des Ressources Humaines peut faire appel à des consultants extérieurs qui pourront apporter leur expertise en matière de « construction des actions de progrès managérial », « missions d'audit des dispositifs existants », « réalisation d'instruments de mesure », …..

Pour organiser le management des talents, il est fondamental de (Peretti 2009, p.333) :

- « Révéler les potentiels : pour Lombardo et Eichinger (2000), l'agilité d'apprentissage démontrée par les individus dans des expériences professionnelles diverses caractérisent les HP.
- Les identifier nécessite que les managers communiquent et utilisent des méthodes d'évaluation et comparent les résultats.
- Les révéler souvent à eux-mêmes
- Les développer tous (à tous niveaux et dans chaque catégorie de salarié) : plan de développement spécifique
- Rechercher en permanence les potentiels nouveaux qui vont pouvoir s'exprimer dans l'entreprise ».

C'est l'objet notamment des plans de succession dont les principaux objectifs sont :

- ✓ le développement et le remplacement des managers clefs ;
- ✓ la clarification des positions clefs et l'identification des critères pour les remplir ;
- ✓ la constitution d'un pipeline de talents ;
- ✓ l'élaboration des critères des forces des leaders et de développement d'expériences afin d'accélérer le leadership des individus et des talents.
- ✓ L'anticipation d'une proposition de valeur pour motiver et retenir les meilleurs éléments.

(Journal of personal finance, *Identifying and Developing High Potential Leadership Talent*, volume 7, 2008)

Afin qu'un plan de succession soit efficace, il doit partir du plan stratégique de l'organisation et remplir trois conditions principales (www.npnweb.com, août 2007) :

1. Communiquer aux HP qu'ils sont identifiés ;
2. Exposer les HP et leur permettre de suivre des opportunités
3. Assigner un mentor afin d'aider les HP à comprendre leurs expériences et échanger leurs points de vue.

La réussite d'une telle démarche en externe nécessitera à l'évidence le choix d'un prestataire pertinent avec lequel construire un réel partenariat.

A l'inverse, d'autres « entreprises considèrent la gestion des talents comme une affaire strictement interne ». Elles mettent en place des dispositifs pour chacune des étapes du développement de leurs talents. « Elles privilégient le marché interne des talents en limitant au maximum les échanges avec l'externe. Elles sont réticentes à recruter à l'extérieur des talents qui n'ont pas été cultivés en interne. […] elles préfèrent assurer avec des moyens et des équipes internes l'essentiel des activités qu'implique un management des talents » (Peretti, 2009, p.331).

II.6.4.2 Les questions posées par les pratiques de développement des talents développées dans la littérature

Il semble que les entreprises ayant une politique active de management des talents se posent trois questions (Peretti 2009, p.334) :

- ✓ « Faut-il se limiter à l'emploi de talents décelés et développés dans l'entreprise ou s'enrichir de talents révélés dans d'autres structures ? »
- ✓ « Faut-il contribuer à développer tous les talents des collaborateurs y compris ceux qui seront mis en œuvre en dehors de l'entreprise »
- ✓ « Faut-il rendre talentueux ses collaborateurs au-delà de ses besoins propres et travailler ainsi pour les autres entreprises ? »

La question de recruter à l'extérieur se pose notamment lorsque l'organisation recherche des besoins spécifiques et notamment des cadres expérimentés. Cela pose selon Peretti (2009, p. 334) deux questions : « les conditions pour attirer les nouveaux paraissent elles équitables aux anciens ? Les perspectives d'évolution interne de certains collaborateurs fidèles ne sont-elles pas menacées ? ».

La problématique soulevée ici renvoie à l'impératif pour l'entreprise de recruter et développer des talents qui soient en adéquation avec ses besoins. Or « les outils RH (EAE, bilan de compétences, bilan pro, entretiens d'orientation…) montrent parfois que les talents que le salarié souhaite développer ne sont pas en adéquation avec les besoins de l'entreprise » (Peretti, 2009, p. 335).

Concernant l'opportunité de transformer les espoirs dont le « potentiel est fort et [la] performance initialement [est] faible ») en étoiles aux « potentiel et performance forts » : « l'entreprise peut avoir un vivier de talents qui dépasse ses besoins actuels et futurs. Les espoirs peuvent alors se retrouver sur un « plateau de carrière ». Ils deviennent des piliers [à la] « performance forte et [au] potentiel faible » et, en cas de désengagement de leur travail, peuvent se transformer en « branches mortes » [aux] « performance et potentiel faibles ». Peretti (2009, p.335).

En synthèse de cette partie, nous pouvons dire que « les entreprises qui favorisent le développement des talents au-delà de leurs besoins et n'hésitent pas à rechercher des candidats talentueux qui ont démontré leurs capacités dans d'autres entreprises ont des avantages compétitifs dès lors que ces pratiques s'inscrivent dans une politique active de management des talents ». Peretti (2009, p.336).

Mettre en place un management des talents ™ n'est pas évident. Les entreprises ne savent pas clairement ce qu'elles doivent atteindre et ce que constitue un TM « successfull » ? Cette mission est souvent confiée aux RH.

La mise en place du TM est difficile car l'environnement change en permanence et les compétences d'aujourd'hui pour une stratégie donnée ne sont pas forcément celles de demain. Ce sont les entreprises qui misent sur une double stratégie à la fois court et long terme qui ont eu le plus de succès mais il n'existe cependant pas de « one best way ».

En plus d'être en phase avec la structure et les processus, le programme de TM doit être adapté à la culture d'entreprise. De surcroît, il doit être calé sur le système de management de la performance de l'entreprise. Il semblerait donc que ce soient les entreprises qui retiennent ces éléments qui parviennent à attirer et retenir le plus de high potentials.

Les programmes de TM ont aussi des bénéfices stratégiques à long terme pour les entreprises. Ils leur permettent de se renouveler et de se ressourcer. Cela leur donne la capacité à s'adapter au changement des marchés et aux challenges.

Selon une récente étude menée par Tower Perrin, juin 2009, 73% des cadres s'accordent à dire que les processus de TM sont étroitement liés à la stratégie et sont essentiels pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs. Mais seulement 25% des cadres ont vraiment intégré les processus de TM. Ils sont encore moins nombreux à avoir rendu leurs pratiques de TM effectives.

Ces chiffres suggèrent l'importance d'intégrer le TM dans la business stratégie. Ils mettent également en avant la difficulté que cela représente : c'est un grand challenge à relever.

Toutefois, quand le TM est intégré à la stratégie business, 82% de ces organisations développent à la fois des high po et leur top management.

II.7 Management des talents et… le rôle du manager

Le management renvoie au terme anglo-saxon de « Manager ». Il nous semble important d'évoquer son rôle dans le management des talents. En effet, après avoir abordé les pratiques

du management des talents, on peut s'interroger sur la place du manager dans l'exécution de ces pratiques. Quels éléments nous apporte la littérature à ce sujet ?

Donahue (2001, revue Harvard Management Update), nous dit que « le management des talents ne doit pas être réservé à la RH. Il fait partie intégrante du job des managers ».

Pour Hanfield-Jones, Michaels, et Axelrod, (nov 2003, Ivey Business Journal), les «leaders ne réalisent pas qu'ils ont entre les mains les leviers de construction du talent. Ils pensent que cela appartient aux services RH. Seulement 18% des interviewés pensent que manager les talents fait partie de leur job ».

Baker renforce cette croyance dans (Fev 2009 – *www.training journal.com).* Pour elle, « les managers jouent un rôle fondamental dans la gestion des talents. Pour rendre la gestion des talents efficace, ils doivent prendre la responsabilité de sa mise en œuvre. Quand les managers sont impliqués dans la gestion des talents, cette idée transpire sur les équipes, et les collaborateurs se sentent tous concernés et cherchent donc à mettre en avant leurs compétences ».

Elle conclue en écrivant qu' « un manager efficace, qui prend le temps pour comprendre les besoins de chaque membre de son équipe, peut alors les guider et les assister pour atteindre les buts de l'organisation ».

Peretti, quant à lui (2009, p.39) nous rappelle que « les talents n'ont de valeur et d'importance que celles et ceux que leur donnent ceux qui les reconnaissent et en bénéficient ». Cela ne revient-il pas à dire que les managers sont à la source et doivent jouer un rôle déterminant dans le développement des talents ?

Peretti (2009, p.39) aborde cette question en préconisant de « considérer la relation hiérarchique, conjonction et rencontre de talents de part et d'autre, avec une démarche dynamique d'enrichissement de cette relation, de création de valeur continue, de développement des partenaires et de satisfaction partagée ».

Pour cela, Peretti (2009, p.55-57) met en exergue les propres talents que doit posséder le manager :

- ✓ « Savoir écouter et savoir parler » : « les managers préfèrent souvent parler plutôt qu'écouter » alors que « le talent de l'écoute peut aider au mieux son entourage ».
- ✓ « Savoir respecter et savoir interpréter les règles » : tout le talent du manager réside dans sa capacité à utiliser au mieux la règle, l'appliquer en la contournant parfois si nécessaire afin de ne pas tomber dans la « bureaucratisation ».
- ✓ « Savoir déléguer et savoir centraliser » : le manager doit être en mesure de faire redescendre l'information auprès de ses collaborateurs leur permettant ensuite de prendre des décisions. Il doit également être capable « d'assumer directement la responsabilité de certaines décisions » relevant de son poste.

- ✓ « Savoir prendre des risques et savoir trouver des éléments de sécurité » : dans un environnement incertain et changeant, le manager doit savoir faire la part des choses et prendre des décisions tout en évaluant le risque inhérent à un contexte mouvant.

- ✓ « Savoir faire des évaluations objectives et subjectives » : l'objectif renvoie au quantitatif (mesurable) et systématique. Il ne faut cependant pas occulter l'aspect subjectif de l'évaluation qui prend en compte d'autres éléments, plus qualitatifs.

- ✓ « Savoir travailler en équipe et en solo » : « en équipe, il existe une créativité collective grâce à une dynamique sociale mais la créativité individuelle est elle aussi nécessaire à l'entreprise. Un manager doit avoir le talent de la créativité en sachant de se concentrer ».

- ✓ « Savoir conduire des changements et apporter de la stabilité organisationnelle » : le fonctionnement de l'entreprise peut être perturbé par le besoin de s'adapter à l'environnement, impliquant des changements organisationnels. Cela peut être plus ou moins difficile à intégrer selon les personnes.

- ✓ « Savoir être dans l'action sans négliger la réflexion » : capacité pour le manager de rendre concrètes les réflexions débouchant sur des décisions prises en réunion.

- ✓ « Savoir concilier l'économique et l'humain » : ces valeurs sont souvent antinomiques et le talent du manager réside dans sa capacité à les faire se réconcilier.

Peretti nous montre ici l'importance de développer en parallèle le talent des managers car ils sont des contributeurs évidents du développement de l'ensemble des talents dans l'entreprise.

En cela il rejoint ce que dit Bouchez (cité dans la revue Personnel, mai 2010) : « Tout le monde est potentiellement talentueux, encore faut-il que l'environnement (notamment le management) soit capable de créer les conditions pour contribuer à le révéler ».

II.8 Les principales critiques émises sur les programmes de TM

Les programmes de TM sont souvent critiqués sous trois angles (Burke, Business Horizons, mars, avril 1997) :

1. Il peut être difficile de déterminer si un collaborateur mérite le statut de HP simplement par « prophétie » relative à ses futurs talents.
   A ce sujet une étude conduite par Personnel Decisions International (citée dans HR Magazine, mars 2008) a montré que 27% des individus identifiés comme HP étaient aussi identifiés par leurs managers comme personnes pouvant « dérailler » à un moment de leur carrière (par exemple, un collaborateur qui a des idées brillantes mais qui ne sait pas les implémenter par d'autres, ou celui qui a de très bons résultats mais au détriment de ses confrères…)
2. Les programmes peuvent encourager le clonage des dirigeants c'est-à-dire la reproduction des élites dirigeantes peu enclines à s'intéresser aux élites d'un autre ordre (expert, créatif…), Miralles (2007).

3. Ils peuvent être à l'origine d'une frustration assez forte des non-participants qui peut se traduire par une baisse de leur performance et un sentiment d'injustice.
   Le pari est alors de manager les talents tout en assurant la cohésion sociale (Revue Personnel, mai 2010)

A cela peut être ajoutée l'erreur la plus courante qui, pour les managers, consiste à confondre haute performance et haut potentiel. « Les collaborateurs les plus performants n'étant pas systématiquement les plus talentueux à des niveaux plus élevés dans l'organisation » (Peterson, HR magazine, mars 2008).

Une dernière critique réside dans le paradoxe existant entre le fait que le TM est considéré comme clé dans l'atteinte d'un avantage concurrentiel et le fait que les pratiques de TM retiennent les collaborateurs qui, étant les plus compétents, peuvent le plus facilement partir et donc « mettre à mal » l'organisation dont ils dépendent.

Nous venons d'étudier les notions de « talent » et de « management des talents ». En synthèse des points de vue présentés par les auteurs clefs nous pouvons retenir un certain nombre d'éléments essentiels.

Selon Miralles (2007), l'individu possède des ressources physiques, cognitives, conatives et émotionnelles, en grande partie héritées. Cette pépinière de ressources évoluera grâce à un apprentissage personnel, mais aussi par un développement de compétences au sein de l'organisation. Cette évolution des ressources va permettre à l'individu de faire preuve de compétences exceptionnelles et rendra son talent reconnaissable parmi les autres, son talent aura un caractère unique.

L'individu a les cartes en mains, il possède les atouts, le potentiel, mais c'est à lui de faire la différence en s'investissant entièrement dans la quête de la performance.

Comme nous venons de le voir, le talent a donc un caractère issu de l'héritage. Miralles précise que ce potentiel est renforcé par l'environnement familial et professionnel (apprentissage, expérience…) mais aussi par des croyances personnelles, le SEP (Bandura 2003) ou la « volonté » de réussir (Bourdieu, 1992).

L'organisation tient également une part importante dans le développement des potentiels du talent. Ce développement est le fruit de la formation et de la mise en situations difficiles ou challengeantes. La réussite dans ce type de situation crée la « sensation de plaisir de travailler ». Elle favorise la confiance en soi et donc la mobilisation du talent.

Si l'organisation et le management des talents doivent créer les meilleures conditions pour que les talents puissent développer et exprimer leurs potentiels individuels, ils doivent aussi associer les talents complémentaires entre eux, tenir compte des compétences de chaque membre de l'équipe, afin de permettre à ce groupe d'exprimer une performance collective.

En conséquence, l'individu, dans sa volonté de faire reconnaître et développer son talent au niveau professionnel et personnel, sera nécessairement à la recherche de ce type d'organisation qui pratique la gestion des talents et vice versa.

Enfin, et pour Miralles (2007), la GRH s'implique de plus en plus dans la gestion des personnes en tant qu'individus et de moins en moins de manière collective. La gestion des talents consiste donc à « détecter, sélectionner et cultiver » les talents afin de donner aux organisations de nouvelles possibilités d'amélioration de la performance. On voit bien là la place prépondérante du manager et des services RH à qui il appartient d'être vigilants tant en matière de détection que d'accompagnement et ce tant sur la forme que sur le fond afin d'éviter au maximum les critiques qui pourraient être émises en termes de TM.

La gestion des talents irait donc dans le sens du développement de la performance de l'organisation, mais pour répondre à quels enjeux ?

III/ RÉPONSE DE LA LITTÉRATURE : ENJEU STRATÉGIQUE OU SIMPLE ÉVOLUTION VERNACULAIRE RH ?

La recherche et le développement des talents constituent en eux-mêmes un enjeu essentiel pour les organisations. Il suffit pour s'en convaincre de constater que même en temps de crise, depuis 2009, les entreprises continuent à s'investir sur le sujet.

En effet, en temps de crise encore plus qu'en temps normal, la pérennité d'une entreprise sera en partie liée à sa capacité d'adaptation et d'innovation rendue possible grâce à ses collaborateurs talentueux. Il devient alors presque vital pour elle de pouvoir conserver les éléments clefs de son organisation.

Pour preuve ce rapport datant de 2009 (au plein cœur de la crise) de l'Economist Intelligence Unit réalisé pour Stepstone qui avance que malgré la crise économique, l'attraction et la fidélisation des talents n'est pas mise de côté loin s'en faut ! Elle change juste de nature. Réalisée auprès de 484 cadres dirigeants entre novembre et décembre 2008, cette étude montre que le marché demeure sous tension. Même si certaines entreprises licencient du fait de la crise, l'évolution démographique reste la même (taux de natalité en baisse). De plus, si les départs à la retraite sont repoussés à des jours meilleurs, il n'en demeure pas moins qu'ils surviendront bien un jour. Il s'agit donc pour les entreprises non plus de recruter en volume compte tenu de cette nouvelle donne mais de façon ciblée.

III.1 Le management des talents : un véritable enjeu ?

Pour Miralles (2007, p.121) « pour que le management des talents ait quelque importance, encore faut-il que les situations professionnelles exigeant du talent correspondent à des processus cruciaux pour l'organisation, ou encore qu'elles concernent la mise en œuvre de «compétences stratégiques » »

Ainsi, pour présenter un caractère stratégique, une compétence ou une activité doivent « avoir de la valeur, être rare, imparfaitement imitable et difficilement substituable » Barney (1991, vol. 18), caractéristiques qui appartiennent bien au talent.

Comme nous l'avons dit en introduction, la littérature est abondante sur le sujet des enjeux liés au management des talents.

Les auteurs mettent en évidence la nécessité du *Talent Management* comme stratégie RH au service des stratégies des organisations. Il répond, comme nous allons le voir, à des enjeux à la fois organisationnels, culturels et managériaux.

Les talents sont probablement les salariés qui contribuent le plus à la stratégie de l'entreprise. Huschid, Becher et Beatty, cités par Peretti (2009, p.259) appellent à « une différenciation des stratégies de personnel au sein d'une même entreprise ». Pour Huselid et ses collègues, cités par Peretti (2009, p. 259), « tous les salariés sont importants mais certains occupent des postes plus stratégiques et contribuent plus à l'exécution de la stratégie ».

Comme le souligne Cappelli (2008) cité par Peretti (2009, p.268/269), la gestion des talents n'est pas une fin en soi mais un moyen pour l'entreprise d'atteindre ses objectifs.

III.1.1 Les enjeux organisationnels

L'appréhension de la notion de « talent » dans les entreprises (et par extension le management des talents), a évolué au fur et à mesure de la modification des modes organisationnels, ce qui semble prouver qu'elle est indissociable du fonctionnement de nos organisations et donc nécessaire à leur pérennité.

Intéressons-nous aux différentes périodes et modes organisationnels identifiés par Blanc, Foix et Maurice dans l'ouvrage l'Alchimie des talents, (2008, p. 163) qui nous permettent de bien comprendre l'évolution de la notion de talent.

III.1.1.1 « L'aire de l'ordre ou l'organisation pyramidale de la compétence » : le talent comme avantage individuel

Ce modèle domine jusqu'à la fin des années 70. Si la notion de compétence apparaît, se substituant à celle de qualification, ce qui reste prédominant et représentatif dans les organisations est « l'organisation des tâches par niveaux hiérarchiques et par postes de travail ». Ce modèle permet cependant au talent d'émerger : c'est « la culture de l'effort et de la loyauté » qui est valorisée et qui rassure les collaborateurs en leur fournissant des repères structurants. Ils ont ainsi tout le loisir de se consacrer à leurs tâches professionnelles sans « se poser de questions ».

Cette organisation « toutefois rigide et hiérarchisée » peut décourager toute « initiative individuelle », caractéristique pourtant évidente du talent. L'enjeu RH consiste donc à « donner une vraie force aux valeurs partagées de l'entreprise en les explicitant ». Il sera par ailleurs en complément nécessaire « d'humaniser et personnaliser le management des collaborateurs par la mise en place de plans de carrière » susceptibles de leur permettre de se projeter dans un « projet personnel de développement ».

III.1.1.2 « L'aire de l'image et du succès à court terme ou organisation compétitive de la performance » : le talent comme avantage concurrentiel

Les années 80 et la fin des 30 glorieuses voient apparaître la notion de « valorisation des RH » (Blanc, Maurice et Foix, 2008, p.164), celle de « gestion du personnel » disparaissant progressivement. C'est aussi l'ère du « toujours plus, focalisant sur la performance individuelle du collaborateur ». Les notions de « culture d'entreprise, valeurs propres » à l'organisation deviennent des « ressorts essentiels à la qualité des offres et à la compétitivité ». De cette période, on retiendra une opportunité pour le talent d'émerger grâce à l'importance donnée au « développement personnel », aux « possibilités de s'épanouir dans son travail ». « L'entreprise attend des performances attestées par des résultats individuels ». Chacun est incité à trouver sa propre voie de découverte de ses talents en explorant ce qui « va faire la différence ».

Cette approche nous renvoie au TM comme ayant un lien évident avec la performance. Il est perçu comme un facteur critique de performance pour les organisations car il permet de se différencier des concurrents et de générer de la performance. Il convient cependant d'ajouter

un petit bémol à ce qui pourrait apparaître idéal quand on évoque le développement personnel. Les auteurs nous interpellent sur le fait que l'organisation attend des résultats à court terme sans prendre le temps de « l'apprentissage, […], du mûrissement et de la consolidation ». On s'attache à l'expertise apparente mais « on méprise les conditions de son développement » ce qui vide le talent de « son sens profond ».

Tout l'enjeu pour les RH réside alors dans le fait d'être capable de « promouvoir un mode d'évaluation plus objectif où chacun doit se vendre à partir de ses succès ». Il s'agit aussi de « réintroduire du sens » et […de] « conduire le chef d'entreprise à privilégier la pérennité de son entreprise sur la guerre des coups et du résultat à tout prix ». On comprend bien là toute l'importance qui doit être accordée au fait de laisser le temps aux collaborateurs de se développer.

On entre dans l'ère des NTIC (Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication) au début des années 90. C'est l'âge d'or du « knowledge management » : « toute la connaissance est à la disposition de tous ». En parallèle d'un développement de la coopération entre services, « l'impératif de performance déplace son centre de gravité en direction des équipes et du travail en réseau ». L'opportunité pour l'émergence du talent est alors de « pouvoir inscrire l'action dans un sens à long terme où chacun puisse se reconnaître et se développer ». Le modèle de carrière individualiste est mort, compter sur le talent des autres pour progresser devient envisageable. « La mobilité professionnelle devient la règle pour tous ceux qui veulent progresser ». C'est aussi la perte d'aura de la notion d'expertise, chacun pouvant s'exprimer, « il en résulte souvent une impression de désordre organisé. Les repères manquent ». Cela peut générer stress et anxiété. L'enjeu pour les RH est alors « d'intégrer une ambition à long terme dans la stratégie globale de l'entreprise ». Pour cela, il faudra « mettre en place des politiques de transmission des connaissances et des compétences ». C'est la capacité des RH à être proche des équipes qui fait la différence. Un nouveau rôle apparaît pour les RH : « elles sont garantes de la pérennité humaine de l'entreprise ».

III.1.1.3 « L'aire de l'optimisation générale ou l'organisation vivante et apprenante » : le talent comme avantage culturel permanent

Avec l'apparition de la notion de « lifelonglearning » mise en exergue par la Commission des Communautés Européennes à Bruxelles le 21 novembre 2001 (repris par Blanc, Foix et Maurice, 2008, p. 167), on assiste à la montée en puissance de l'organisation en tant qu'organisation apprenante. Cela désigne « la capacité de celle-ci à tirer parti de ses propres expériences et à évoluer en y prenant appui » (Blanc, Foix, Maurice, 2008, p. 167).

C'est une belle opportunité pour favoriser l'émergence des talents : « la culture de l'apprentissage » et de la révélation des talents se fait au travers « de la mobilité, le brassage des profils et des générations, les pépinières ». C'est l'apogée du right man at the right place : le but est d'utiliser les compétences du collaborateur là où « il s'avère le plus fonctionnel ». Cela engendre inéluctablement une « nouvelle forme d'élitisme et d'individualisme qui s'appuie sur les potentialités, les savoir-faire uniques en dehors de tout autre critère ».

Quels sont alors les enjeux RH ? Nous développerons plus avant l'aspect culturel lorsque nous l'évoquerons en tant qu'enjeu. Cela consiste pour les RH à « orchestrer la diversité des cultures, des valeurs, des besoins dans l'entreprise ». Les RH doivent aussi favoriser « le cycle de l'apprentissage » afin de rendre l'organisation « vivante et apprenante ».

Le propos des auteurs vise à nous faire prendre conscience que les différents modes d'organisation ont permis chacun à leur tour, le développement et l'émergence du talent et constituent au fil de l'histoire « un chemin de progrès dont les étapes de succèdent et s'enrichissent mutuellement sans se remplacer ». Ce qui diffère, ce sont « les ressorts. L'action la plus efficace pour l'entreprise consiste donc à intégrer et faire cohabiter différents modes managériaux » :

- mode managérial hiérarchique : fondé sur l'ordre pyramidal ;
- mode managérial par projets : fondé sur les opportunités de mises en situation nouvelles et la transversalité des compétences ;
- mode managérial en réseau : fondé sur les liens et l'information en lien avec celui par projet mais qui rend les échanges d'informations central dans l'organisation ;
- mode managérial par fonctions et systèmes intégrés : constamment réévalués et réadaptés aux évolutions du contexte ;
- mode managérial de l'apprentissage : mettre en place, animer et organiser une culture apprenante associant apprentissage individuels et collectifs.

III.1.2 Des enjeux sociaux et démographiques

III.1.2.1 Du grand retour des seniors…

(Blanc, Foix, Maurice, 2008, p.174)

« Au cours des décennies à venir, la population active des pays de l'OCDE sera nettement plus âgée. Le vieillissement de la main-d'œuvre dû à celui de l'ensemble de la population va s'accentuer considérablement dans la mesure où la tendance au départ précoce à la retraite va s'inverser » (www.oecd.org, étude prospective du vieillissement de la population active dans les pays de l'OCDE, 1998).

L'enjeu est généré par les tendances lourdes de la démographie européenne. Depuis la fin de la guerre, la pyramide des âges s'est transformée et tend à ressembler de plus en plus à une toupie. L'impact est considérable pour les entreprises : cela affecte leurs marchés (les consommateurs ne sont plus les mêmes) et la composition des classes d'âges en leur sein.

« Les experts prévoient que le nombre des seniors va augmenter de 50% dans la population active au cours des quinze prochaines années ». La conséquence est incontestablement la raréfaction des compétences disponibles sur le marché du premier emploi, « voire une pénurie pure et simple dans plusieurs secteurs d'activité ». Cette rupture pourtant prévisible n'a pas fait en amont l'objet de politiques particulières, bien au contraire ! En France, par exemple, « les durées de vie professionnelle n'ont cessé d'être raccourcies ».

En rapport avec le TM, l'un des moyens de pallier le manque de compétences a été de prendre conscience de la nécessité d'utiliser l'expertise des seniors comme « garants des meilleurs

savoir-faire et savoir-être de l'entreprise, dépositaires aussi de la mémoire des échecs et des réussites du passé, ils sont les mieux placés pour réintégrer un capital de confiance face aux incertitudes de l'environnement, et accompagner les autres générations dans l'émergence ou la consolidation de leurs propres talents ».

L'enjeu consiste donc, ainsi que nous le présentent les auteurs dans cet ouvrage, à intégrer cette donnée démographique comme une réalité dont il faut faire une opportunité de coopération intergénérationnelle.

Les politiques de détection des potentiels se concentrent malheureusement dans beaucoup d'entreprises sur les moins de 35 ans. Or le talent n'a pas d'âge.

III.1.2.2 …à la pénurie de main d'œuvre

« Le problème du vieillissement de la main-d'œuvre donne des insomnies aux dirigeants. Les baby-boomers commencent à partir à la retraite, particulièrement dans le secteur de l'énergie et des « utilities ». La course aux talents va être vive, prévient Eric Schmitt, expert chez Capgemini, dans une étude intitulée, Préparer la renaissance du nucléaire, 2008.

En effet, la situation démographique avec des départs massifs à la retraite engendre une rareté des compétences entre une génération volumineuse qui sort et une génération moins importante qui n'est pas encore prête à prendre la relève.

Une étude menée par Right Management sur la guerre des talents montre de surcroît que les institutions d'enseignement et de formation ne parviennent pas à suivre le rythme des évolutions organisationnelles et économiques et mettent sur le marché des diplômés en décalage de compétences et de culture avec les besoins des entreprises.

Ainsi, selon une étude Manpower en 2007 et reprise par Foix, Blanc et Maurice (2008, p. 174) menée dans 27 pays et territoires, 40% des employeurs français font état de difficultés de recrutement en raison d'une pénurie de profils qualifiés ; un résultat qui correspond à la moyenne mondiale. Toutefois, de fortes disparités sont enregistrées suivant les différentes régions du globe avec des infléchissements importants d'une année sur l'autre pour certains pays européens.

« Cet enjeu est particulièrement aigu dans les pays émergents où la sortie de crise a été plus rapide et où le marché de l'emploi est beaucoup plus actif et ouvert que dans les économies occidentales » (3ème baromètre de la fonction DGRH, 2010).

Dans ce contexte, la pénurie de main d'œuvre renforce la guerre des talents et particulièrement à partir des années 2000. Cet enjeu démographique a contraint les organisations à s'interroger : qui allait assurer la relève aux postes managériaux clés ?

Les entreprises doivent déployer un TM efficace en terme de méthodes de recrutement, de développement des individus… afin d'attirer et garder des talents. Les gestionnaires RH ont une responsabilité stratégique au sein de leurs organisations, afin de leur permettre de maintenir leurs ressources et d'avoir accès aux compétences futures nécessaires à l'exécution

de leurs projets. Ces enjeux sont stratégiquement importants pour assurer le développement et la stabilité des entreprises.

III.1.2.3 La guerre des talents, une réalité

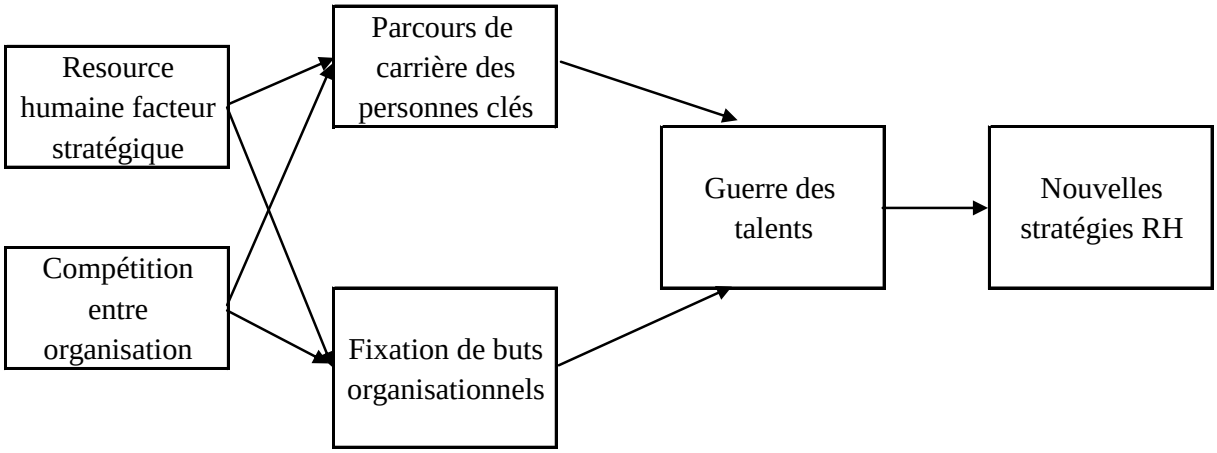
Pour Miralles (2007, p.73), « l'objectif majeur des entreprises qui réussissent est d'améliorer leur position sur le marché des talents où fait rage la guerre des talents… ».

Les talents, qui rappelons-nous, pour présenter un caractère stratégique doivent « avoir de la valeur, être rare, imparfaitement imitable et difficilement substituable » Barney (1991, vol. 18) et représentent « des actifs stratégiques » pour l'organisation qui les détient (Miralles, 2007, p.162). Mais cet avantage concurrentiel est précaire car soumis à la bonne volonté de la personne qui détient le talent. En revanche, « apparaît comme stratégique la capacité de l'organisation à mettre en œuvre les « meilleures pratiques » en matière de TM » pour les garder.

Le problème stratégique revient alors à « l'approvisionnement des meilleurs talents dans l'activité considérée » (Miralles, 2007, p.162). L'origine de la guerre des talents est due à l'intensification de la concurrence pour le recrutement des meilleurs professionnels.

C'est ce que Miralles résume par le schéma suivant :

La guerre des talents comme forme de l'interaction entre les parcours de carrière et les buts organisationnels



(Miralles, 2007, p.163)

Miralles (2007, p. 164) parle également de cycle du talent : « formation au métier », « montée en puissance », « maturité », « phase de sénescence », « arrêt carrière ».

Le cycle du talent et par extension le TM sont en cela des paramètres clefs de la gestion des effectifs où l'importance est de faire cohabiter harmonieusement plusieurs générations d'individus talentueux mais situés à des phases différentes du cycle du talent.

III.1.3 Des enjeux managériaux

(Blanc, Foix, Maurice, 2008, p. 181&182).

Après avoir explicité les enjeux organisationnels, sociaux et démographiques, nous allons à présent nous intéresser aux enjeux d'ordre managérial.

Si l'on devait décrire le manager idéal du 21e siècle, il serait à la fois stratège, visionnaire, humaniste et expert, au sein d'une organisation vivante et mobile qui l'oblige à être agile. Que d'enjeux pour le manager ! L'enjeu décliné au niveau du TM consiste à transformer en réalité l'intention de trouver « l'homme en complémentarité flexible avec son environnement, conscient de ce que celui-ci apporte, mobilisé sur ce qu'il peut apporter à son tour et qui n'oublie jamais qu'il a besoin des autres pour produire ce résultat ». Seul le manager saura détecter cela chez ses collaborateurs : « il détient les clés de la promotion des talents ».

Les auteurs de l'ouvrage nous présentent trois règles d'or en matière de management pour s'inscrire dans une logique de TM durable :

- ✓ Considérer que « la réussite d'une entreprise repose sur le talent de tous et il n'y a pas de petits talents ». En effet, l'auteur prend l'exemple de FEDEX où la valeur ajoutée de l'entreprise repose sur les capacités relationnelles et la gestion des imprévus des chauffeurs livreurs alors que ce type de population ne sera pas considéré comme population clé dans une autre organisation.
- ✓ « L'entreprise est un lieu privilégié d'émergence et d'expression des talents mais il n'est pas le seul ». Il faut faire attention au gâchis qui pourrait être engendré par le fait de ne pas prendre en compte le talent de certains qui peuvent alors se transformer en « saboteurs » faute d'être considérés. On comprend ici toute l'importance de la mise en place d'une politique de TM efficace dans les organisations en matière de détection des talents : des outils qui doivent permettre de ne passer à côté de personne.
- ✓ « Le manager ne peut agir sur le talent lui-même mais peut et doit agir sur les conditions de son émergence » : créer un environnement favorable « en respectant la genèse de son développement ».
- ✓ L'intégration des valeurs et des potentialités de la personne.

Le manager gère les potentialités vivantes de personnes dont les ressources peuvent en permanence s'épanouir ou se dessécher voire se retourner contre l'entreprise.

Ne faudrait-il pas promouvoir l'intégration des valeurs et des potentialités de la personne dans toutes ses dimensions ? On rejoint ici la notion de « bonnes valeurs » d'Henri de Castries cité par Blanc, Foix, Maurice (2008, p.184) : c'est l'état d'esprit du constructeur interactif, homme en complémentarité flexible avec son environnement, conscient de ce que celui-ci lui apporte, mobilisé sur ce qu'il peut apporter à son tour et qui n'oublie jamais qu'il a besoin des autres pour produire ce résultat. « C'est l'intention la plus porteuse pour l'émergence du talent ». C'est aussi le plus difficile à mesurer en entretien de recrutement.

- ✓ « Le talent a besoin d'un berceau : [il faut] introduire du bien être et de la convivialité.
- ✓ Le talent a besoin du regard de l'autre : [il convient d'] intensifier les capacités et les qualités d'écoute
- ✓ Le talent a besoin de se découvrir : [il lui faut] multiplier les occasions de rencontres, de formation
- ✓ Le talent a besoin de mûrir : [il est nécessaire de] respecter le temps de passage de la compétence à l'excellence
- ✓ Le talent a besoin de se confronter : [il faut le placer dans des] situations de défis proportionnés à l'expérience de chacun
- ✓ Le talent a besoin d'être cultivé et reconnu : [il faut lui] renvoyer des feedbacks positifs et non confidentiels pour valoriser une expérience ou initiative» (Foix, Blanc, Maurice p.185).

Si le rôle des managers est essentiel, la fonction RH n'est pas dissociable du management quotidien.
« Il n'y a pas de martingale dans l'entreprise pour attirer et retenir certaines élites du marché des talents qui se soucient d'ailleurs parfois de la réussite et du talent des autres comme de leur premier stage étudiant » (Foix, Blanc, Maurice p.185). Les auteurs nous proposent de « revenir à l'idée toute simple que si les choix de positionnement stratégiques se définissent dans les états-majors, la réussite d'une entreprise se construit avec la qualité et l'ingéniosité des hommes présents sur le terrain ».

III.1.4 Des enjeux culturels

La gestion des talents semble également être devenue cruciale avec l'apparition d'un nouvel enjeu d'ordre culturel, lié au développement international des organisations et à la nécessaire prise en compte de la diversité dans sa globalité. Cet enjeu est « essentiel pour faire de l'entreprise un organisme vivant et apprenant développeur de talents » (Foix, Blanc, Maurice, 2008, p. 171).

L'UNESCO définit la culture comme étant l'ensemble des traits distinctifs, spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social.

Nous allons dans les prochaines lignes nous attacher à comprendre en quoi les enjeux culturels ont une influence sur le TM dans les organisations.

III.1.4.1 L'entreprise au confluent des cultures

(Blanc, Foix, Maurice, 2008, p. 171&172)

Il ne faut pas uniquement se référer à l'inter-culturalité géographique mais aussi à l'inter-culturalité métiers (informaticien et ingénieur, commercial et production). Il en est de même pour l'investisseur, le manager, le salarié et le client final qui sont loin de partager le même langage. « La réussite économique impose de réunir cette diversité de cultures sous un lien suffisamment solide et fort pour les intégrer ».
Ce cercle vertueux de la création de valeur ne fait que transposer trois termes de la relation qui définit le bon fonctionnement d'une économie de marché : la juste rémunération des

apporteurs de capitaux, la mobilisation des dirigeants et collaborateurs de l'entreprise, la réponse adéquate, pérenne et profitable à une demande du marché.

Si l'équilibre est rompu par l'un des termes, c'est tout le cercle vertueux qui est déréglé.

III.1.4.2 Mobiliser la culture des nouvelles générations

(Foix, Blanc, Maurice, 2008, p. 176 & 178)

Les jeunes talents appartiennent aujourd'hui à ce que l'on appelle communément « la génération Y » pour laquelle « Réussir sa vie est plus important pour elle que réussir dans la vie ».

Cette génération souvent qualifiée de « zapping » est perçue comme instable (elle aime le mouvement), superficielle (elle est méfiante face au déclaratif des discours), impatiente (elle a su intégrer « l'imprévisibilité du monde ») et infidèle (elle a confiance dans sa capacité à rebondir). On est passé d'un modèle collectif prôné par les générations antérieures ou aînés à la culture du « nomadisme » et du « chacun pour soi ». Force est de constater que nombre de ces qualités sont compatibles avec ce que recherchent les entreprises qui promeuvent les « concepts d'autonomie, responsabilité et flexibilité ».

Si les jeunes « rejettent les voies traditionnelles et hiérarchiques de l'autorité, ils la reconnaissent d'emblée lorsqu'elle est justifiée au quotidien par les compétences et l'expérience de leur supérieur ». Il est par ailleurs à noter que les jeunes ne développent pas une relation affective avec l'entreprise. Ils se montrent cependant très attirés par « toute forme de travail en équipe et en dispositifs de réseaux […]. Ils privilégient […] le développement de leurs compétences techniques et comportementales, les conditions et l'ambiance de travail ».

On comprend à travers cette analyse que l'entreprise doit apprendre elle aussi à adapter son mode de management y compris pour le TM qui doit pouvoir adapter ses pratiques à ce qui fait écho à la génération Y.

De plus qu'il ne faut pas pour autant croire que les jeunes ne sont pas sensibles au sentiment d'appartenance à leur entreprise. Pour espérer garder ses jeunes collaborateurs, l'organisation doit « se considérer comme une véritable tribu et offrir une aventure collective à ses jeunes salariés si elle veut espérer les garder ».

Un paradoxe pas toujours évident à gérer et mettre en œuvre pour le manager qui doit tout à la fois « savoir les écouter, les encadrer, les conseiller mais sans les commander ou leur ordonner quoique ce soit ».

« Cette génération Y nous place ainsi en face d'une culture particulièrement exigeante sur les ingrédients organisationnels et psychologiques de ses attentes vis-à-vis du monde du travail. Il faut en tenir compte, dans l'intérêt même de l'entreprise pour offrir aux jeunes un terreau favorable à l'émergence de leurs propres talents ».

Pitelet, le PDG du cabinet de conseil Onthemoon, estime que « la guerre des talents ne pourra être gagnée qu'en jouant sur plusieurs tableaux auprès des jeunes et en fondant sa

communication RH sur des preuves » (le Journal du Congrès HR, 31 mars 2010). Ainsi, transparence, exemplarité, proximité et partage sont des valeurs et conditions essentielles pour gagner la confiance de ces nouvelles générations et les fidéliser.

III.1.4.3 La coopération au sein des populations issues de la diversité

(Foix, Blanc, Maurice, 2008, p. 180)

Afin de faire cohabiter les différentes générations et notamment les seniors avec les Y, mais aussi les populations de femmes, il convient pour le manager du 21è siècle de « susciter en permanence de nouvelles compétences au sein de son équipe en jouant sur l'interaction des différences ». Il doit donner les moyens à ses collaborateurs de parvenir au niveau d'excellence individuelle ou collective qu'on appelle le talent.

Les auteurs nous démontrent à travers cette approche que le manager est une nouvelle fois au centre du dispositif.

III.1.4.4 La parité hommes / femmes dans les instances dirigeantes

En ce début du XXIe siècle, la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle transforme la place des femmes dans les instances dirigeantes des grandes entreprises. La parité ou l'égalité entre les femmes et les hommes dans le domaine professionnel et salarial demeure donc un véritable sujet pour le management des talents.

Cet enjeu est juridique et financier. Un mécanisme de sanctions financières et l'annulation des nominations sont prévus en cas non application de la loi. Par conséquent, il pousse les entreprises à développer une gestion des « talentes » qui commence par le recrutement. Interviewé dans le Journal du Congrès HR du 31 mars 2010, Elisabeth Grimaldi d'Estra, responsable de la diversité du groupe Michelin déclare : « pour 2010 nous souhaitons qu'une personne sur trois qui rentre dans l'entreprise soit une femme. Il ne s'agit pas de faire de la discrimination positive mais d'être attractifs pour avoir des CV de femmes et que les meilleurs talents que l'on trouve soient des femmes ».

Il est par conséquent fort probable que la pénurie de talents, couplée à de nouvelles obligations légales, amènent les organisation à faire évoluer leur *Talent Management* pour permettre l'éclosion de nouveaux talents issus de populations autrefois délaissées par les organisations tels que les jeunes, les femmes ou les seniors. L'enjeu de cette évolution sera nécessairement complexe : il faudra non seulement adapter les programmes aux attentes de chacun mais également créer les conditions de la cohabitation de ces segments de populations aux caractéristiques spécifiques.

III.2 Le management des talents : une évolution vernaculaire RH ?

Le Larousse nous donne la définition de l'adjectif vernaculaire comme suit : « du latin *vernaculus*, indigène, de *verna*, esclave né dans la maison du maître. Langue vernaculaire,

langue parlée seulement à l'intérieur d'une communauté, parfois restreinte (par opposition à langue véhiculaire) ». L'adjectif semble donc renvoyé à ce qui est courant.

Dans le cadre de notre étude le terme de « vernaculaire » s'entend comme le langage propre à la communauté des professionnels de la fonction ressources humaines.

Notre propos est de tenter d'apprécier si le *Talent Management* est un mode de gestion original, un nouveau concept ou une forme de management spécifique développée pour la population des « talents » ou s'il s'agit avant tout de l'apparition d'une terminologie nouvelle construite par la communauté RH pour faire référence à une application segmentée de pratiques GRH classiques.

En effet, pour certains auteurs, le *Talent Management* ne constituerait pas véritablement un nouveau mode de management. De surcroît, des questions se posent également sur la justification qui aurait conduit à son émergence. C'est la raison pour laquelle nous avons choisi de nous demander au cours de cette étude, s'il ne constituait pas une simple évolution vernaculaire RH.

III.2.1 La guerre des talents, une fiction ?

Le premier questionnement, au-delà des enjeux précédemment évoqués, concerne l'existence même de la raison de l'émergence du *Talent Management* : la guerre des talents, qui est aujourd'hui contestée par certains auteurs.

Peretti (2009, p. 299) annonce de façon provocatrice le credo suivant : « les talents sont partout disponibles ». Qu'est ce qui permet à l'auteur d'en avoir la conviction ? L'affirmation selon laquelle la guerre des talents n'aura pas lieu fait-elle consensus ? L'auteur prend le parti de se situer « sur le plan du débat épistémologique en répondant par l'affirmative et en évoquant successivement l'évidence managériale et la preuve anthropologique ».

III.2.1.1 L'évidence managériale

Avec l'évolution des modèles d'organisation d'entreprise, on est passé de la structure mécaniste, taylorienne à un modèle plus souple et qui gagne en créativité et réactivité. « L'acquisition et le développement des compétences constituent une source de talents évidente ». L'organisation est orientée vers une culture de la performance. L'auteur nous sensibilise ici au fait que l'évolution des modes de fonctionnement à l'intérieur des organisations a favorisé le développement des compétences des collaborateurs et a permis, dans une certaine mesure et par effet de cascade, de faire émerger le talent chez nombre d'entre eux. Ce n'était en effet pas le cas dans les organisations de type mécaniste où seul le travail prescrit était valorisé et ne permettait donc pas aux salariés de démontrer leurs potentiels talents.

L'évidence managériale fait ainsi référence au fait que les organisations actuelles, par leur mode de fonctionnement managérial, entretiennent le développement du talent.

III.2.1.2 La preuve anthropologique

L'auteur nous renvoie également à la philosophie de l'action et choisit pour cela d'évoquer la « conception grecque de la Métis », une forme d'intelligence particulière qui associe tactique et esprit de finesse. Métis renvoie à une stratégie de rapport aux autres et à la nature reposant sur la « ruse de l'intelligence ». En transposant cette stratégie dans le monde de l'entreprise, ne peut-on pas en déduire une aptitude à s'adapter aux situations mouvantes, à faire preuve d'habileté pour tout collaborateur qui la met en œuvre ? Il s'agirait là de mettre « l'intelligence au service de la performance partagée ». Car, même si l'homme est un loup pour l'homme on peut aussi retenir les moments de paix, de collaboration et de partenariat efficace.

L'auteur nous démontre ici sa conviction qu'en utilisant à bon escient leurs qualités de ruse et de finesse, les collaborateurs peuvent développer leurs talents lorsque l'environnement de l'entreprise le permet notamment par la culture interne qu'elle met en avant.

Le parti pris de l'auteur sur le fait que la guerre des talents n'aura pas lieu implique toutefois un contexte de pré requis qui porte sur deux dimensions :

- La dimension managériale tout d'abord : il faut favoriser les approches de coopération et d'innovation et prôner une organisation qualifiante. C'est la rupture avec le modèle taylorien.
- La dimension anthropologique : « Il s'agit de parier sur la transformation de l'ensemble de la vie en entreprise en un contexte de respect, de partage et d'appropriation. Trois enjeux pour le leader talentueux » :
  - « Une posture et une pratique éthique du leader. L'auteur cite en référence à ce point de vue Emmanuel KANT : « agir de telle sorte que tu puisses également vouloir que ta maxime devienne une loi universelle »
  - Une politique de développement humain : politique qui sera la traduction d'une culture de résistance. C'est-à-dire du refus de la fatalité, une culture de l'utopie.
  - Une politique de la reconnaissance : en dehors des incitations salariales (formation, statut, carrières, employabilité, management de proximité) ».

Peretti nous montre que « le talent des talents consiste bien chez les leaders comme chez les salariés à traquer des habiletés permettant un échange favorisant la construction de la paix sociale et une stratégie d'évitement de guerre souterraine ou explicite ». Il se projette dans une entreprise qui sera un « lieu de gestion mobilisatrice et de synergie ». L'objectif est de contribuer à la naissance au sein de l'entreprise de « l'homme total avec ses affects, son histoire, ses attentes c'est-à-dire un acteur éthique et porteur de sens ».

Cette approche pourra permettre d'atténuer le sentiment de guerre des talents. L'entreprise a la réponse en son sein et doit déployer des pratiques de TM.

II.2.2 Le management des talents, une segmentation de la GPEC ?

Le TM reprend une majorité des outils RH et notamment ceux de la GPEC comme le montre le tableau suivant :

Quels outils de la GPEC au service du management des talents ?

Finalités	Principaux outils	Quels effets sur les talents
Mettre en avant des perspectives	- Observatoires métiers - Référentiel des compétences - Bilan de compétences - Prospective métiers	- Nommer les compétences et leurs composantes permet d'en parler et d'y travailler - Permettre aux collaborateurs de découvrir le champ des possibles pour exercer ses talents - Identifier les talents attendus par métier pour fixer des axes de progrès
Développer les compétences	- Intégration - Plan de formation - DIF - VAE - Tutorat - périodes de professionnalisation	- Permettre aux talents repérés lors du recrutement de s'épanouir sur le terrain. - Valoriser les talents : * fonction de l'évolution du métier * à l'occasion d'une mobilité - Démultiplier les compétences critiques pour l'entreprise - Permettre à un collaborateur de mesurer son "capital talents »
Gérer la mobilité	- Mobilité interne : Bourse de l'Emploi, procédures de recrutement interne et de transfert - Revue de carrières - Mobilité externe : bilan de compétences, Bourse de l'emploi pilotée par une branche ou un bassin d'emploi	-Favoriser la meilleure adéquation entre les aspirations et talents individuels et le poste occupé par chacun. - Permettre à un collaborateur d'identifier son "capital talent" - Prendre la mesure des compétences disponibles dans l'entreprise et de la valeur relative de ce capital compétence
Faire de l'organisation un levier de développement individuel	- Gestion de projet, attribution de responsabilités transversales - Polyvalence - Plan de délégation - Unités autonomes - Groupes d'échanges - Boîtes à idées	-En favorisant l'autonomie, permettre aux collaborateurs d'explorer de nouveaux champs et de développer leurs talents.

(Peretti, 2009, p. 231, 232)

Nous constatons à la lecture de ce tableau des outils de la GPEC à destination du management des talents, que la plupart des dispositifs présentés sont issus d'une démarche GPEC classique. Ils ne sont donc en rien différenciant pour les talents. On peut alors s'interroger de deux manières :

- la pertinence de les utiliser communément pour l'ensemble des collaborateurs et pour les talents ;
- la pertinence de construire des outils propres à chaque population de talents en tenant compte de sa spécificité et donc en adaptant les outils.

Nous aurons l'occasion de ré-aborder cette question lors de notre étude empirique en interrogeant nos entreprises cibles sur leurs pratiques internes.

Enfin, si la GPEC est un système performatif et structurant, ayant bénéficié de la législation pour monter en puissance, on peut lui trouver des limites. En effet, la GPEC effectue des classifications de personnes selon leurs compétences or les talents ont un caractère unique, comme on l'a vu précédemment.

Coffman et Gonzales-Molina (2003) vont encore plus loin : « tout le monde a du talent …, le tout est de trouver le rôle dans lequel le talent peut être optimisé ». Ceci les amène à critiquer le management par les compétences, qui serait basé selon eux sur « l'idée que n'importe qui peut réussir à faire n'importe quoi avec une formation suffisante ». Pour eux, il faut construire l'avenir de l'entreprise sur les points forts des salariés (ce qui va à l'encontre de la guerre des talents qui consiste à sélectionner les personnes les mieux adaptées aux exigences des emplois).

Il apparaît donc essentiel de faire grandir les talents autour du projet d'entreprise quel qu'il soit. Ainsi que nous le rappelle PH.D. Stuart Crandell dans la revue *Talent Management* d'octobre 2009, « la gestion des talents devrait être au service de l'organisation et de l'individu en se concentrant sur la gestion de carrière […] La gestion de talent permet à l'organisation de prendre les meilleures décisions, d'optimiser son activité, atténuer les risques, d'améliorer la stratégie ».

En tout état de cause, les outils existants tels que ceux de la GPEC, les entretiens annuels d'évaluation, le suivi des plans de formations, les comités de carrières sont autant de supports utiles au TM si la politique RH les mobilise avec cohérence.

On voit bien que le TM décrit par les auteurs n'est pas en tant que tel une nouvelle pratique dans son ensemble. Il serait plus une segmentation des outils RH et surtout de la GPEC, sans forcément de « démarche sur-mesure ». Les seuls nouveaux concepts qu'apporterait le TM seraient le scouting et le cocooning (développés aux paragraphes II.).

Pour Boudreau cité par Peretti (2009, p.423), le temps est venu « qu'une véritable science de la décision relaie ou complète une approche seulement fonctionnelle de la gestion des RH » à l'instar en son temps de l'émergence de la direction financière vis-à-vis de la comptabilité ou encore du marketing vis-à-vis du commercial.

Ils expliquent en effet que « la prise en compte des talents devrait constituer le vrai conducteur des décisions en matière de ressources humaines ». Ainsi, « la stratégie de l'entreprise devrait pouvoir être traduite en termes de talents nécessaires pour sa réussite et l'ensemble des décisions se prendraient avec le seul critère de contribution réelle au succès de la stratégie ».
Une telle vision romprait selon l'auteur avec une gestion des talents qu'il estime infructueuse car « ne serait qu'un sacrifice à la mode, ou une approche trop fonctionnelle de quelques pratiques spécifiques ajoutées à la GRH actuelle ».

III.2.3 Mais au fait, le management des talents, qui l'applique ?

Une étude de NGA (NorthgateArinso) en mars, avril 2011 est riche d'enseignements en ce sens :

1. Il existe un réel décalage de perception sur la stratégie des entreprises en matière de talents. 60,53% des sondés appartenant aux équipes de direction considèrent que la stratégie est bien orientée Talent alors que 68,83% des salariés pensent le contraire.

2. Les principaux domaines d'amélioration des entreprises en termes de gestion des talents sont la capacité à projeter les besoins en emplois, l'accroissement de la valeur de l'offre employeur et l'identification des rôles, des métiers et des acteurs clés dans l'organisation.

3. 41,6% des entreprises n'ont pas mis en place de programme autour de la gestion des talents en termes de formation, recrutement, gestion de la performance et gestion des compétences

4. 42,9% des entreprises sondées n'ont pas identifié d'équipes ou d'individus en charge de la gestion des talents et 62,3% ne sont pas équipées d'outils de gestion des talents…

…alors que l'identification des bonnes personnes aux bons postes et la planification des effectifs est l'orientation majeure de ces mêmes entreprises d'ici à 3 ans. Peretti, (2009, p. 268) propose pour cela une segmentation des salariés les détachant de la stratégie RH globale.

A travers la lecture de nos différents articles, il est très net que le TM est surtout développé dans les grandes entreprises. Cependant, l'étude menée par Right Management sur la guerre des talents, révèle que, quand bien même les entreprises ont mise en place un TM programme, 47% des Dirigeants et des DRH interrogés ne sont pas certains d'avoir un vivier de talents aptes à prendre des responsabilités croissantes. Pourquoi ?
Essentiellement parce qu'elles se font piller leurs talents. Cela serait dû, entre autres, aux raisons suivantes :

- ✓ Une mauvaise identification des bons leviers de développement individuel en lien avec le goût d'appartenance à l'entreprise ;
- ✓ les carrières se sont individualisées et les salariés les plus talentueux sont désormais plus difficile à fidéliser ;
- ✓ la pression de la gouvernance use les talents plus vite qu'avant ;

- ✓ les entreprises ont de plus en plus de mal à reconnaître les talents …

Une étude du BCG (Les Echos 2008), reprise par Peretti (2009, p.225) nous indique que la gestion des talents est la 4ème priorité en GRH pour les dirigeants français.

Par ailleurs, les entreprises qui ont mis en place une politique de TM doivent ensuite régulièrement évaluer leur processus de TM « afin de l'ajuster si nécessaire » (Peretti, 2009, p. 224). Cette ultime étape est « sans aucun doute la moins maîtrisée par les entreprises qui sont déjà entrées dans la guerre des talents ». Peretti préconise une évaluation tous les deux ans maximum des processus via des indicateurs de mesure du retour sur investissement : « indicateurs de résultats témoignant de la contribution des talents à la création de valeur et indicateurs de progrès (amélioration de long terme, gages de résultats futurs ».

Nous verrons dans le cadre de notre étude empirique si les entreprises qui pratiquent le TM ont réfléchi ou non à une politique de mesure de l'efficacité de leurs programmes.

En conclusion, nous pouvons dire que la littérature de gestion porte essentiellement un regard sur le TM sous l'angle méthodologique traitant de l'identification, du développement et de la fidélisation des hauts potentiels.

Les enjeux sont fortement développés par les différents auteurs et font apparaître que le TM est au service de la transformation de nombreuses entreprises. Peu d'éléments apparaissent sur le possible vernaculaire RH du *Talent Management* en tant que tel. Il semble néanmoins que les méthodes présentées du TM soient essentiellement dérivées de celles de la GPEC.

L'étude empirique que nous décrivons dans la partie II devra nous permettre de nous apporter un éclairage complémentaire sur ce point.

PARTIE II – TRAVAIL EMPIRIQUE

Comme nous l'avons vu plus haut, les notions de talent et de gestion ou management des talents sont relativement récentes, en particulier dans la littérature académique. La notion de « guerre des talents » apparue à la fin des années 90 a été progressivement intégrée dans les entreprises. Mais ce n'est que depuis quelques années que celles-ci semblent avoir développé de nouvelles pratiques RH de Management et/ou de gestion des talents pour répondre à des problématiques en lien avec leurs enjeux stratégiques, ce que nous développerons plus loin.

Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises affichent rechercher des talents ou des collaborateurs à haut potentiel et toutes les entreprises du CAC 40 ont développé des programmes de gestion spécifiques. Il suffit pour s'en convaincre de visualiser leurs sites internet corporate.

Mais si les entreprises recherchent des talents, les candidats à l'embauche cherchent également de leur côté à se faire identifier comme talentueux ou à haut potentiel par leur futur employeur afin de bénéficier des meilleures conditions de formation, d'évolution de carrière et de rémunération.

Le sujet est à la mode comme cela transparait en consultant internet : la simple recherche « embauche talent » produit 155 000 résultats sur www.yahoo.fr et 2 190 000 sur www.google.fr et la recherche « embauche haut potentiel » donne 115 000 réponses sur www.yahoo.fr et 1 690 000 sur www.google.fr.

On trouve sur les sites répertoriés des cabinets de recrutements spécialisés en recherche de hauts potentiels, des entreprises à la recherche de « talents », des articles de presse sur le sujet et même des conseils prodigués aux candidats pour les aider à se faire identifier comme « talent » ou « haut potentiel ». On trouve également bien entendu des candidats et salariés déçus faisant part d'écarts importants entre les promesses d'évolution faites à l'embauche et la réalité des programmes proposés.

Afin de connaître la réalité de ces pratiques et apprécier si le management des talents répond à un véritable enjeu stratégique ou est une simple évolution vernaculaire RH, nous avons souhaité compléter notre étude par l'analyse des programmes proposés et développés par les entreprises en la matière.

I/ LA DÉMARCHE : MINI CAS

I.1 Le corpus

Nous sommes parties du postulat que les organisations de grande taille, dotées nécessairement de moyens importants en matière de RH, étaient les plus à même d'avoir construit des pratiques structurées et d'avoir développé une expertise en matière de management des talents.

En effet, si toute structure, quelle que soit sa taille, peut avoir la nécessité d'attirer et de conserver des collaborateurs talentueux pour garantir et accélérer son développement, nous émettons l'hypothèse que plus l'effectif d'une organisation est important, plus le nombre de collaborateurs talentueux y est conséquent.

Nous avons donc ciblé de grandes entreprises françaises ou étrangères, certaines identifiées parmi le groupe du CAC 40, et dont les effectifs se comptent en dizaine de milliers de salariés. Elles évoluent toutes dans un contexte de concurrence internationale à forts enjeux stratégiques.

Afin de mieux prendre en compte la diversité des points de vue de ces grandes sociétés, nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire et retenu 6 grandes entreprises parmi les principaux secteurs de l'économie française et internationale : le commerce (agro-alimentaire et produits de luxe), l'industrie (pétrolière), les services (assurance et informatique) et le BTP. Il comprend, par ordre alphabétique :

1. Le Groupe ALLIANZ, leader européen de l'assurance et des services financiers (www.wikepedia.com), emploie 151 000 collaborateurs et a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 106 milliards d'euros et un résultat opérationnel de 8,2 milliards d'euros.

2. Le Groupe IBM, leader technologique au service de l'innovation et de la transformation des entreprises qui se positionne comme : « le partenaire privilégié des entreprises qui ont fait de l'innovation leur credo, en les aidant à se différencier de manière durable dans un contexte fortement concurrentiel. » (www.ibm.com/fr - page d'accueil). A fin 2010, IBM comptait 456 751 salariés grâce auxquels elle a réalisé un chiffre d'affaires de 99.9 milliards de dollars et un résultat net de 113,5 milliards de dollars.

3. Le groupe PERNOD RICARD, co-leader mondial dans le secteur de la fabrication et de la distribution de vins et spiritueux. En 2010, PERNOD RICARD comptait 19 000 salariés et a réalisé un chiffre d'affaires de 7 081 millions d'euros et un résultat net de 951 millions d'euros.

4. Le Groupe PPR, l'un des premiers acteurs de la distribution multimarques luxe et grand public avec 14,5 milliards d'euros de chiffre d'affaires, 60 000 salariés et un résultat net 2010 de 985 millions d'euros.

5. Le Groupe TOTAL, l'un des leaders mondiaux dans l'industrie du pétrole et du gaz naturel qui se présente comme : « un groupe international fort de la diversité et de l'énergie de ses 95000 employés à travers le monde » (www.total.com/fr/groupe – page actualités). En 2010, TOTAL a réalisé un chiffre d'affaires de 159,3 milliards d'euros et un résultat net de 10,5 milliards d'euros.

6. Le groupe VINCI, groupe industriel français positionné comme le premier groupe mondial de concessions et de construction. Il emploie 180 000 collaborateurs à travers le monde et a réalisé en 2010 un chiffre d'affaires de 33,4 milliards d'euros et un résultat net de 1 776 millions d'euros.

Le corpus de l'étude

	Nombre de collaborateurs	Secteur d'activité économique	Chiffre d'affaires 2010
Allianz	151 000	assurance et des services financiers	106 milliards €
IBM	450 751	technologique au service de l'innovation et de la transformation des entreprises	99,9 milliards $
Pernod Ricard Créateurs de convivialité	19 000	fabrication et de la distribution de vins et spiritueux	7 081 millions €
PPR	60 000	distribution multimarques luxe et grand public	14,5 milliard €
TOTAL	95 000	l'industrie du pétrole et du gaz naturel	159,3 milliards €
VINCI	180 000	concessions et de construction	33,4 milliards €

I.2 La méthode

Notre corpus ainsi constitué, nous avons pris contact avec les directions des ressources humaines des entreprises concernées afin d'aborder la réalité du management des talents dans leurs organisations et de lancer notre étude à partir d'entretiens qualitatifs approfondis de type semi-directif et d'un questionnaire quantitatif fermé à réponses multiples.

Nous avons cherché, dans la mesure du possible à croiser les regards sur chacune des entreprises choisies en interviewant à la fois le DRH, le collaborateur en charge du management des talents et un « talent » ayant accédé à des fonctions de direction. En effet, nous avons souhaité pouvoir ainsi enrichir notre récolte d'informations et tenter de mesurer d'éventuels écarts de perception entre les personnes en charge de la stratégie en la matière, celles chargées de leur mise en œuvre et les bénéficiaires des programmes présentés.

- Chez ALLIANZ, nous avons rencontré l'un des Directeur des Ressources Humaines précédemment en charge des cadres supérieurs, des talents et des hauts potentiels ainsi qu'une Responsable des Ressources Humaines en charge du déploiement des pratiques sur son périmètre.
- Chez IBM, nous avons pu interviewer le Vice-Président en charge des Ressources Humaines pour le sud-ouest de l'Europe ainsi qu'un talent.
- Chez PERNOD RICARD, nous avons longuement échangé avec le Directeur du Développement des Ressources Humaines en charge de la gestion des talents.
- Au sein du Groupe PPR, nous avons rencontré la Responsable de l'Univercité, à laquelle est confié l'ensemble des programmes dédiés aux talents.
- Chez TOTAL, nous avons été reçues par la Responsable du Département Support et Marketing de la Direction du Recrutement et des Carrières et par un talent « haut potentiel groupe ».
- Chez VINCI, nous avons pu interviewer le Directeur du Développement des Ressources Humaines Groupe ainsi que le Directeur des Ressources Humaines de VINCI CONCESSION.

Notre démarche a consisté à tenter de reconstituer des mini-cas autour de chacune des entreprises ciblées. Nous avons donc enrichi nos entretiens par des recherches et analyses de documentations.

Ainsi, et pour chacune des organisations choisies nous avons effectué au préalable une étude des informations disponibles sur internet à travers les sites corporate et les sites dédiés au recrutement. Cette étude nous a permis d'une part de préparer nos entretiens et d'autre part, de porter un regard neuf et extérieur sur la communication externe de notre corpus, en matière de management des talents. Nous avons pu ensuite, à l'aide de notre guide d'entretien, engager des discussions apparemment libres tout en approfondissant la matière et en enrichissant notre vision initiale extérieure de celle des acteurs vivant la démarche au quotidien. Enfin et dans le but d'approfondir notre étude, nous nous sommes fait communiquer de la documentation interne (grilles d'évaluation, descriptifs des process, journaux internes de communication…) lorsque celle-ci pouvait nous être remise malgré son caractère le plus souvent confidentiel.
Nous avons pu ainsi croiser différents regards sur chacune des organisations : le regard extérieur du candidat potentiel, le regard intérieur du professionnel en charge de la construction stratégique et du déploiement du Talent Management et le regard critique, à la fois interne et externe, du talent bénéficiaire des programmes déployés.
Cette démarche nous a permis d'étudier en profondeur chacune des entreprises choisies, de comprendre leurs enjeux stratégiques et leur déclinaison en matière de gestion des ressources humaines. Nous avons pu mettre en évidence l'existence de démarches construites, le plus souvent convergentes, dont les particularités, comme nous le verrons plus loin, sont le plus souvent liées à l'histoire et à la culture propre à chacune des organisations.
Sans préjuger de la qualité du Talent Management déployé dans d'autres grands groupes français ou internationaux non ciblés dans notre corpus, il nous semble que les démarches

entreprises dans les six grandes organisations choisies pour ce mémoire illustrent bien les pratiques mises en œuvre dans la matière.

I.2.1 Les entretiens qualitatifs dits semi-directifs

Dans le but de préparer le déroulé de nos échanges et de faciliter la discussion avec nos interlocuteurs, nous avons choisi de mener des entretiens semi-directifs approfondis avec relances sur la base d'un guide d'entretien que nous avons préalablement élaboré.

Ce guide d'entretien n'a pas été adressé préalablement à nos interlocuteurs, les prises de contact ayant été, dans la mesure du possible, initiées par l'intermédiaire de connaissances personnelles ou professionnelle identifiées dans l'organisation ciblée. Une fois ce premier contact lancé, nous avons adressé un mail à chacun de nos futurs interlocuteurs en leur présentant notre démarche, le cadre de notre étude et nos parcours respectifs, le tout assorti d'un engagement de confidentialité[3].

Guide d'entretien		
	Question posée à l'interlocuteur	***Point à aborder***[4]
Question 1	Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer ses talents ?	– ***Définition des « talents » pour l'organisation*** *(talent – expert – haut potentiel – compétences rares…)* – ***Population ciblée :*** *critères du « talent » pour l'organisation (cadres / non cadres – potentiels / experts…)* – *Existe-t-il une* ***structure dédiée*** *? (département - responsable…)*
Question 2	A quels enjeux stratégiques pour votre organisation répond cette gestion des talents ?	– ***Enjeux d'origine*** *(à la création du processus)* ***Vs enjeux actuels*** *(évolution des enjeux de la démarche dans le temps)* 1. ***Enjeux stratégiques organisationnels*** *(évolution du métier – performance…)* 2. ***Enjeux stratégiques spécifiquement RH*** *(fort turnover – problèmes de recrutement…)* – ***Comment ont été identifiés ces enjeux*** *(GPEC - Codir – difficultés de recrutement – remontées opérationnelles – concurrence/ attractivité…) –* ***il y a combien de temps ?***

[3] Cf. Annexes
[4] Points à disposition de l'interviewer pour lui permettre de vérifier que l'intégralité des sujets ont été traités et lui permettre le cas échéant de relancer la discussion.

Question 3	Quel est le processus spécifique dédié à votre gestion des talents ?	– ***Processus interne*** *: détection – fidélisation (formation – plan de carrière – rémunération – évaluation – parrainage – tutorat…) - rétention* – ***Processus externe*** *: attractivité (marque employeur) – recrutement / sélection – intégration (parcours – formation – poste d'entrée – réseau – parrainage / tutorat - plan carrière – rémunération – évaluation) – fidélisation - rétention* – ***Le processus est-il unifié ? ou existe-t-il différents programmes pour différentes populations de talents*** *(distinction Talent / expert / haut potentiel / technique ou managérial – cadre / non cadres…)* – ***Le processus est il régulièrement remis en cause ? modifié ?*** *(critères – périodicité – modalités…)*
Question 4	En quoi ce(s) processus diffère(nt)-t-il du processus « classique » de gestion de carrière ?	– ***Population*** – ***Parcours d'intégration*** – ***Evaluation*** – ***Confidentialité ou non pour le reste de l'organisation*** *– pourquoi ?* – ***Confidentialité ou non / talent*** *identifié – pourquoi ?*
Question 5	Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? quel retour d'expérience sur l'efficacité du(des) programme(s) ?	– *Non réponse réelle à certains enjeux stratégiques identifiés* – ***Effets pervers constatés*** *: immobilisme / impatience / frustration interne (risques de départs des « déçus » non intégrés) …* – ***Capacité à faire vivre le programme*** *(crédibilité du programme sur la durée – moyens…) ?* – ***Vivier pour la concurrence ?*** – ***Attractivité réelle de l'organisation ?*** – ***Rapport cout / investissement*** *? (cout du programme / rentabilité – couts indirects induits par des départs – surenchère des salaires…)* – ***Consanguinité de l'équipe*** *de direction / management ? quels correctifs ? quelles conséquences ?* – *Avez-vous une réflexion actuelle sur des* ***correctifs à apporter*** *?*
Conclusion	**Ouverture personnelle** Quel regard critique portez-vous sur votre gestion des talents : Sur la réelle valeur ajoutée de la gestion des talents dans la montée en compétence de la population ciblée ?	– *Y a-t-il des* ***apports spécifiques du processus*** *mis en place par l'organisation dans la montée en compétence (sur l'efficacité individuelle et collective) ?* – *Est-ce* ***simplement une nécessité dans l'environnement concurrentiel*** *(marché du travail / concurrence sectorielle) ?* – ***Quels apports opérationnels des talents issus de l'organisation*** *de ceux « élevés » à l'extérieur ?* – ***une implication réelle de la DG/Codir*** *? par obligation ou par réelle implication ?*

Les entretiens menés ont duré entre 1 heure 30 et 2 heures selon les interlocuteurs. Nous avons tenté, dans la mesure de nos disponibilités, de les mener en binôme afin de favoriser une bonne prise de note et de confronter nos analyses à chaud.

Après avoir un moment envisagé de demander l'autorisation de procéder à des enregistrements audio ce qui nous aurait facilité l'analyse a posteriori des entretiens, nous avons choisi d'y renoncer afin de ne pas risquer de brider la libre parole de nos interlocuteurs.

I.2.2 Le questionnaire quantitatif

Dans le but de recueillir des données chiffrées précises complémentaires, nous avons également élaboré un questionnaire quantitatif fermé à réponses multiples. Transmis à nos interlocuteurs dans le courriel de prise de contact, nous leur avons demandé de bien vouloir nous le retourner rempli soit à la fin de l'entretien soit dans les jours suivants. Il nous a en effet semblé que nos interlocuteurs ayant tous des responsabilités importantes, ils ne seraient pas forcément en mesure de nous communiquer l'intégralité des données demandées au cours de l'entretien. Par ailleurs, la recherche de certaines données chiffrées de l'entreprise pendant l'entretien aurait risqué de perturber la qualité et la spontanéité des échanges et ne répondait pas, de manière centrale, à notre problématique.

L'objectif de ce questionnaire, outre de recueillir des données générales sur la structure des effectifs des organisations ciblées était d'une part, de pouvoir apprécier, le plus objectivement possible, les moyens mis en œuvre par chaque entreprise pour gérer ses « talents » (moyens en structure et moyens financiers), d'autre part, de pouvoir quantifier et qualifier la population bénéficiaire des programmes étudiés (nombre de « talents », catégorie socioprofessionnelle ciblée, diversité), et, enfin, de tenter une mesure de l'efficacité des actions menées (turnover spécifique en lien avec le turnover de l'entreprise, présence d'anciens talents dans les équipes de direction).

Nous souhaitions également pouvoir avoir une vision globale « à froid » des enjeux stratégiques à l'origine de la mise en place d'une gestion spécifique à destination des « talents » ou « hauts potentiels » et la déclinaison de ces enjeux dans le domaine plus spécifique des ressources humaines.

En effet, il nous est apparu, ce qui s'est confirmé à l'occasion des interviews, que la technique des entretiens semi-directifs pouvait amener nos interlocuteurs à se concentrer et donc à n'évoquer que leurs enjeux principaux (ceux présentant le plus d'actualité au moment des échanges) mais que d'autres pouvaient avoir porté la démarche ou la préciser. Ils ont pu être ainsi identifié dans le questionnaire.

De plus, le questionnaire quantitatif nous a permis de confronter les enjeux les plus fréquemment évoqués dans la littérature sur le sujet à la perception et aux pratiques des 6 entreprises sélectionnées.

Questionnaire quantitatif		
1 Quelques chiffres		
Votre entreprise (niveau Groupe)	Effectif total Groupe	
	% de répartition H/F	
	Effectif Total Cadres	
	Ancienneté moyenne des collaborateurs	
	Budget formation en % de la masse salariale	
	Taux de turn over total	
	Taux de turn over des cadres	
Votre structure dédiée aux talents	Nombre de personnes dédiées	
	Rattachement hiérarchique du service	
	Année de création du service	
Vos talents	Nombre de talents identifiés annuellement	
	Nombre total de talents identifiés gérés en 2010	
	Nombre de talents Cadres	
	Nombre de talents Non Cadres	
	Nombre de talents Hommes	
	Nombre de talents Femme	
	Taux de turn over des « talents »	
	Nombre de talents issus de la diversité	
	Budget total alloué en % de la masse salariale pour la gestion de ces talents	
	Budget formation alloué aux talents en % de la masse salariale	
	Ancienneté moyenne des collaborateurs identifiés comme « talents »	
	Nombre de talents ayant intégré le CODIR (CODIR Groupe ou CODIR Filiales)	

2 – Les enjeux stratégiques de votre gestion des talents

Vos enjeux stratégiques organisationnels *(cocher les cases choisies)*

- ☐ Gestion du changement :
  - ☐ Répondre à l'évolution du métier
  - ☐ Innovation technologique
- ☐ Anticiper les effets de la pyramide des âges
- ☐ Faire face à la pénurie de main d'œuvre
- ☐ Différenciation stratégique :
  - ☐ Améliorer la performance
  - ☐ Créer / conserver un avantage concurrentiel

Sur quelles catégories de populations stratégiques ?

Enjeux stratégiques spécifiquement RH *(cocher les cases choisies)*

- ☐ Faire face à un fort turnover :
  - ☐ Attirer
  - ☐ Fidéliser
- ☐ Répondre à des difficultés de recrutement :
  - ☐ Métier
  - ☐ Géographique
  - ☐ Attractivité
  - ☐ Visibilité
  - ☐ Contexte concurrentiel
- ☐ Diversité
- ☐ Développer certaines compétences :
  - ☐ Compétences rares
  - ☐ Compétence collective
- ☐ Motivation / perspectives de carrière
- ☐ Transmission de compétences :
  - ☐ Culture d'entreprise
  - ☐ Histoire de l'organisation
  - ☐ Savoir-faire spécifiques

I.3 Les difficultés rencontrées

Nous avons été reçues avec beaucoup de bienveillance par tous nos interlocuteurs qui ont pris le temps d'évoquer longuement leurs actions et ambitions en matière de gestion des talents malgré leurs emplois du temps bien remplis compte tenu de leurs responsabilités. Cela n'était pas forcément aisé compte tenu de la confidentialité qui entoure la question du management des talents dans les organisations tant en interne qu'en externe, mais nous y reviendrons.

I.3.1 Les entretiens semi-directifs

Nous n'avons pas pu atteindre notre objectif initial d'interviewer le DRH, la personne en charge du programme talent et un talent par structure.

En effet, il est apparu, sur le moment, délicat de demander à notre interlocuteur, après avoir passé le plus souvent deux heures en sa compagnie, d'effectuer un entretien complémentaire avec, selon les cas, soit son responsable, soit son collaborateur. Cela aurait pu laisser entendre que nous pensions qu'il n'avait pas été suffisamment exhaustif, clairvoyant ou transparent sur sa politique de gestion des talents. Ainsi, et compte tenu de la qualité des échanges tant en termes d'information que d'accueil, nous n'avons pas souhaité insister.

Par ailleurs certaines des entreprises que nous avons étudiées (comme, par exemple, le Groupe PPR) ne suivent pas leurs talents au niveau de la holding, notre unique interlocuteur n'a alors pu être que le responsable en charge de la mise en œuvre des programmes au niveau de l'« Univercité ».

Parmi deux des grands groupes étudiés, PERNOD RICARD et VINCI, la démarche est très récente, voire en cours de déploiement. Dans ces organisations très décentralisées, la DRH Corporate a construit le « langage commun » consistant à définir la méthode. Les talents y sont en cours d'identification, les programmes en construction. Il manquait donc l'antériorité pour pouvoir interroger un « ancien talent ».

De surcroît, et dans la mesure où, dans la plupart des organisations ciblées, les « talents » ne sont pas officiellement identifiés en interne, il a été encore plus difficile de pouvoir rencontrer des élus identifiés comme « talents » pour recueillir leur perception à froid. Nous avons néanmoins réussi à le faire lorsque nous connaissions personnellement certains des bénéficiaires.

Enfin, si tous nos interlocuteurs nous ont spontanément montré, au cours de l'interview, l'ensemble de leurs supports de documentation comprenant leurs processus et méthodes internes de détection des talents et leurs synthèses constituant de véritables outils de travail dans la gestion de leurs potentiels, il ne nous a malheureusement pas été possible, sauf exception, compte tenu du caractère confidentiel de ces informations d'obtenir des photocopies.

I.3.2 Le questionnaire

Nous avons également eu du mal à recueillir les données souhaitées dans le questionnaire quantitatif et, lorsque celui-ci nous a été retourné, il n'était pas toujours intégralement

complété. Il semble sur ce point que peu d'entreprises cherchent réellement à quantifier leur démarche, tant en termes de coûts que de résultats, raison pour laquelle les informations chiffrées que nous avions imaginées comme très simples, n'étaient pas directement disponibles.

II/ LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Toutes les entreprises que nous avons interrogées nous ont bien confirmé avoir mis en place des programmes spécifiques de management de leurs talents.

L'étude du site internet de chacune d'entre elles permet d'ailleurs de valider le fait que les « talents » font partie de leurs préoccupations, tous, sans exception, utilisant le terme de « talent » sur leurs pages de présentation « groupe » ou sur les pages « carrières », « recrutement » ou « ressources humaines ».

Ainsi, ALLIANZ précise que « le recrutement et la fidélisation de talents sont d'actualité ! » (www.allianz.fr/allianz/index.jsp) et fait la promotion de sa gestion des talents dans ces termes : « sachez que nous encourageons les talents, grâce à un système de rémunération motivant. » (www.allianz.fr/allianz/index.jsp?BesoinId=CAMPURH).

Il est affirmé sur la page « recrutement » du site du Groupe IBM que : « IBM compte de nombreux talents qui contribuent tous, à leur manière, à rendre la planète plus intelligente » et que « nous avons des opportunités pour des personnes talentueuses dans chacun de nos domaines d'activité » (www.ibm.com/employment/fr).

Le Groupe PERNOD RICARD dit « poursuivre sa croissance en s'appuyant sur les femmes et les hommes de talent qui font sa force » et s'engager à « développer les carrières et la mobilité ». Le site précise qu'il existe « une Revue de Développement des Potentiels » ainsi qu'un « système d'information dédié à la gestion des talents » (www.pernod-ricard.com/fr/pages/161/pernod/Carri%C3%A8res/Engagements-...).

Le site corporate du Groupe PPR comporte un chapitre dénommé « Talents » dans lequel son DRH affirme avoir « une politique ambitieuse de gestion de talents » (www.ppr.com/fr/talents/notre-philosophie) et comme objectif de « devenir un Groupe de préférence et attirer de nouveaux Talents » (www.ppr.com/fr/talents/espace-campus). Une page est consacrée au « Développement de nos Talents » précisant que pour PPR, « le développement de nos talents [est] un réel atout pour conserver une longueur d'avance ».

Le Groupe TOTAL affiche quant à lui que la gestion de ses ressources humaines a « l'objectif d'attirer, motiver et retenir les talents nécessaires pour faire face aux nouveaux enjeux géographiques et énergétiques » (www.total.com/fr/groupe/ressources-humaines). Une page « Attirer les talents » est incluse dans le chapitre « Ressources humaines » dans laquelle TOTAL déclare vouloir « Attirer, valoriser et fidéliser tous les talents »… «venus du monde entier » (www.total.com/fr/groupe/ressources-humaines/nos-collaborateurs/attirer-talents). A noter que la première page du chapitre « Ressources humaines – Recrutement » mentionne à trois reprises le terme « talent ».
Enfin, le site corporate de Groupe VINCI comporte une page « Attirer les talents » (www.vinci.com/vinci.nsf/fr/carrières-connaitre-recrutement.htm) mais le Groupe de BTP communique davantage sur la notion d' « entrepreneur » que sur celle de « talent ».

Ainsi, cette simple visite des différents sites corporate des groupes étudiés permet de réaliser à quel point la recherche de talents constitue un enjeu stratégique dans la course au recrutement et à la compétitivité. Nous allons voir à présent comment, au-delà des objectifs et priorités affichés, ces grandes entreprises organisent le management de leurs talents.

II.1 Les pratiques étudiées

Afin de découvrir au mieux les pratiques en matière de management des talents, nous les étudierons en suivant le processus général classique de gestion des ressources humaines en regroupant, par thème, les démarches des six groupes étudiés ce qui en facilitera la comparaison.

Ainsi, après avoir exposé les éléments de définition du « talent », les raisons et enjeux de la démarche et les populations ciblées par les Groupes ALLIANZ, IBM, PERNOD RICARD, PPR, TOTAL et VINCI, nous rentrerons dans le détail des pratiques en étudiant les processus de recrutement, détection, développement et fidélisation.

II.1.1 Qu'est qu'un « talent » pour ces grandes entreprises ?

En interrogeant les groupes ciblés sur ce qu'est un talent pour leur organisation, nous avons eu des réponses variées démontrant que, dans la réalité, le terme « talent » est utilisé comme un terme générique regroupant des réalités et des populations différentes.

Ainsi, lorsque nous avons demandé aux DRH s'ils avaient un programme spécifique de management des talents, tous ont répondu par l'affirmative et ont parlé indifféremment de « hauts potentiels », de « top talents », de « talents » ou de « jeunes talents », d'« experts » ou de « pépinière ». Dans certains groupes, les talents sont identifiés aux programmes dont ils bénéficient : on parle ainsi de « LDP » chez PPR pour faire référence au groupe de collaborateurs admis à bénéficier du « Leadership Development Program ». Dans d'autres entreprises, la population identifiée comme talent bénéficie d'une classification particulière dont elle prend par analogie la dénomination. Ainsi, chez Allianz on parle, entre autre, des « classe 7 » et des « classe supérieure à 7 ».

Il apparaît donc clairement que dans ces grands groupes, les talents constituent avant tout une population privilégiée de salariés identifiée sans que les distinctions mises en avant par la littérature théorique, étudiées en première partie, soient prise en compte.

Il ressort également de nos entretiens que les populations identifiées comme « talent » peuvent l'être tant par la voie externe (dans le cadre d'un recrutement spécifique) que par la voie interne (identification de collaborateurs présents dans l'entreprise).

Lorsque l'on parcourt les sites internet corporate de notre corpus de grandes entreprises, il apparaît implicitement dans la communication institutionnelle des éléments de définition des talents ou candidats recherchés. Ils doivent avant tout être capables de s'identifier à la culture et la stratégie du Groupe.

Chez ALLIANZ c'est la personnalité des candidats qui est mise en avant : « vous avez l'esprit entrepreneur ? Vous jouissez d'une personnalité constructive et dynamique ? Vous savez

prendre des initiatives » dans une entreprise centrée notamment sur l'innovation et l'international.

Sur le site d'IBM où le groupe se présente comme « l'une des entreprises les plus prestigieuses de l'histoire » contribuant par ses collaborateurs « à rendre la planète plus intelligente », à la question « Etes-vous prêt pour IBM ? » la réponse est : « vous êtes ambitieux, vous avez la bosse des affaires, vous voulez travailler pour une entreprise où vous pourrez vivre vos défis au quotidien et où vous aurez des responsabilités dès le premier jour ». Les collaborateurs supposés talentueux apparaissent comme les plus performants.

Chez PERNOD RICARD on propose d'« intégrer un groupe où l'esprit d'entreprise, la créativité et les ambitions de chacun sont reconnus et encouragés » et dans lequel sont valorisés « l'esprit d'entreprise, l'enthousiasme et l'initiative ». L'esprit entrepreneurial y est d'ailleurs inscrit comme l'une des trois valeurs du Groupe.

Le groupe PPR dit « incarner avant tout un état d'esprit : la volonté et le goût d'entreprendre » et avoir des équipes « portées par l'esprit de conquête, l'ingéniosité, l'enthousiasme et l'envie de réussir ». Au cours de nos entretiens, les talents y ont été définis comme « les pépites qui ont du potentiel ».

Chez TOTAL, les talents doivent pouvoir « faire face aux nouveaux enjeux géographiques et énergétiques ». Sur son site dédié à l'emploi (www.careers.total.com) TOTAL met comme seule condition que le candidat « s'engage à cultiver les valeurs du Groupe au quotidien », c'est-à-dire « partager un état d'esprit » composé, selon son Président Christophe de Margerie: « d'un modèle de management : la transversalité », « une culture : l'écoute », « un tempérament : l'audace » et « un impératif : la solidarité ».

Quant à VINCI, le Groupe « recrute des hommes et des femmes d'action. Des créateurs apportant leur imagination, leur curiosité et leur passion. Des inventeurs mettant en œuvre leurs capacités d'anticipation, de réactivité et de rigueur. Des entrepreneurs faisant preuve de conviction et d'exigence dans leurs résultats, au service de leurs clients ».

Nous avons cherché à synthétiser les caractéristiques des « talents » recherchées par nos six organisations ciblées en les regroupant. Nous avons identifié 7 caractéristiques distinctes comme le présente le tableau ci-après.

Tableau de synthèse des caractéristiques des « talents » affichées sur les sites corporate

	Esprit entrepreneurial	Dynamisme / enthousiasme	Capacité d'initiative	Aimer les défis	Sens des responsabilités	Ambition / envie de réussir	Valeurs
Allianz	X	X	X				
IBM	X			X	X	X	
Pernod Ricard	X	X	X				
PPR		X		X		X	
Total			X	X	X		X
Vinci	X	X	X		X		X
	66%	66%	66%	50%	50%	33%	33%

Il apparaît donc que les premières qualités recherchées par les entreprises de notre corpus soient l'esprit entrepreneurial, le dynamisme ou l'enthousiasme et la capacité d'initiative (citées par les 2/3) derrière le fait d'aimer les défis et d'avoir le sens des responsabilité (la moitié des entreprises concernées) et d'avoir de l'ambition (ou une envie de réussir) et des valeurs (1/3 de notre corpus concerné).

Bien sûr, la communication présente sur l'ensemble de ces sites vise avant tout à promouvoir l'entreprise vis-à-vis de tout candidat potentiel et l'ensemble des futurs collaborateurs ne sera pas intégré dans un programme de gestion de talents ou de hauts potentiels. Mais, dans la mesure où tous ces groupes affichent rechercher des collaborateurs talentueux, il nous semble pertinent de voir dans les caractéristiques recherchées chez les candidats des éléments de définition de ceux qu'elles considèrent comme « talent ».

En réalité, et bien que les auteurs aient mis en avant les différences entre talent, qualité, compétence et potentiel, il semble bien que les grandes entreprises n'entrent pas dans cette subtilité. En effet, seul le Groupe PERNOD RICARD semble faire une distinction entre « talent » et « qualités » sur son site institutionnel.

De même, si l'on se réfère au tableau de Le Boterf présentant les pôles opposés du talent et de la compétence (cf. partie théorique, p.20), on s'aperçoit que le parallèle est difficile, l'approche empirique étant très différente. Le seul rapprochement possible serait de considérer que les qualités énoncées par les grands groupes étudiés sont en lien avec ce qu'énonce Le Boterf comme une « capacité à se projeter » et des « compétences recherchées qui vont au-delà du savoir-faire ».

De même, nous avons mis en évidence dans l'étude de la littérature que si le terme de management des talents était le seul approprié à une démarche collective, dans les entreprises on parle plus spontanément de « gestion des talents ».

II.1.2 Pourquoi les grandes entreprises recherchent-elles des talents ?

Interrogés sur les enjeux à l'origine de la mise en place de leur gestion des talents, les DRH des grandes entreprises que nous avons rencontrés nous ont donné des réponses multiples. On y retrouve la plupart des enjeux énoncés dans la littérature et dans les articles de presse sur le sujet.

Pour le Groupe IBM la gestion des talents répond à des enjeux stratégiques majeurs tels que :

1. la réussite même de l'entreprise et sa capacité à répondre aux attentes de ses parties prenantes (en particulier ses clients dans la mesure où l'activité d'IBM est aujourd'hui composée à 50% par les services, donc dépend principalement des compétences et talents des collaborateurs) ;
2. la lutte contre l'inertie de l'organisation, vue la taille de celle-ci ;
3. la préparation des dirigeants de demain ;
4. l'attractivité de l'organisation dans un contexte de guerre des talents.

Chez TOTAL, la gestion des talents doit permettre :

1. d'assurer le remplacement des cadres dirigeants ;
2. de conserver le cœur de métier, en particulier sur la partie exploration et production ce qui nécessite de l'expertise ;
3. d'assurer l'attractivité du groupe malgré l'excellente image de TOTAL employeur car « il vaut mieux que les talents soient chez nous que chez nos concurrents » ;
4. d'assurer la mixité des équipes grâce à l'apport de talents issus de l'extérieur de l'entreprise.

Dans le Groupe PPR, il s'agit de répondre à quatre enjeux stratégiques majeurs :

1. « avoir une longueur d'avance sur le monde qui nous entoure » ;
2. conserver de l'innovation dans une perspective d'évolution future des métiers du commerce ;
3. accompagner le changement ;
4. assurer la fidélisation des équipes.

Chez ALLIANZ, gérer ses talents c'est :

1. anticiper le vieillissement de la pyramide des âges (la moyenne d'âge du Groupe est de 49 ans) ;
2. permettre l'innovation et l'adaptabilité des équipes en formant des collaborateurs susceptibles de s'adapter aux évolutions futures du métier ;
3. limiter la pénurie de profils d'experts sur la population stratégique que constituent les actuaires formés seulement dans cinq écoles en France ;
4. faire face au très fort turnover de la population de « hauts potentiels » (100% des collaborateurs identifiés comme hauts potentiels jeunes diplômés quittent l'entreprise dans les 3 à 5 ans).

Dans le Groupe VINCI, la gestion des talents est directement en lien avec les enjeux stratégiques du groupe :

1. l'internationalisation ;
2. la transversalité ;
3. la pénétration de marchés à forte valeur ajoutée avec le développement du modèle « constructeur-concessionnaire ».

Il s'agit donc, sur le plan RH de :

1. développer un « langage commun » (processus harmonisés) dans la gestion des équipes des multiples filiales de ce Groupe fortement décentralisé ;
2. développer la transversalité des équipes, en particulier fonctionnelles qui sont transversales par nature ;
3. lutter contre la pénurie de « talents » renforcée par le manque d'attractivité du secteur du BTP ;
4. travailler la rétention des « talents » rendue plus difficile par l'arrivée de la « génération Y » ;
5. former ses futurs cadres dirigeants.

Chez PERNOD RICARD, c'est le changement de modèle de business consécutif à la dernière acquisition importante réalisée (The Absolut Company) en 2008 qui a conduit à repenser la stratégie, à s'interroger sur le modèle RH en place et à s'engager sur la voie du management des talents. En effet, le groupe étant désormais lourdement endetté, sa croissance des trois prochaines années devra être réalisée en interne. Les collaborateurs talentueux de l'organisation ne pourront plus bénéficier des opportunités liées à la croissance externe, il s'agit donc de conserver les talents en créant pour eux de nouvelles possibilités d'évolution et d'exploiter au mieux les ressources humaines disponibles. Les objectifs prioritaires y sont donc la rétention et l'optimisation des ressources, c'est « avoir le talent disponible au moment où le business en a besoin ». Notre interlocuteur nous a, en complément, précisé, que les leaders de demain devaient être trouvés parmi les « talents ».

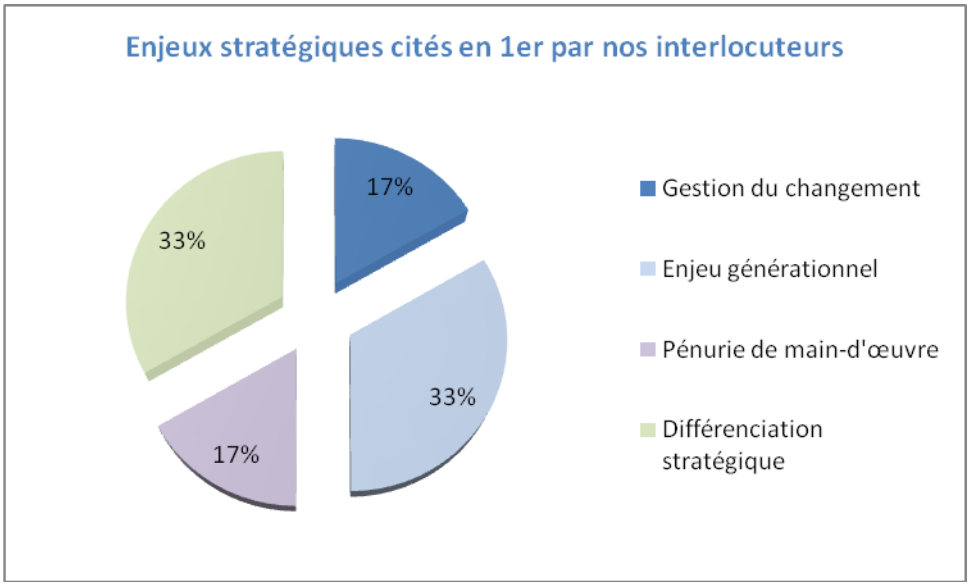
Nous avons cherché à mesurer l'importance et le poids de chacun des principaux enjeux mentionnés par nos interlocuteurs en élaborant une typologie des enjeux sur la base de celle présentée par les auteurs et reprise dans notre questionnaire quantitatif. Il nous a également semblé intéressant de prendre en compte l'ordre de citation de ces enjeux partant du postulat que le premier enjeu mentionné, venu le premier à l'esprit de notre interlocuteur, devait être celui qui prenait le plus d'importance dans son organisation au moins à l'instant « T » de notre interview.

Tableau de synthèse des enjeux de notre corpus par ordre de citation

	Enjeu n°1	Enjeu n°2	Enjeu n°3	Enjeu n°4
Allianz	Générationnel Vieillissement	Capacité d'innovation métier	Pénurie d'experts	Fort turnover des jeunes talents
IBM	Leadership métier	Lutte contre l'inertie de l'organisation	Préparer les dirigeants de demain	Attractivité / guerre des talents
Pernod Ricard Créateurs de convivialité	Fidélisation / rétention	Croissance interne		
PPR	Avantage concurrentiel	Capacité d'innovation métier	Accompagner le changement	Fidélisation
TOTAL	Remplacer les cadres dirigeants	Conserver le cœur de métier (expertise)	Attractivité / guerre des talents	Assurer la mixité des équipes
VINCI	Internationalisation	Transversalité	Capacité d'innovation métier	

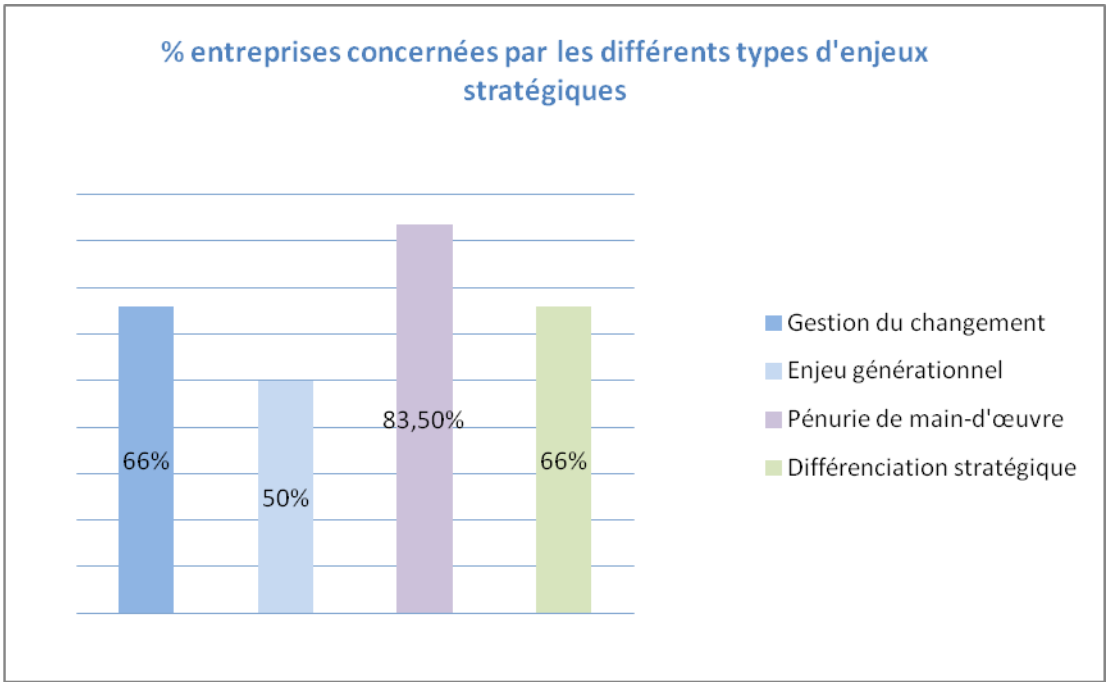
Nous retrouvons donc parmi les quatre premiers enjeux cités : l'enjeu générationnel (en bleu clair), l'enjeu de différenciation stratégique (en vert), les enjeux de fidélisation, rétention et attractivité liés aux problématiques de pénurie de main-d'œuvre (en violet) et l'enjeu lié à la gestion du changement en lien avec la nécessité de préserver avantage concurrentiel (en bleu).

Après avoir classé les enjeux stratégiques spontanément mentionnés par nos interlocuteurs, nous avons cherché à apprécier l'importance du poids de chacun dans l'entreprise concernée puis dans la globalité du corpus représentatif.



Sources : entretiens qualitatifs et questionnaire auprès de 6 firmes, 2011.

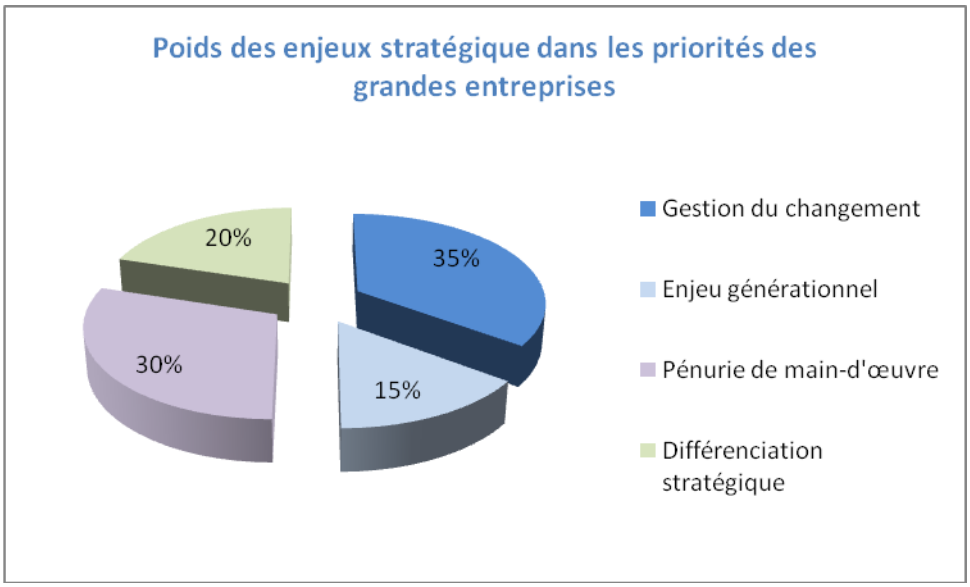
Les deux enjeux mentionnés en premier par nos interlocuteurs sont « l'enjeu générationnel » et « la nécessité de préserver/renforcer sa différenciation stratégique ».



Sources : entretiens qualitatifs et questionnaire auprès de 6 firmes, 2011.

Mais, lorsque que l'on regarde le pourcentage des entreprises concernées par les différents enjeux, on s'aperçoit que presque toutes les entreprises sauf une (le Groupe Pernod-Ricard) disent gèrer ses talents pour des raisons liées à la pénurie de main-d'œuvre. Le Talent Management répond pour les 2/3 d'entre elles a des enjeux liés à la gestion du changement et à la différenciation stratégique, seulement la moitié se considérant concernée par l'enjeu

générationnel.



Sources : entretiens qualitatifs et questionnaire auprès de 6 firmes, 2011.

Enfin, on s'aperçoit que l'enjeu qui revient le plus souvent et qui semble donc avoir le plus d'importance concerne la gestion du changement, devant les problématiques de pénurie de main d'œuvre, loin devant la différenciation stratégique et l'enjeu générationnel.

Tous les enjeux évoqués par les théoriciens et les auteurs comme à l'origine du Talent Management, et repris dans notre questionnaire quantitatif, sont bien présents parmi les entreprises étudiées.

Il convient de souligner que l'enjeu générationnel, au cœur de l'idée de « guerre des talents » apparait comme l'enjeu le plus cité en 1er, à égalité avec la différenciation stratégique. Il n'est cependant cité spontanément au global que par 50% des interlocuteurs, loin derrière les problématiques d'attractivité et de fidélisation liées à la pénurie de main d'œuvre, la recherche de différenciation stratégique et la gestion du changement. Il n'apparait qu'au 4ème rang lorsque l'on cherche à mesurer le poids des priorités.

Il semble donc que, les programmes que nous allons à présent étudier dans le détail aient davantage vocation à répondre à une problématique qualitative en lien avec les aptitudes nécessaires à un futur dirigeant dans un contexte mondial concurrentiel, complexe et changeant, qu'à une problématique quantitative qui seraient liée à une pénurie de candidats.

II.1.3 Quelles sont les populations ciblées ?

Dans la plupart des grands Groupes, les programmes de gestion des talents sont réservés aux collaborateurs ayant le statut « cadre ».

L'une des entreprises interrogées affiche que ses talents sont constitués par tous ses collaborateurs sans distinction. C'est le cas d'IBM qui a deux populations de talent : l'ensemble des collaborateurs et le « Top Talents » qui désigne plus précisément les hauts

potentiels (managériaux ou techniques). Ces Top Talents représentent pour IBM sa ressource en leadership commercial et technique. IBM propose néanmoins, comme nous le verrons plus loin, des programmes différents faisant la distinction entre ses « Top Talents » et le reste de ses salariés.

Il est apparu au cours de nos entretiens que toutes les entreprises interrogées recherchent avant tout des talents constitutifs de ressources en management : management opérationnel pour PPR, ALLIANZ, management opérationnel et technique chez IBM ce qui correspond aux activités des groupes cités. Le Groupe TOTAL n'intègre dans ses programmes de hauts potentiels que des collaborateurs susceptibles de devenir ses futurs cadres dirigeants. Le Groupe VINCI cible dans ses populations clefs exclusivement des managers : dirigeants, directeurs et managers tant au niveau opérationnel que fonctionnel. Chez PERNOD RICARD, les talents sont principalement les personnes clefs affectées à des postes clefs de l'organisation.

Les populations aux compétences techniques peuvent également constituer des « talents ». C'est le cas des « experts » chez ALLIANZ, recrutés pour les métiers d'actuaire et pour certains métiers financiers, qui sont intégrés dans les programmes de hauts potentiels. A contrario, le Groupe TOTAL qui recherche également des spécialistes et experts dans des domaines technologiques pointus laisse le soin de la gestion de ces populations stratégiques à ses branches d'activité et ne les prend pas en compte dans une gestion centralisée dédiée.

En conséquence, la recherche de « talents » managériaux à l'externe, dans le cadre du recrutement, cible des candidats issus principalement de grandes écoles : le Groupe ALLIANZ recherche des candidats essentiellement diplômés d'écoles d'ingénieur et d'école de commerce, le Groupe PPR des candidats ayant fait une école de commerce, le Groupe VINCI des jeunes issus des meilleures écoles d'ingénieur du secteur du BTP.

Ce constat n'est pas une surprise, les grands groupes français recrutant traditionnellement en priorité leurs futurs cadres dans les grandes écoles au détriment des filières universitaires, ce qui est confirmé par le cabinet de recrutement Heidrick & Struggles, l'un des tous premiers cabinets spécialisés dans la recherche de cadres de haut niveau : « chaque groupe du CAC 40 a, en moyenne, un vivier de 200 hauts potentiels…issus pour la plupart de grandes écoles, telles Polytechnique, l'ENA, HEC… » (Le Balc'h B., (03/10/2010), ***Les hauts potentiels sont choyés***, www.lefigaro.fr/emploi).

De la même manière, et bien que de nombreuses universités proposent une formation en actuariat, le Groupe ALLIANZ déclare être limité dans sa recherche de candidats actuaires en raison de la pénurie d'écoles de formation spécifiques, notre interlocuteur nous ayant déclaré que seules cinq écoles de bon niveau existent en France faisant référence à l'ISUP, l'ENSAE, l'ISFA, l'EURIA et l'Université Dauphine.

II.1.4 Comment les « talents » sont-ils identifiés ?

Dans le but de faire le tri dans leurs collaborateurs pour identifier les meilleurs, ceux qui apportent le plus à l'organisation et qui sont perçus comment ayant un potentiel d'évolution,

toutes les entreprises que nous avons interrogées ont construit des processus de détection de leurs talents.

Les processus sont différents selon que les « talents » sont identifiés en externe, c'est-à-dire lors de leur recrutement, ou selon qu'ils sont sélectionnés en interne parmi l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

II.1.4.1 La sélection des « talents » dans le cadre de la procédure de recrutement

Nos interlocuteurs nous ont donné peu d'éléments sur leurs critères de détection de talents sur le marché de l'emploi et au travers de leur processus de recrutement.

Le principal enjeu en la matière semble résider dans l'attractivité de chaque Entreprise, nécessaire pour attirer vers elle les meilleurs candidats. Parmi l'ensemble des postulants, le choix de l'organisation s'effectuera selon les critères classiques de recrutement.

Le groupe étudié qui nous a semblé avoir le plus de difficultés en la matière est VINCI. En effet, le secteur du BTP souffre toujours d'un fort déficit d'attractivité consécutif à la grande crise subie par le secteur du bâtiment dans les années 90. Cependant, les besoins de recrutement actuels de VINCI sont considérables compte tenu du fort taux de croissance du Groupe. Ainsi, notre interlocuteur nous a indiqué que les besoins annuels de recrutement des différentes entités du Groupe représentent l'intégralité des 2000 jeunes diplômés qui sortent chaque année des écoles françaises d'ingénieur spécialisées dans le BTP. Or, malgré l'important travail réalisé sur la marque employeur VINCI, aujourd'hui présente dans le TOP 10, l'attraction des jeunes diplômés constitue toujours un enjeu majeur récurrent en raison de la concurrence des cabinets conseils, des banques et des concurrents directs (autres entreprises du secteur du BTP) qui exploitent le même vivier de candidatures.

L'attractivité de chaque groupe réside dans la notoriété de sa marque employeur, dans sa volonté affichée de rechercher des « talents » et des « hauts potentiels », ainsi que dans la mise en avant de pratiques de gestion des ressources humaines de qualité permettant à chacun d'évoluer au sein de l'organisation.

Précédemment, nous avons présenté les valeurs mises en avant par les groupes étudiés sur leurs sites internet destinés à attirer les meilleurs candidats, ceux issus des formations les plus prisées (en particulier des grandes écoles) et partageant les valeurs de chacun des groupes concernés. Cette attractivité est entretenue en amont par la sélection des stagiaires, par la mise en place de partenariats avec de grandes écoles et des universités et par la présence dans des salons et forums… ce que font tous les grands groupes que nous avons étudiés.

C'est la capacité de chaque recruteur à identifier les éléments de la personnalité du candidat en adéquation avec ces valeurs, ainsi que sa capacité intellectuelle et ses promesses de potentiel imaginées qui conditionneront la décision de recrutement.

Des cabinets de recrutements prodiguent des conseils aux candidats désireux d'intégrer ces programmes. Ainsi, le cabinet DDI, cabinet conseil en leadership et management précise que

« avoir fait une grande école ne suffit plus. La curiosité, la réceptivité au feedback et l'envie d'apprendre valent autant que le potentiel de leadership et la capacité de synthèse» (www.vocatis.fr/article.php3?id_article=17141).

Pour les candidats recrutés comme « talents », ce sont les parcours d'intégration, que nous étudierons plus en détails plus loin, qui feront la différence et qui devront permettre à l'organisation de sélectionner les élus et de valider que le potentiel imaginé dans le cadre du recrutement s'avère bien réel. A noter que chez PERNOD RICARD, le « jeune talent » est reçu six mois après son embauche par les RH afin de valider sa nature talentueuse. Il doit avoir déjà démontré qu'il a « quelque chose de plus que les autres », en termes de compétences, de leadership, de curiosité intellectuelle…

C'est dans le Groupe ALLIANZ que nous avons trouvé le processus de recrutement le plus original destiné à faciliter le recrutement des hauts potentiels ; le recrutement se fait par Assessment, les candidats étant présélectionnés pour leur formation initiale sur la base d'une liste d'écoles répertoriées. Les candidats sont mis en situation dans le cadre d'une simulation à laquelle les managers participent afin de pouvoir les évaluer. Le recrutement par « assessment » n'est pas en lui-même nouveau, mais, chez ALLIANZ, il se fait sans que les évaluateurs aient accès au CV du candidat de manière à garantir un jugement objectif et à éviter les effets de réseau ou de corporatisme.

Le Groupe ALLIANZ recrute 30 jeunes talents par an pour constituer sa pépinière et le Groupe TOTAL va chercher sur le marché un tiers de ses futurs hauts potentiels.

Néanmoins, si la recherche des « talents » est affichée dans le cadre du recrutement « externe », nous verrons plus loin que de nombreux grands groupes réservent leurs programmes de « gestion des talents » à la population déjà présente dans l'entreprise, détectée en interne après quelques années d'expérience.

II.1.4.2 Les processus de détection en interne

Les « talents » identifiés en interne sont déjà présents dans l'organisation. Ils doivent être sélectionnés parmi leurs collègues, certains pouvant avoir le même parcours initial qu'eux et être issus des mêmes formations. Alors, comment procèdent les grandes entreprises pour détecter les meilleurs et les plus prometteurs de leurs collaborateurs ?

Chez ALLIANZ, les hauts potentiels « classes 7 » et « experts » sont identifiés grâce aux outils classiques d'évaluation et de gestion de carrière. Sont ainsi utilisés, l'EAE (entretien annuel d'évaluation), les People Review et les Comités de Carrière.

- L'entretien annuel d'évaluation contient l'évaluation par le supérieur hiérarchique de la réalisation des missions confiées au collaborateur pendant l'année. Il permet, entre autre, de mesurer sa performance.
- Les People Reviews ont pour mission principale de permettre le développement des compétences des collaborateurs en anticipant les évolutions des métiers. Elles sont réalisées à l'issue de la campagne d'entretiens annuels et ont pour objectif la réalisation d'une cartographie des ressources humaines de chaque Direction.

Les collaborateurs sont positionnés selon deux axes permettant de mesurer leur performance et leur potentiel ou leur adaptabilité, le document étant dénommé « grille des talents ». Elle permet ensuite de faire la cartographie des talents disponibles.

Grille Talent ALLIANZ France

Potentiel d'évolution/d'adaptabilité

C	**Evolutif** *C1*	***Talent*** *C2*	**Exceptionnel** *C3*
B	***Adaptable*** *B1*	**Performant/adaptable** *B2*	***Très performant/adaptable*** *B3*
A	**Non performant** *A1*	**Performant** *A2*	**Très Performant/piliers** *A3*
	1	2	3

Performance dans le poste

Document interne DRH ALLIANZ France « La démarche People Review »

L'évaluation des collaborateurs d'ALLIANZ sur les deux axes de la « grille talent » se fait au moyen des critères suivants :

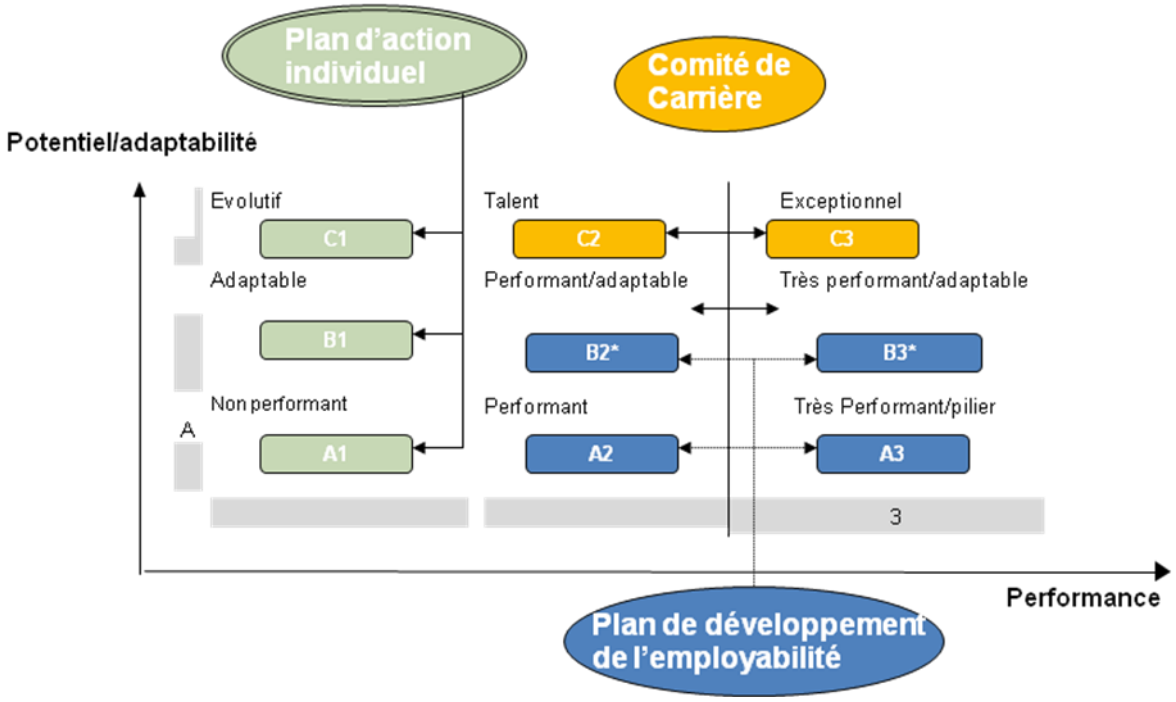
Critères appliqués à la grille ALLIANZ France

		LE POTENTIEL / L'ADAPTABILITE		LA PERFORMANCE
PRINCIPE		Approche par les compétences comportementales cible du poste. S'apprécie à partir des comportements observables		Approche par l'évaluation de la personne par rapport à ses compétences. S'apprécie à l'aide des appréciations portées sur la réalisation des missions au niveau des EAD
INDICATEURS	C	**Potentiel** Capacité à prendre un poste de niveau supérieur	3	Figure dans le paragraphe 1.2 c de l'EAD Conduite des missions : Supérieur aux attentes
	B	**Adaptabilité** Capacité à prendre un autre poste de même niveau	2	Figure dans le paragraphe 1.2 c de l'EAD Conduite des missions : Conforme aux attentes
	A	**Non adaptable**	1	Figure dans le paragraphe 1.2 c de l'EAD Conduite des missions : Progrès attendus Conduite des missions : Insuffisant

Document interne DRH ALLIANZ France « Annexe 2 : définition des critères de la grille TALENT » juillet 2010

En fonction du positionnement du collaborateur sur la « grille Talent », son suivi est effectué par le Comité de Carrière et il est ou non identifié comme « Talent » comme le précise le document suivant :

Suivi de carrière ALLIANZ France



Document interne - Allianz

Ce sont donc les collaborateurs positionnés en C2 et C3 qui constituent les hauts potentiels du Groupe ALLIANZ. Chaque année, c'est une promotion de 30 collaborateurs « talents internes » qui est identifiée par ce processus.

Chez IBM la grille de classification positionne les collaborateurs de PRG 4 à PRG 10. Suivent ensuite un niveau « Executive » puis « Vice President », « General Manager » et « Senior VP ». Les «Top Talents», positionnés à minima au niveau PRG 8, sont détectés de manière pyramidale ; ils sont identifiés par leur manager direct, ce choix étant ensuite soumis à la validation successive des rangs hiérarchiques supérieurs. Les collaborateurs intégrés dans le « Top Talents » sont ensuite « flagés » dans un système d'information spécifique dédié au management des talents, le BTL (Business & Technical Leadership).

Une revue annuelle est ensuite réalisée par les services RH avec le responsable business de chaque pays à partir de deux critères :

- la performance du collaborateur et son niveau de contribution sur 2 à 3 ans ;
- ses compétences et savoir-faire comportementaux tels qu'ils sont définis par le Groupe : « IBM Leadership Competencies » :

    1. relever les défis ;
    2. partenaire de la réussite du client ;
    3. collaborer mondialement ;
    4. agir avec une perspective systémique ;

5. bâtir une confiance mutuelle ;
6. influence par le savoir-faire ;
7. transformation continue ;
8. communiquer pour de meilleurs résultats ;
9. aider mes IBMers[5] à réussir

Nous avons pu avoir accès au détail de ces 9 compétences que le Groupe IBM a défini de manière commune à l'ensemble des métiers pour ses « Top Talents » :

« Les IBMers à leur meilleur : nos compétences » (extrait)[6]

[5] Dénomination communément employée pour désigner les collaborateurs d'IBM
[6] Document interne IBM, *IBM Leadership Competencies* – ***STRICTEMENT CONFIDENTIEL***

Les « Top Talents » d'IBM sont évalués sur chacune de ces 9 compétences au moyen de la grille suivante :

Grille d'évaluation des 9 IBM Leadership Competencies

Niveau de capacité	Exigences relatives à la validation en Démonstration de leadership : compétences IBM
Débutant	Se conforme à tous les énoncés de la capacité pour le niveau Débutant; approbation par le supérieur immédiat
Autonome	Se conforme à tous les énoncés de la capacité pour le niveau Autonome; approbation par le supérieur immédiat
Chevronné	Se conforme à tous les énoncés de la capacité pour le niveau Chevronné; approbation par le supérieur immédiat
Expert	Se conforme à tous les énoncés de la capacité pour le niveau Expert; approbation par le supérieur immédiat et le directeur de deuxième échelon
Autorité	Se conforme à tous les énoncés de la capacité pour le niveau Autorité; approbation par le supérieur immédiat et le directeur de deuxième échelon

Document interne IBM

Chez PERNOD RICARD, le process de détection des talents est en cours de déploiement. Construit comme un véritable projet d'entreprise, il a été élaboré de la manière suivante :

1. Réalisation d'une « Job Grading », analyse de tous les postes communs aux différentes structures du Groupe et définis comme postes clefs. Les postes ont été gradués selon la méthode du cabinet Towers Watson, une méthode standardisée, garante de la pérennité de la démarche, qui classe les postes clefs par bandes larges.

2. Déploiement du projet d'entreprise « Agility : road to the leadership» destiné à soutenir la stratégie de leadership du Groupe et qui a consisté, sur le plan RH, à définir un modèle partagé de leadership entre toutes les entités. Ce modèle de leadership comprend 6 compétences clés que les managers sont invités à développer :

Les 6 compétences clefs – PERNOD RICARD

Vision stratégique	**PERSPECTIVE GLOBALE** Etre en mesure de trouve le juste équilibre entrevision stratégique et management opérationnel concret
Esprit entrepreneur	
Ambition de résultat	**MISSION** Etre et agir de façon exemplaire et dans l'esprit Pernod Ricard tout en étant performant en termes de résultats et en gardant continuellement une approche créative
Vivre les valeurs	
Développement des collaborateurs	**DIMENSION HUMAINE** Consolider à la fois le talent individuel et la performance de l'équipe
Management des équipes	

Document interne - PERNOD RICARD

3. Evaluation des collaborateurs avec un langage commun « I lead ». Cet outil global d'évaluation est commun à toutes les entités du Groupe et mesure :

    1. la performance ;
    2. le leadership ;
    3. le talent : cette troisième partie de l'évaluation est essentiellement qualitative et est destinée à créer un véritable échange entre le manager et le collaborateur sur leurs attentes respectives.

- L'évaluation réalisée par le manager, aboutit à l'attribution d'une note décidée en accord avec le collaborateur

- Une validation collective des évaluations individuelles est organisée au sein de chaque société à l'occasion de « sessions de calibration ». Leur but est d'assurer la cohérence des évaluations et d'identifier les collaborateurs les plus prometteurs qui sont alors qualifiés de « talent ».

- Le talent est ensuite qualifié et intégré dans l'une des 5 catégories définies, le choix se faisant en accord entre les services RH et le management de l'entité :

    1. Key talent
    2. Talent
    3. Emergent talent
    4. Good performer
    5. Under performer

A noter que seuls les collaborateurs identifiés comme « key talent », « talent » ou «emergent talent » ont vocation à bénéficier des programmes de « talent

management ». Les « good performer » sont d'excellents collaborateurs, bien dans leur poste et n'ayant pas émis de souhait d'évolution. Ils sont cependant réévalués tous les cinq ans afin de vérifier qu'ils ne deviennent pas des « under performer », catégorie qui pèse sur l'organisation.

Chez PPR, les « talents » comme les « LDP » sont identifiés dans le cadre de People Reviews menées au sein des enseignes. Sur l'ensemble des deux programmes 65 talents sont identifiés chaque année (50 « talents » et 15 « LDP »).

- Les « talents » sont identifiés sans critère d'âge et font l'objet d'une évaluation spécifique constituée d'un entretien 360° individuel et d'un test « insight » restitué en groupe. Comme ils sont identifiés au sein des enseignes, il doivent ensuite passer un entretien spécifique avec la collaboratrice RH en charge de leur gestion afin de valider leur intégration dans le programme. Celle-ci s'assure en particulier au cours de cette entrevue de l'homogénéité du Groupe et de la répartition entre les fonctions « terrain » et « fonctionnelles ».
- Les « LDP » sont évalués au moyen d'un test d'anglais et d'un assessment suivi d'un entretien de 3 heures mené par un cabinet extérieur où un membre de l'équipe RH spécifiquement formé est présent.

Dans le Groupe TOTAL, les « HP » sont détectés de manière collégiale par leur responsable d'entité et leur gestionnaire de carrière dans le cadre des Comités de Carrière, des People Reviews et des Plans de Remplacement. La détection collégiale est centralisée au niveau des branches, validée pour certains domaines au niveau du Groupe.

- Cinq conditions sont exigées pour pouvoir être identifié comme haut potentiel. Il faut avoir :
  - 5 ans d'expérience minimum dont une au sein du Groupe ;
  - le statut cadre et avoir à un niveau de poste supérieur ou égal à NP12 selon la grille HAY ;
  - une expérience de mobilité géographique ou fonctionnelle ;
  - la capacité à franchir deux niveaux de poste en cinq ans ;
  - la capacité à atteindre au minimum le niveau NP18.

- L'évaluation des collaborateurs se fait selon une grille spécifique « hauts potentiels » commune à l'ensemble du Groupe et relatives à des compétences comportementales et managériales :

  - Compétences Comportementales
    1. Anticipation
    2. Persévérance / Ténacité
    3. Réactivité

4. Engagement dans un environnement incertain
5. Hauteur de vue/prise de recul
6. Maîtrise de soi / gestion du stress
7. Travail en mode réseau matriciel
8. Travail en équipe
9. S'enrichir des différences
10. Solidarité sur les décisions prises

- Compétences managériales
  1. Management d'équipe
  2. Pilotage/évaluation des résultats
  3. Délégation / autonomie
  4. Courage managérial/fiabilité
  5. Respect

Chez VINCI, un process unifié de détection des talents a été récemment mis en place par la Direction du Développement du Groupe. Il est réservé aux populations managériales (management commercial – management opérationnel – experts métiers – fonctions supports). Il comprend les 4 étapes suivantes :

1. Réalisation des entretiens annuels individuels (EAI) ;
2. People Review réalisée par le CODIR de chaque entité ;
3. Elaboration de Plans individuels de développement ;
4. Feed-back au management.

- Les EAI :
  Dans la logique de développement de son « langage commun », le Groupe VINCI n'a pas cherché à harmoniser l'ensemble des outils de ses nombreuses entités, se limitant à définir et à déployer une méthode pragmatique permettant une mise en commun des informations. Ainsi, chaque branche (Construction – Concession – Energie – Immobilier), voir chaque grande filiale (Eurovia – Vinci Grands Projets – Vinci Autoroute…) peut continuer à utiliser ses propres grilles d'entretien individuel mais doit évaluer ses collaborateurs sur trois critères communs :
  1. performance ;
  2. compétence / niveau de responsabilités ;
  3. potentiel.

- Les People Reviews sont réalisées sur la base d'un exercice commun appelé « ECHO » et signifiant « Evaluation Collective des Hommes et des Organisations » qui aboutit à une « Job Grading ». Les postes sont pesés par rapport à leur poids dans l'organisation en fonction de la taille de l'activité exercée, du niveau de responsabilité, de la complexité du poste.

La population managériale est placée sur une échelle de 10 à 1, le niveau 10 étant réservé aux jeunes diplômés qui sont évalués sur leur performance, leur niveau de poste et leur potentiel à 3 ans.

L'évaluation des potentiels se fait selon un système de « poupées russes » chaque niveau se limitant à son « point de vue », c'est-à-dire aux collaborateurs des niveaux inférieurs. Ainsi, la population des niveaux 10 à 6 est évaluée et gérée au niveau de chaque Business Unit et la Direction du Développement des RH s'occupe des niveaux 5 à 1. A partir du niveau 4, les évaluations sont validées par le COMEX du Groupe VINCI.

Comme chez ALLIANZ, les collaborateurs sont ensuite positionnés sur une grille selon deux axes mesurant la performance et le potentiel.

Grille potentiel vs performance

Performance			
	Pilier	Potentiel	Potentiel
	Pilier	Pilier	Potentiel
	A réorienter	Trop tôt	Trop tôt
	-	Potentiel	+

Document interne - VINCI

Le Groupe VINCI a défini avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisés un référentiel permettant d'évaluer de manière objective le potentiel d'un collaborateur sur la base des 4 critères correspondant chacun à une dizaine de sous critères liés à une cinquantaine de comportements observables (nous n'en citerons que quelques exemples) :

1. Avoir un profil de leader
   - Le collaborateur attend-il des consignes pour agir ou sait-il ce qu'il a à faire ?
   - Sait-il faire grandir ses collaborateurs ou ramène-t-il tout à lui ?...
2. Avoir une capacité de remise en cause
   - Réagit-il bien au feed-back ?
   - Démontre-t-il des capacités d'apprentissage ?
   - Prend-il en compte les remarques en opérant un changement ?...
3. Avoir la capacité à conserver un équilibre entre valeurs / résultats
   - Le collaborateur est-il prêt à tout ou conserve-t-il des valeurs personnelles dans ses actions ?...
4. Maîtriser la complexité
   - Le collaborateur sait-il gérer l'incertitude ?

- A-t-il des nuances de gris ?
- A-t-il la capacité à prendre des décisions lorsqu'il n'a pas tous les éléments en main ? dans un contexte d'incertitude ?...

- A l'issue de la People Review, un plan individuel de développement est défini par collaborateur en fonction de son positionnement sur la grille. Il comporte un plan d'actions individualisées spécifiques pour tous ceux qui ont été identifiés comme « potentiels » et un plan de remplacement associé.

Pour les fonctions support (RH, finance, juridique, communication, informatique), l'exercice ECHO réalisé de manière verticale au sein de chaque filiale, est complété par une analyse dénommée « REPERE » qui permet d'évaluer les collaborateurs des directions fonctionnelles de manière transversale, sur un plan horizontal.

Il est à noter que le processus que nous venons de décrire est très récent au sein du Groupe VINCI. Démarré l'an dernier avec les cadres dirigeants, il est en train d'être déployé par les équipes RH dans l'ensemble des entités, l'objectif étant de suivre chaque année 30 000 collaborateurs de manière à identifier l'ensemble des potentiels du Groupe. Notre interlocuteur nous a précisé qu'un système d'information spécifique VITALIS (Vivier Talent Information System) venait d'être acquis pour faciliter le suivi de la gestion des talents dans le Groupe.

Toutes ces pratiques de détection des talents suivent donc un processus organisé comprenant à la fois une phase d'évaluation individuelle et une validation collective destinée à vérifier la cohérence des évaluations individuelles et, par conséquent, l'homogénéité de la population de « talents ». Elles ont toutes nécessité au préalable la réalisation d'une analyse du poids des postes de l'organisation, d'une « job grading » et une réflexion sur les critères d'évaluation en lien avec la culture de l'organisation. Il est à noter que l'on retrouve dans toutes ces démarches des critères communs d'évaluation des « talents » sur la base de leur performance, leur capacité de leadership et leur potentiel, toute la difficulté étant de définir comment mesurer ces trois critères.

II.1.5 Comment les grandes entreprises font-elles grandir leurs talents ?

Tous nos interlocuteurs nous ont confirmé avoir mis en place des programmes spécifiques de gestion ou de management des talents. Certaines ont un programme unique, d'autre effectuent une segmentation de leur population de talents et proposent des programmes spécifiques à chacune d'entre elles. Tous ces programmes sont initiés par les Directions des Ressources Humaines qu'elles mettent en œuvre, selon les Groupe, soit directement, soit par l'intermédiaire du management opérationnel.

II.1.5.1 La segmentation des talents

Au sein du Groupe IBM les « Top talents » qui représentent un peu moins de 10% des collaborateurs bénéficient d'une prise en charge spécifique. Le reste de la population salariée

officiellement considérée aussi comme « talent » doit être elle-même acteur de sa carrière ; « c'est le collaborateur qui travaille à sa carrière ». Un portail « Career Framework » est mis à sa disposition lui permettant de déposer son CV, d'auto-évaluer ses compétences et son expertise par rapport à sa mission et de remplir son plan de développement. Le manager n+1 valide ces informations. De plus, une liste des métiers en croissance et en décroissance est régulièrement publiée. Notre étude visant à identifier les pratiques spécifiques, nous la limiterons désormais pour le Groupe IBM à la gestion des « Top Talents ».

Chez ALLIANZ, les talents sont segmentés en quatre groupes distincts :

1. la « pépinière » composée de collaborateurs jeunes diplômés recrutés en externe et intégrés en « classe 5 » qui constituent une promotion annuelle de 25 personnes ;
2. les experts, le plus souvent des actuaires ;
3. les « classe 7 », collaborateurs identifiés comme hauts potentiels ayant cinq années d'expérience en tant que manager ;
4. les « supérieurs à la classe 7 », vivier de futurs dirigeants.

Chez PERNOD RICARD, comme nous l'avons vu plus haut, les véritables talents sont séparés en trois catégories : « emergent talent », « talent » et « key talent ». Ils représentent environ 25% des collaborateurs.

Chez PPR, les talents sont segmentés en deux groupes :

1. les « talents » autrefois appelés « jeunes talents » ayant acquis une dizaine d'années d'expérience ;
2. les « LDP » bénéficiaires du programme « Leadership Development Program » ayant 15 ans d'expérience et qui ont accédé à des postes de direction, CEO de filiales

Chez TOTAL, les talents, tous appelés « hauts potentiels » sont séparés en deux groupes :

1. les « HP », hauts potentiels destinés à prendre des responsabilités de management ;
2. les « HPG », hauts potentiels groupe destinés à prendre des responsabilités dans la direction du Groupe.

Les « HP » peuvent rester dans le programme « HP », ou en être exclus, ou encore devenir « HPG ».

Chez VINCI, nous l'avons vu, les talents sont gérés selon un système de poupées russes. Le niveau Corporate ne se préoccupe que des talents appartenant à la catégorie des cadres dirigeants (le Groupe VINCI compte à ce jour 8 200 dirigeants). Nous n'avons pas identifié d'appellations particulièrement hormis l'appartenance aux différents niveaux de la job grading.

On note une certaine graduation dans les segmentations proposées par les grands groupes étudiés. Les différentes appellations constituent des groupes, de plus en plus restreints et de plus en plus élitistes, de collaborateurs détectés pour leur potentiel à pouvoir exercer des fonctions comprenant de plus en plus de responsabilité. Il est donc possible de passer d'un

programme à un autre. Par exemple, d'être « HP » chez TOTAL puis de rentrer dans le cercle privilégié des « HPG ». C'est également le cas chez PPR où certains « talents » peuvent accéder au « LDP » et chez ALLIANZ où les membres de la pépinière embauchés en « classe 5 » peuvent accéder à la « classe 7 » puis aux classes supérieures. Chez VINCI, on peut être identifié en niveau 10 puis, avec le temps, passer en niveau 5, par conséquent être géré par la DRH corporate et être intégré dans le programme des « hauts potentiels » groupe. Au sein du Groupe PERNOD RICARD, un collaborateur peut être identifié comme « Emergent Talent » puis devenir « Talent » et enfin « Key Talent », mais il peut, à contrario, sortir de l'une ou l'autre de ces catégories à l'occasion d'un changement de fonction.

II.1.5.2 Des collaborateurs et structures dédiés

La plupart des DRH que nous avons rencontrés nous ont précisé avoir mis en place une structure dédiée pour gérer efficacement leurs talents.

- Le Groupe ALLIANZ France a créé une équipe RH spécialisée intégrée au niveau de la DRH Corporate France composée de trois collaborateurs. Cette structure travaille avec les équipes d'ALLIANZ Munich pour la gestion des programmes des collaborateurs « classe 7 » et plus.

- Le Groupe IBM bien que conservant une gestion décentralisée, en adéquation avec sa culture qui veut que ce soit le management qui porte la culture RH, a néanmoins mis en place une structure dédiée pour la gestion de ses « Top Talents ». Un groupe RH dédié appelé « BTL » (Business & Technical Leadership) pilote le programme avec l'appui des opérationnels managers.

- Le Groupe PERNOD RICARD a créé en 2008 une fonction de Directeur de la Gestion des Talents dont dépendent, depuis peu, 4 collaborateurs dédiés. Par ailleurs, la création d'une « université Pernod Ricard », identifiée dans le cadre du projet « Agilité » comme l'un des 30 chantiers prioritaires, est en cours.

- Le Groupe PPR a créé une université dénommée « Univercité » au sein de laquelle trois collaborateurs RH rattachés au DRH Corporate travaillent en étroite collaboration avec le Directeur du Développement des RH de chaque enseigne.

- Chez TOTAL, la supervision des « talents » est réalisée par le département « Recrutement & Carrières » et la gestion des « HPG » est confiée à la responsable RH en charge, au siège, de la démarche compétences.

- Chez VINCI, la gestion des talents occupe 70% du temps de la Direction du Développement des Ressources Humaines du Groupe qui comprend 5 collaborateurs et 2 consultants à temps complet. Cette Direction dépend directement du DRH Corporate. Outre la gestion de la population appartenant aux niveaux 5 à 1, elle définit et met en œuvre la politique RH en la matière et accompagne les équipes RH des

Business Unit, avec lesquelles elle n'a qu'un lien fonctionnel, dans le déploiement du « langage commun ».

Ainsi, et comme nous l'avions imaginé avant de commencer notre étude, la gestion par les grandes entreprises de leurs « talents », population privilégiée d'un petit nombre de collaborateurs, les a conduites à engager une démarche de spécialisation de leurs équipes. Nous sommes, comme nous le verrons plus loin, dans des programmes où il importe de choyer particulièrement la population sélectionnée ce qui suppose un suivi individualisé de la gestion de carrière de ces salariés talentueux et, par souci de cohérence et d'efficacité, de le faire faire par des gestionnaires RH identifiés. Par ailleurs, la construction de programmes structurés nécessite d'acquérir une bonne connaissance des besoins et attentes de la population ciblée, en plus des contraintes matérielles d'organisation et de suivi de processus parfois complexes.

Ce n'est cependant pas le cas chez IBM où il n'y a pas de gestionnaire de carrière et où notre interlocuteur nous a précisé que : «ce n'est pas à la DRH de faire le travail à la place des managers». Les managers sont donc formés aux outils et sont particulièrement sensibilisés sur leur responsabilité dans la vie du programme. Un portail manager leur est dédié.

II.1.5.3 Une gestion transparente ou confidentielle

Avant de rentrer plus en avant dans le détail des programmes et processus mis en place par les grandes entreprises pour gérer leurs talents, il nous est apparu que la question de la confidentialité devait être abordée dans la mesure où elle semble diviser les interlocuteurs que nous avons rencontrés.

Comme nous l'avons vu plus haut, seul le Groupe PERNOD RICARD communique à travers son site institutionnel sur l'existence de ses programmes de gestion de talents, les autres entreprises se limitant à rechercher des talents et à mettre en avant de bonnes pratiques de gestion de leurs ressources humaines en général.

Le Groupe PERNOD RICARD, en repensant sa stratégie, a défini un nouveau modèle de gestion de ses ressources humaines. Ce modèle étant basé sur une culture de transparence et de cohérence, il est alors apparu, après un large débat, que les collaborateurs identifiés comme talentueux devaient en être informés. Malgré cela, notre interlocuteur nous a bien précisé que « le poste ne faisant pas le talent », un collaborateur identifié, par exemple, comme « key talent » sur une fonction pouvait sortir de cette catégorie en prenant un nouveau poste. Chez PERNOD RICARD, la mise en place d'un véritable « talent management » est, comme nous l'avons vu, un véritable projet d'entreprise assorti d'une campagne de communication importante au niveau corporate. En conséquence, le projet a également vocation à créer de l'émulation au sein des structures et à pousser l'ensemble des collaborateurs à progresser avec l'objectif d'intégrer l'une des trois catégories de talents. C'est la raison pour laquelle les évaluations comme les critères d'évaluation sont connus des collaborateurs.

Chez ALLIANZ les « talents » identifiés le savent tout comme le reste de l'organisation. Il est d'ailleurs à noter que dans cette entreprise, les grilles de rémunérations des hauts potentiels, supérieures à celles de collaborateurs ayant la même qualification mais non identifiés comme talents, ont été validées par les partenaires sociaux. On peut par conséquent en conclure qu'il existe une réelle volonté de transparence dans ce groupe et que les programmes de gestions des talents constituent une priorité stratégique identifiée et acceptée par tous les rouages de l'organisation.

De même les collaborateurs du Groupe IBM appartenant au « Top Talents » en sont informés. C'est une nécessité car ils sont sollicités en tant qu'acteur de leur programme : ils renseignent leur carrière, leur « IBM Leadership Competencies » et leur plan de développement en réfléchissant sur leurs besoins pour atteindre le niveau supérieur envisagé.

Dans le Groupe PPR, les programmes ne sont pas confidentiels mais il est communément admis de ne pas parler de « potentiels » pour désigner les collaborateurs sélectionnés pour participer à ces programmes élitistes. La notion de « potentiel » ferait appel à un inconscient collectif susceptible de laisser croire que les collaborateurs non identifiés n'auraient pas de potentiel d'évolution.

Chez TOTAL, les programmes sont très confidentiels. Seuls les managers des collaborateurs choisis sont informés. Les « HP » et « HPG » devinent leur appartenance à ces groupes parce qu'ils sont invités à participer à des formations spécifiques et ont des augmentations supérieures à celles de leurs collègues. De surcroît, le programme « HPG » réservé aux futurs dirigeants du groupe est totalement inconnu des filiales. Nos interlocuteurs nous ont indiqué que l'une des raisons de cette confidentialité tenait dans le fait que la Direction ne souhaitait pas à avoir à s'expliquer sur le fait qu'un « haut potentiel » puisse être, à un moment ou un autre, exclu du programme. En effet, chaque année, 20% des « HP » sortent du programme sans qu'aucune explication ne soit donnée. Il semble que cette confidentialité soit en partie remise en cause notamment par le manager qui souhaiterait dans un souci de transparence sur les évaluations pouvoir inclure la fiche d'évaluation des « HP » dans l'entretien individuel annuel. Le but serait de pouvoir communiquer avec les collaborateurs « HP » sur les objectifs spécifiques assortis au statut de « HP » et ainsi de leur permettre de cibler leurs efforts pour y rester.

Dans le Groupe VINCI les programmes sont également confidentiels. Les collaborateurs ne savent pas s'ils sont ou non identifiés comme talent. Notre interlocuteur nous a indiqué que, outre la difficulté de gérer les déceptions des collaborateurs non identifiés comme tels et d'annoncer des sorties de programme, l'expérience démontrait que certains « talents » ou « hauts potentiels » pouvait prendre d'un seul coup « la grosse tête » en se sachant élu, ce qui les conduisait ensuite à un manque d'écoute, de remise en question et à un éloignement des réalités pouvant conduire à de graves échecs. Cependant, tout comme chez TOTAL, les « hauts potentiels » identifiés au niveau Corporate le devinent par leur participation à des séminaires spécifiques pendant lesquels ils voient passer l'intégralité du COMEX du Groupe.

La question de la confidentialité des programmes se pose dans toutes les entreprises qui développent des programmes spécifiques à destination des talents. La question est surtout une

affaire de communication interne. En effet, si certaines organisations, à l'exemple de PERNOD RICARD, comptent sur l'émulation créée, le fait d'afficher que l'on entend privilégier une population définie ostensiblement comme stratégique peut créer des jalousies et démotiver les collaborateurs non identifiés comme talents. En conséquence, « en termes de communication interne, la prudence est de mise » (www.stratégies.fr « les hauts potentiels au secret » 18.11.2004).

II.1.5.4 La création de programmes spécifiques

Nous l'avons vu, dans tous les grands Groupes étudiés les populations identifiées comme « talents » le sont tous principalement en raison de trois critères : leurs compétences, leur performance et leurs qualités personnelles en lien avec leur potentiel d'évolution.

Or, un potentiel constitue une promesse qui, pour devenir une réalité, suppose de placer le collaborateur talentueux dans le bon contexte d'apprentissage. Pour ce faire, les grandes entreprises associent à l'identification de leurs groupes de « talents » des programmes d'intégration, d'apprentissage et de formation spécifiques. Elles cherchent à placer l'élite de leurs collaborateurs dans un environnement favorable à tous point de vue.

II.1.5.4.1 Un mode d'intégration spécifique

Tout recrutement n'est réussi que s'il est suivi d'une intégration réelle dans l'organisation. L'intégration peut avoir plusieurs buts complémentaires : faire découvrir l'entreprise ou nouveau collaborateur, améliorer son efficacité opérationnelle lors de sa prise de poste, lui permettre de se créer un réseau dans l'organisation, l'évaluer sur sa capacité de travail et son adéquation avec les valeurs du groupe…

En conséquence, toutes les entreprises que nous avons interrogées et qui recrutent leurs talents à l'extérieur ont défini des parcours d'intégration spécifiques.

Chez ALLIANZ, les collaborateurs intégrés dans la « pépinière » passent leur première année dans l'entreprise à effectuer trois missions de quatre mois. Le but est de leur faire découvrir les différents métiers du Groupe, les différents services proposés aux clients et de se constituer un réseau interne. Ils bénéficient également d'animations et de temps de regroupements réguliers constitués de rencontres avec les dirigeants et de conférences.

Chez TOTAL, les jeunes recrues identifiées comme futurs « HP » ont un parcours obligatoire par le siège français et ce, quelque soit leur pays d'origine. Hormis ce passage obligé, les parcours d'intégration sont différents selon le métier du collaborateur. Les jeunes diplômés provenant des BRIC (Brésil, Russie, Inde et Chine) passent leur première année à l'Institut Français du Pétrole au sein de l' « IFP School » pour y obtenir un diplôme complémentaire.

Chez VINCI les programmes d'intégration des jeunes diplômés identifiés en niveau 10 sont laissés à l'initiative des branches et des Business Unit qui ont une totale autonomie en la matière. A titre d'exemple, nous retiendrons le programme mis en place chez VINCI CONSTRUCTION qui intègre ses jeunes ingénieurs dans un programme de 18 mois. Au niveau corporate, le « Forum du Management » qui réunit chaque année une promotion d'une

quinzaine de collaborateurs talentueux est, entre autre, destiné à développer le sentiment d'appartenance, la culture Groupe et de créer du « réseau » entre les participants.

Chez PERNOD RICARD, les programmes d'intégration à destination des talents sont en cours de réflexion. Hormis l'entretien de validation réalisé systématiquement au bout de 6 mois pour les jeunes talents, il n'existe pas aujourd'hui d'intégration structurée et harmonisée pour les talents. Plusieurs entités organisent leur propre séminaire d'intégration à l'occasion duquel sont accueillis tous les nouveaux collaborateurs sans distinction. Jeunes et expérimentés sont regroupés et l'évènement consiste surtout à permettre une immersion dans la culture, de la filiale ou du groupe, prenant la forme d'une récompense. On partage avant tout la convivialité, valeur forte chez PERNOD RICARD.

Quant au Groupe IBM, il n'a pas mis en place de processus spécifique d'intégration, personne n'arrivant de l'extérieur en tant que « Top Talent ».

Chez PPR, l'intégration des talents s'effectue dans le cadre des séminaires de formation particulièrement riches que nous étudierons en détails plus loin.

II.1.5.4.2 Un accompagnement individualisé

Tous les collaborateurs participants aux programmes de « talents » ou de « hauts potentiels » bénéficient d'un suivi spécifique. Il s'agit d'une part de vérifier régulièrement que le collaborateur élu tient les promesses d'évolution conformes aux attentes de l'organisation et, d'autre part, de créer les conditions nécessaires à l'épanouissement de ses talents.

Chez ALLIANZ, les collaborateurs de la « pépinière » sont suivis annuellement par les RH et bénéficient d'un parrainage.

Chez IBM où le développement des collaborateurs est culturellement confié aux managers, les différents entretiens annuels (entretien d'évaluation, entretien de performance et entretien de carrière) sont nécessairement réalisés de manière distincte pour multiplier les moments d'échange. De surcroît, le plan individuel de développement des collaborateurs « Top Talent » est construit par le « BTL », la structure RH dédiée pour le suivi de ces salariés à haut potentiel. Les « Top Talents » bénéficient d'une attention toute particulière et bénéficient notamment d'un mentoring. Le mentor, d'un niveau « executive » minimum et souvent extérieur au métier du mentoré, est choisi, soit directement par le collaborateur, soit par son manager. Un Top Talent d'IBM nous disait que cet échange est très bénéfique, le mentor apportant des conseils et des éléments de connaissance de l'entreprise importants.

Au sein du Groupe PPR, les « talents » bénéficient d'un Plan Individuel de Développement et sont reçus régulièrement par les services RH : un entretien systématique est organisé 15 jours après le 1er séminaire de « talents » puis 6 mois après afin de faire un point sur leur Plan Individuel de Développement.

Chez TOTAL, à l'issue de la réalisation des Plans de Remplacement, on établit un Plan de Carrière pour chaque Talent qui définit ses trois prochains postes. Le talent rencontre son

gestionnaire de carrière une fois par an pour faire le point. Comme les jeunes recrues, les Talents doivent impérativement passer par le siège sur un poste plus fonctionnel.

Chez VINCI, comme nous l'avons vu, un Plan Individuel de Développement est élaboré mais l'accompagnement dépend de chaque structure. Les démarches ECHO et REPERE ont cependant vocation à être réalisées tous les deux ans en complément des entretiens annuels ce qui semble suffisant pour garantir la dynamique de la démarche.

Au sein du Groupe PERNOD RICARD, tout le processus d'accompagnement est en cours de réflexion au niveau Corporate. En effet, et compte tenu de la structure décentralisée de l'organisation, la direction de la gestion des talents souhaite déployer sa démarche étape par étape pour conserver sa cohérence et créer l'adhésion des différentes entités avant de compléter son processus.

II.1.5.4.3 Des programmes de formation structurés

Tous les grands groupes que nous avons étudiés ont également créé des programmes de formation spécifiques pour leurs talents.

Au sein du Groupe ALLIANZ France, 30 talents internes, « classe 7 » bénéficient d'un programme de formation « ESSEC/ALLIANZ » créé sur mesure en partenariat avec l'ESSEC. Tous les autres talents bénéficient, tout au long de leur collaboration, de parcours de formation « à la carte » prenant en compte leurs attentes comme celles de l'organisation. Les talents manager, les « classe 7 » et ceux identifiés dans la « classe supérieure à 7 » suivent les programmes spécifiques « Allianz Management Institue» et « Allianz Executive Program » qui ont lieu en Allemagne. A noter que le Groupe ALLIANZ consacre plus de 7% de sa masse salariale à la formation, ce qui représente près de 20 millions d'euros par an dépensés en formation.

Chez IBM on considère que le développement des « Top Talents » doit se faire « on the job », c'est l'apprentissage par l'expérience (experiential learning). Il existe néanmoins des programmes de formation formelle dans des domaines précis tels qu'en finance, delivery,…accessibles au « Top Talent » en fonction du niveau vers lequel IBM souhaite le voir accéder.

Pour ses talents, le Groupe PPR propose deux programmes de formations distincts :

- Les « talents » suivent un séminaire de 2,5 jours de « ressources et développement » pensé comme un séminaire « cadeau » permettant un retour sur soi avec des mises en situation, des jeux collectifs avec des retours réguliers. C'est également au cours de ce séminaire que sont élaborés les Plans Individuels de Développement avec l'aide de nombreux intervenants (6 animateurs pour 10 participants).

- Les « LDP » bénéficient d'un parcours de 18 mois composé de plusieurs séminaires de formation choisis en fonction du profil de la promotion. Certains de ces séminaires sont choisis parmi les formations construites pour le Top Management du Groupe appelé « Top 140 ». Les étapes du parcours sont :

1. **Une journée d'accueil à Paris à la découverte d'une culture spécifique**. Les participants ont une présentation / décryptage de la culture choisie. Ils déjeunent ensuite avec François Henri PINAULT et partent à la découverte dans Paris de la culture visitée (Exemple : le quartier Chinois et les Frères TANG avant un Kick Off en Chine).
2. **Un « Kick Off »** d'une semaine « pour leur ouvrir les chakras » à l'étranger. L'idée est de montrer aux talents que le monde bouge, que l'Europe est vieillissante… Le but est de développer leur vision sur ce qui se fait au niveau mondial. La pédagogie utilisée est volontairement « décalée ». Il s'agit de vivre une expérience et de renforcer l'esprit de promotion, d' « aller voir ce qui se fait sur place » et de découvrir des modèles gagnants.
   Exemples : au cours d'un Kick Off en Allemagne les « LDP » ont visité le service client de BMW et ont rencontré le DRH et le CEO. Une autre année dans les Pays nordiques où, selon les dires de notre interlocuteurs : « 78% des Scandinaves veulent être entrepreneurs (contre une majorité en France qui veulent être fonctionnaires) et où l'on compte 80% de syndicalisme (contre 10% en France) », les LDP ont cherché à savoir comment et pourquoi cela marche. Une autre année les « LDP » sont allés à Shanghai et à Hong Kong.
3. **Deux séminaires de leadership**
   - Leadership 1 : consacré au développement du cerveau droit (émotionnel) dont l'objectif est la « recherche de la nature, de l'aventure humaine pour tester en équipe son autorité, son assertivité, son style de management… »
   - Leadership 2 : dont l'objectif est de tester ses réactions face à la perte de repère (exemple : parcours d'orientation avec remise d'enveloppes contenant des énigmes dans la forêt de Fontainebleau assorti d'un changement de consignes entre le jour et la nuit).
4. **Un séminaire de dialectique** pour apprendre l'art de la joute verbale et savoir comment appréhender son rôle, par exemple, devant des journalistes.
5. **Un projet solidaire commun** : il s'agit de réaliser un projet concret avec une contrainte de temps et dans des circonstances non familières (exemple : rénover un pavillon pour enfants défavorisés à Villejuif, auditer une ONG au Burkina Faso, réaliser le Business Plan d'une entrepreneuse du quartier de la goutte d'or…)

Chez TOTAL, les hauts potentiels peuvent bénéficier de tous les programmes de formations proposés dans le Groupe. Lorsqu'ils ont atteint le niveau NP14, ils peuvent, sur proposition du comité de direction de la Branche (Raffinage/Marketing, ou Exploration/Production, ou Chimie ou Holding), se voir proposer une participation au séminaire « Business Skills », formation au management général, d'une dizaine de jours consécutifs.

A noter qu'avant ce séminaire, chaque participant est tenu d'effectuer une évaluation dite « 360° » (évaluation par la hiérarchie, les collaborateurs et les collègues). Les résultats de

cette évaluation sont communiqués à l'intéressé et à son gestionnaire de carrière. Un plan de progrès / coaching peut être alors mis en place.

- L'objectif du stage « Business Skills » est de préparer les managers à prendre des responsabilités dans le Groupe et à gérer un centre de profit, en leur permettant d'acquérir une compréhension globale des principaux leviers qui concourent à la compétitivité de l'entreprise :
    1. acquérir une connaissance concrète des principales disciplines que doit connaître tout responsable de centre de profit : finance, contrôle de gestion, stratégie, négociation, leadership ;
    2. mesurer l'impact de son domaine de compétences sur les autres fonctions de l'entreprise, en simulant les effets à travers un *business game* tout au long du stage (« fil rouge ») ;
    3. renforcer ses compétences de management général dans un contexte international, multiculturel et multi-Branches du Groupe (la Direction RH s'assure que les effectifs d'une session répondent à ces critères de diversité) ;
    4. parfaire sa connaissance du Groupe, de ses activités et de ses métiers à travers les interactions avec les intervenants internes et les autres participants ;
    5. développer une vision stratégique des enjeux du Groupe, grâce aux rencontres avec les dirigeants qui viennent compléter les apports théoriques par une intervention sur leur métier et un témoignage sur leur pratique du business.

  Ce séminaire est parrainé par un membre du Comité Exécutif du Groupe, qui participe à la clôture de la session en apportant une vision synthétique des enjeux et défis de Total.

- Quant aux « HPG », ils suivent un séminaire de management général (SMG) particulièrement prestigieux puisqu'il n'est ouvert, chaque année, qu'à une vingtaine de très hauts potentiels, dirigeants ou futur dirigeants, de l'ensemble du Groupe.

  Avant chaque séminaire, chaque stagiaire doit faire un assessment dans une société extérieure ; Les conclusions des entretiens sont remises au collaborateur et au Directeur des dirigeants et futurs dirigeants du Groupe.

  Le SMG se déroule en deux parties : une première session de trois semaines « en résidentiel » en France, et une seconde session d'une quinzaine de jours prenant la forme d'un voyage d'étude dans un ou plusieurs pays. Pendant ces cinq semaines, les stagiaires sont totalement coupés de leurs activités professionnelles habituelles.

  - Le séminaire résidentiel en France est destiné à aborder les termes suivants :

    - Visions prospectives de l'environnement / anticipation (sciences et technologie, médecine, sociologie, …)
    - Géopolitique
    - Economie mondiale, grandes évolutions récentes et perspectives
    - Marchés pétroliers
    - Développement personnel / leadership

- Media training / management de crise
- Rencontre avec chaque membre du Comité Exécutif du Groupe

- Le voyage d'études a deux objectifs principaux : analyser un ou plusieurs thèmes ou spécificités du ou des pays visités et découvrir les activités du Groupe dans la zone. Le « Talent » que nous avons interviewé a réalisé son voyage d'études aux Etats-Unis avec pour objectif principal d'y étudier les systèmes favorisant le développement de l'innovation. Le programme des 15 jours à l'étranger est le suivant :

  1. Présentations et échanges avec des conférenciers de niveau international tels que, par exemple pour le séminaire au Etats-Unis, des chercheurs et professeurs du MIT, de Berkeley, des Ministres de différents Gouvernements, de Hauts-Fonctionnaires internationaux...

  2. Réalisation de travaux personnels et de groupes pendant toute la durée du séminaire : il est demandé aux stagiaires une forte implication personnelle et une lourde charge de travail car les participants doivent préparer un nombre important d'études de cas et de restitutions durant le voyage d'étude.

  3. Conclusion avec le Président Directeur Général du Groupe TOTAL qui est le parrain du séminaire.

     Les stagiaires choisissent, en fin de stage, un thème particulier qu'ils développent en conclusion du stage devant le PDG du Groupe. L'objectif de ce travail est de profiter des acquis du séminaire et des travaux réalisés en commun pour proposer au PDG des initiatives et des idées susceptibles de profiter à l'entreprise.

  A noter que TOTAL favorise la constitution d'un réseau « SMG » en favorisant une rencontre annuelle de la promotion.

Le Groupe VINCI a mis en place, au niveau corporate, un séminaire de « hauts potentiels » et réservé annuellement à 15 collaborateurs de niveau 5. Ils bénéficient de 7 jours de séminaires répartis sur une année et animés par les membres du COMEX du Groupe. 3 jours de « Forum du Management » sont consacrés à l'explication de la stratégie du Groupe par chacun des membres du COMEX. Ils effectuent ensuite une « Learning Expedition » de 3 jours à la découverte d'un autre pays ou d'un autre métier de manière à enrichir leur expérience et à multiplier les échanges. Les « hauts potentiels » doivent ensuite rédiger un rapport d'étonnement et des propositions pour VINCI. Une journée est enfin consacrée à une conclusion générale du parcours.

Le Groupe VINCI a d'autres projets de développement de programmes de formation à destination de ses talents au niveau corporate et notamment la création d'une académie.

Il existe d'autres programmes dans les différentes business unit du Groupe. Ainsi, et à titre d'exemple, EUROVIA a monté un programme annuel avec l'ESSEC pour une promotion de 30 jeunes patrons. Chez VINCI GRANDS PROJETS, un programme baptisé « Team Grands Projets » comprenant une formation de 3 semaines réparties sur 6 mois est destiné à préparer les « talents » aux enjeux et spécificités du métier.

Comme pour le reste du processus, le Groupe PERNOD RICARD, envisage de créer des programmes de formation ambitieux pour ses talents. Ce sera la mission de l'université en cours de création.

II.1.5.4.4 Une valorisation des élus

Dans tous les Groupes étudiés, les dirigeants s'impliquent dans leurs programmes de gestion des talents.

Chez PPR, comme nous l'avons vu plus haut, François Henri PINAULT participe aux séminaires des « LDP » invitant ses hauts potentiels à déjeuner. Il choisit néanmoins de privilégier ses très hauts potentiels puisqu'il n'intervient pas dans les séminaires de « talents ».

Chez TOTAL, Christophe de Margerie valide avec sa DRH les 20 « HPG » (sur les 100 collaborateurs appartenant à la catégorie) qui participeront au Séminaire de Management Général dans lequel il intervient personnellement.

Au sein du Groupe ALLIANZ, les membres du COMEX participent à des présentations et à des petits déjeuners organisés avec les hauts potentiels. Ce serait cependant par certains, perçu en interne comme une manière pour eux de se valoriser personnellement.

Chez IBM, des « Skip Levels » sont organisés. Ce sont des entretiens non structurés, libres et ouverts, avec un ou plusieurs grands patrons d'environ demi-heure.

Chez VINCI, comme nous l'avons vu, tous les membres du COMEX corporate interviennent dans le séminaire destiné aux « hauts potentiels » Groupe.

Chez PERNOD RICARD la valorisation des talents est l'un des crédos du Groupe. La démarche « talent management » étant en cours, la valorisation des talents est essentiellement réalisée par la communication interne. Ainsi, le magazine interne de PERNOD RICARD « entreprendre » a titré son numéro 56 (printemps – été 2011) « créateurs de TALENTS».

Un dossier spécial y est consacré aux démarches engagées. Il est introduit par la phrase suivante : « les hommes et les femmes sont au cœur du succès de Pernod Ricard. Ce sont de véritables entrepreneurs, motivés, passionnés, tournés vers la performance. La décentralisation, qui privilégie la responsabilisation et l'autonomie, la convivialité et la confiance qui caractérisent les relations dans le Groupe, renforcent cet engagement en faisant éclore et grandir les talents ».

Même si la démarche n'est pas aujourd'hui finalisée, on peut imaginer l'impact d'une telle communication vis-à-vis des collaborateurs auxquels il sera annoncé, à l'issue, des évaluations qu'ils ont été identifiés comme « talents ».

II.1.6 Comment les entreprises fidélisent-elles leurs talents ?

Comme nous l'avons vu plus haut, si les grandes entreprises identifient les collaborateurs talentueux dont elles cherchent à révéler le potentiel, c'est principalement pour répondre à l'un des enjeux stratégiques majeurs qui consiste à préparer la relève de ses cadres dirigeants, qu'ils s'agissent de responsables de filiales ou de futur membre du COMEX du Groupe. Il apparait donc essentiel pour ces firmes de fidéliser leurs talents (cadres de haut niveau) afin que les efforts déployés pour les faire grandir ne profitent pas à leurs concurrents. Alors, comment s'y prennent-elles ?

II.1.6.1 La fidélisation par la rémunération

L'un des premiers leviers de la fidélisation apparait comme étant la rémunération. Les grands Groupes que nous avons étudiés proposent tous à leurs talents un niveau de rémunération supérieur à celui de leurs collègues occupant des postes comparables.

ALLIANZ comme nous en avons déjà parlé propose une grille de rémunération supérieure en moyenne de 15% validée par ses partenaires sociaux.

Chez IBM on pratique la distribution d'actions gratuites ainsi que des primes de rétention si nécessaire acquises à terme ce qui suppose que le collaborateur reste dans l'entreprise pour pouvoir la toucher.

Chez TOTAL on attribue des stock-options, des augmentations particulières et une part variable spécifique. On parle d'ailleurs en interne de « population bonussée ».

Chez PERNOD RICARD, les collaborateurs d'un certains niveau bénéficient d'actions gratuites et des réflexions sont en cours sur l'utilisation de la rémunération comme levier de rétention des talents.

Chez PPR, il n'y a pas de système de rémunération spécifique pour les talents ou les LDP. Ils ont cependant en principe un statut qui leur permet de bénéficier automatiquement d'actions gratuites. Les « talents » qui n'auraient pas encore accédé à ce statut peuvent également recevoir des actions gratuites sur validation du DRH et Directeur financier.

Chez VINCI, potentiels Groupe, identifiés dans les cadres dirigeants sont valorisés par la participation au séminaire des cadres dirigeants du Groupe organisé annuellement pendant 3 jours à l'étranger dans des conditions prestigieuses en compagnie des conjoints. Ils bénéficient de conditions de rémunération attractives et en particulier de l'attribution annuelle de Stock-options ou d'actions gratuites du Groupe.

II.1.6.2 La fidélisation par la promesse d'un plan de carrière

Les collaborateurs talentueux identifiés comme à haut potentiel sont souvent des individus ambitieux qui souhaitent, en contrepartie de leur investissement dans une organisation, avoir

la garantie que celle-ci saura les reconnaître, les faire évoluer et progresser dans l'organigramme afin de conserver à leur carrière professionnelle un intérêt fort et une motivation réelle.

Par conséquent et dans le but de fidéliser leurs éléments prometteurs, les directions des ressources humaines des grands Groupes s'attachent à élaborer des plans de carrière pour l'élite de leur population.

Chez TOTAL, les « HP » et « HPG » disposent d'un plan de carrière donnant une vision de leur évolution jusqu'aux deux voire trois postes suivants. Les NP13 et NP14 sont d'ailleurs directement suivis par les gestionnaires de carrière du siège.

Chez IBM, les « Top Talents » ont également une vision claire de leurs deux prochains « jobs » et leur plan de carrière est assorti d'un engagement de date. La mobilité géographique et inter-divisions est un élément important de leur évolution.

A contrario, ALLIANZ ne propose pas de plan de carrière type pour ses talents. Nos interlocuteurs nous ont précisé que la consigne était : « faites vos preuves et on verra » précisant : « Si on suivait la logique du parcours type, alors on devrait en créer un pour chaque population spécifique de l'entreprise ! ». Les parcours sont donc construits « à la carte » en fonctions des aspirations des collaborateurs et des opportunités. Ce sont les dispositifs d'accompagnement qui sont spécifiques : formation, coaching, programmes particuliers...

Chez PPR, une fois le programme « LDP » terminé, la gestion de la carrière du collaborateur revient au RH de l'entité dont il dépend. Aucun RDV de suivi n'est prévu avec l'Univercité. On peut donc en déduire qu'il n'y a pas de parcours de carrière type même si les « élus » sont destinés à prendre des fonctions de Direction dans les filiales. Pour les « talents », c'est le PDI (plan de développement individuel) qui permet de faire le point étape par étape avec le collaborateur.

Selon les informations recueillies dans le cadre de ce travail, il n'existe pas non plus de plan de carrière type au sein du Groupe VINCI. La gestion de la carrière des collaborateurs talentueux semble se faire au gré des opportunités. Cependant, la Direction du Développement des RH a, dans la lignée du déploiement de sa démarche ECHO (évaluation collective des hommes et des organisations), mis en place une démarche préalable systématique de recherche de candidats interne lorsqu'un poste intéressant se libère. Elle dispose pour cela d'outils de synthèse reprenant la cartographie de tous ses collaborateurs par métier et par niveau, la liste de ses potentiels et le plan individuel de développement de chacun. Ces outils lui permettent de sélectionner des candidats potentiels, de faire des propositions puis, au cours de séances de COMEX ou CODIR (selon les structures) de sélectionner les collaborateurs susceptibles d'évolution. Ce processus contribue grandement à améliorer la transversalité, enjeu majeur du Groupe, de plus en plus de collaborateurs passant d'une structure à une autre en y appliquant naturellement les mêmes méthodes ce qui apporte de la cohérence dans l'organisation. Ainsi, et à titre d'exemple, la démarche REPERE destinée aux fonctions support a permis, sur les 3 dernières années, de faire évoluer par la

mobilité 30 % du réseau RH dans des entités différentes. Les mouvements « inter pôles » se multiplient ce qui contribue à accroître les possibilités d'évolution des collaborateurs talentueux tout en augmentant le lien et la cohérence entre les différents métiers du Groupe. La mobilité semble donc bien être chez VINCI un élément essentiel de la gestion de ses « talents ».

Il n'existe pas non plus aujourd'hui de plan de carrière type chez PERNOD RICARD. Néanmoins, comme chez VINCI, l'un des objectifs de la démarche de détection des talents est de faciliter la mobilité interne ce qui devrait permettre d'améliorer la cohérence des pratiques entre les structures décentralisées.

Comme nous venons de le voir, tous les grands groupes ont mis en place une démarche structurée de gestion de leurs talents. Ces démarches sont plus ou moins anciennes, plus ou moins structurées et plus ou moins élitistes. Elles visent toutes à permettre à l'organisation, après avoir identifié ses potentiels, de mener une démarche d'enrichissement individuel du collaborateur en lien étroit avec les besoins d'évolution de l'organisation. Il nous semble néanmoins que la méthode comme les objectifs diffèrent légèrement selon la structure et l'histoire des groupes étudiés. Certains, comme PPR, TOTAL, IBM et ALLIANZ ont des programmes particulièrement aboutis et harmonisés destinés essentiellement à préparer une évolution hiérarchique et par conséquent verticale de leurs talents. D'autres tels que PERNOD RICARD et VINCI cherchent avant tout à développer la cohérence et la transversalité dans des groupes très décentralisés ayant connu un développement rapide principalement par croissance externe. Leur démarche, récente au niveau corporate, est avant tout pragmatique, essentiellement axée sur la définition d'une méthode commune destinée à créer une dynamique au sein de l'organisation.

Quelles que soient les différences et particularités du management des talents de chaque groupe, tous consacrent des moyens importants, tant humains que financiers, au développement de cette catégorie spécifique de collaborateurs. Il nous a, par conséquent, paru opportun de nous pencher sur l'efficacité de ces programmes déployés pour répondre, sur le plan RH, à des enjeux stratégiques pour les organisations.

II.2 Essai de mesure d'efficacité

Afin de tenter d'apprécier la pertinence des pratiques des entreprises, nous avons cherché à en mesurer les effets dans les organisations choisies. Nous sommes parties du postulat que si le management des talents était bien un enjeu stratégique et une pratique originale des Ressources Humaines, cela supposait que les objectifs définis au départ et en lien avec la stratégie de l'entreprise soient bien atteints à l'arrivée.

La question de la mesure de cette efficacité nous a semblé délicate. Comment apprécier la qualité d'un talent ou la performance des programmes ? Comment mesurer si la promesse de potentiel de départ s'était bien réalisée ?

Nous avons donc cherché dans un premier temps à effectuer une mesure distanciée en comparant la population identifiée comme « talent » à la population globale des organisations choisies sur la base des indicateurs classiques de mesure de la performance RH.

II.2.1 Comparaison avec les indicateurs classiques

Comme nous l'avons vu, la recherche de talents répond essentiellement à un enjeu stratégique majeur : assurer la relève des cadres dirigeants des entreprises.

II.2.1.1 Les effectifs

Un premier élément chiffré significatif réside dans la proportion de la population de « talents » dans les effectifs des Groupes.

Proportion de talents dans les effectifs

	Population totale	« Talents »	%
Allianz	151 000	Classe 7 Classes supérieures	4,4% 3,5%
IBM	400 000		7,5% à 10%
Pernod Ricard Créateurs de convivialité	19 000	*Non communiqué*	*NC*
PPR	60 000	65 annuellement 65 gérés en 2010	1%
Total	95 000	700 annuellement 2 500 gérés en 2010	2,6%
VINCI	180 000	2 800	1,5%

Source : élément récoltés dans les questionnaires

Comme nous le constatons, ces programmes sont très élitistes, à destination d'entre 1% et 2,5% de la population des Groupes hormis pour IBM et ALLIANZ qui intègrent dans leurs programmes près de 10% de leurs effectifs. Ces chiffres semblent cohérents avec les objectifs poursuivis et conforter la spécificité du management des talents en ce qu'il s'adresse à une population ciblée.

II.2.1.2 Les budgets formation alloués

Nous avons également cherché à savoir si les moyens dispensés pour ces quelques collaborateurs talentueux étaient proportionnellement réellement plus importants que pour le reste de la population salariée. Il est en effet apparu au cours de notre étude que certaines des pratiques décrites nécessitaient des moyens financiers importants, consacrés à l'évaluation, au suivi et à la formation de ces salariés privilégiés.

Budget formation alloué aux talents

	Budget formation global en % de la masse salariale	Budget « talents »
Allianz	7 % en 2010	200 K€ annuels pour le programme ESSEC/ALLIANZ
IBM	Non communiqué 4.67% en 1997[7]	*Non communiqué*
Pernod Ricard Créateurs de convivialité [8]	2.5% en 2010	1000 bénéficiaires de stock-options et actions gratuites
PPR [9]	1.31% en 2009 9 heures / an / salarié	*A indiqué ne pas souhaiter communiquer*
TOTAL	6 jour / an / salarié	*Non communiqué – non mesuré*
VINCI [10]	141 000 000 € en 2010 15 heures / an / salarié	*Non communiqué*

Ainsi, et en matière de formation, nous n'avons pas pu recueillir d'informations chiffrées précises sur les budgets alloués aux « talents ».

Notre interlocuteur chez IBM nous a précisé qu'il était impossible de mesurer le retour sur investissement des programmes à destination des talents et qu'attendre un ROI « relève d'un acte de foi ».

Chez ALLIANZ cependant, et même si les informations économiques ne nous ont pas été communiquées, notre interlocuteur nous a précisé que le rapport coût / investissement des programmes était excellent. En effet, les missions confiées aux hauts potentiels pendant leur formation auraient été sous-traitées à des cabinets extérieurs et auraient par conséquent eu un coût bien supérieur.

Notre interlocuteur chez PPR nous a précisé que le coût du parcours « LDP » était comparable à celui d'un MBA.

[7] NB : nous n'avons pu trouver de chiffres plus récents, le Groupe IBM ne communiquant pas de chiffres pour son entité française mais uniquement au niveau corporate donc mondial.
[8] Chiffres issus du rapport annuel 2010
[9] Chiffres issus du bilan social 2009
[10] Chiffres issus du rapport annuel 2010

Il nous semble que la pauvreté des informations en matière de mesure de l'investissement formation réalisé pour la population des talents, loin de marquer un désintérêt, semble au contraire traduire l'intérêt stratégique de la matière. Les programmes sont construits et sont ambitieux. Il est évident, que les services RH et comptables ont nécessairement la connaissance du coût des différents programmes mais ces informations ne semblent pas peser dans la décision de mettre en œuvre, poursuivre et enrichir les pratiques de « talent management » dont l'intérêt est supérieur.

II.2.1.3 Le turnover

Enfin, le management de talent ayant pour vocation, comme nous venons de le démontrer, de renforcer la fidélisation d'une petite partie de la population pouvant être considérée comme l'élite des collaborateurs, nous avons donc souhaité mesurer le turnover des populations élues en comparaison avec le turnover habituel des organisations.

Il est à noter que nos interlocuteurs ne nous ont quasiment communiqué aucun chiffre, y compris sur le turnover global de l'organisation alors que cet indicateur est nécessairement calculé et connu de chaque entreprise.

Les données recueillies (lorsqu'elles ont pu l'être) traduisent des situations disparates :

Taux de turnover des talents

	Taux de turnover global	Taux de turnover des cadres	Taux de turnover des « talents »
Allianz	Très faible	*Non communiqué*	20 % à 33% par an[11]
IBM	*Non communiqué*	*Non communiqué*	*Non communiqué*
Pernod Ricard Créateurs de convivialité	*Non communiqué*	*Non communiqué*	*Non communiqué*
PPR	*Non communiqué*	*Non communiqué*	*10 %*
TOTAL	*Non communiqué*	*3%*	*10 /2500*
VINCI	*Non communiqué*	*Non communiqué*	*Non communiqué*

[11] NB : le chiffre qui nous a été communiqué ne concerne que le taux de turnover des jeunes diplômés et non celui de l'ensemble des talents.

Concernant le taux de turnover des talents, nous constatons soit un désintérêt des organisations en la matière soit une confidentialité importante. En réalité, cet élément n'est pas ou peu mesuré. Cette carence est probablement liée à un manque de finesse des indicateurs RH. Il est vrai que cette mesure, dans le contexte concurrentiel du management des talents, nous parait avoir davantage de sens dans une comparaison entre des organisations distinctes que par rapport à la population totale d'une entreprise. La comparaison entre les différents groupes étudiés aurait pu nous donner un indicateur de performance de la gestion des talents en matière de fidélisation d'un groupe par rapport à un autre, sur des populations bénéficiant de programmes proches et ayant des profils similaires.

Nous pensons cependant que ces programmes élitistes induisant un suivi individualisé des collaborateurs identifiés, l'enjeu lié à la fidélisation est davantage pris en compte au niveau individuel que collectif. La perte d'un « talent » ne passe pas inaperçue. Elle questionne la hiérarchie et les services RH dédiés. Le talent n'est pas un collaborateur comme un autre, il est connu, identifié par l'organisation et les causes de son départ seront nécessairement analysées ce qui n'est pas le cas systématiquement pour le reste de la population. A l'appui de ce commentaire, il est à souligner que les deux groupes qui nous ont donné des éléments précis permettant une comparaison avec le reste de leur population sont dans des situations totalement opposées et qui semblent atypiques. Le Groupe TOTAL a un faible turnover sur sa population de cadres (3%) et quasi-nul sur sa population de talents (10/2500) alors que le Groupe ALLIANZ dont le turnover nous a été déclaré insignifiant à l'échelle du Groupe subit un turnover de 100% de sa population de « talents » jeunes diplômés sur une période de 3 à 5 ans ce qui est directement lié à la pénurie de profils dans ce secteur d'activité à l'origine d'une très forte concurrence entre les différentes firmes du secteur qui pratiquent « le poaching ».

Nous n'avons malheureusement pas pu non plus mesurer la fidélisation des collaborateurs talentueux par comparaison de moyenne d'ancienneté dans l'entreprise, les organisations étudiées, hormis le Groupe TOTAL, ne suivant apparemment pas ce type d'indicateur. Chez TOTAL alors que la moyenne d'ancienneté des collaborateurs est d'environ 20 ans, elle est de 15/16 ans pour les cadres identifiés comme talents ce qui traduit une vraie stabilité des effectifs.

Après réflexion, ce dernier indicateur n'aurait probablement pas été des plus pertinents. En effet, les populations de cadres intégrées dans les programmes de hauts potentiels sont par essence des populations mobiles et en attente forte en matière d'évolution de carrière. Elles construisent donc leur parcours en prenant en compte les opportunités venues de l'extérieur. Ainsi, le talent d'une organisation peut être recruté par une autre et vice-versa, les grandes entreprises étant ainsi susceptibles de s'échanger et de se voler leurs talents.

Ce point a d'ailleurs été mis en avant au cours de nos entretiens par certains de nos interlocuteurs. Chez IBM notamment mais aussi chez PPR où notre interlocuteur nous a précisé que la notoriété du programme LDP incite les collaborateurs à le mentionner sur leur CV et les recruteurs à sélectionner ces candidats. On peut donc en conclure qu'il y aurait une efficacité, certes difficilement mesurable, mais réelle dans le programme LDP du Groupe PPR puisqu'il est reconnu par l'extérieur.

II.2.2 La mesure de l'efficacité, un faible intérêt des organisations ?

Nous venons de le voir, il nous a été particulièrement difficile de recueillir l'ensemble des informations chiffrées souhaitées. Nous en avons identifié plusieurs raisons :

En premier lieu, nos interlocuteurs, choisis pour leurs responsabilités importantes en lien avec le management des talents laissent probablement à leurs équipes le soin de tenir à jour de statistiques précises et n'ont pas en tête les indicateurs hormis lorsque ceux-ci sont remarquables comme c'est le cas chez ALLIANZ ou chez TOTAL

Il semble par ailleurs évident, que ces programmes à destination des talents, compte tenu de leur importance pour les organisations et de la concurrence entre grands groupes en la matière, restent confidentiels.

Une autre explication nous semble résider dans la faiblesse générale de la mesure de la performance en matière de gestion des ressources humaines. Les indicateurs suivis sont souvent ceux que l'on doit communiquer sur un plan institutionnel, liés aux obligations en matière de bilan social et de RSE (souvent les mêmes).

En outre, et comme nous l'avons vu, la mise en place d'un véritable « talent management » constitue une démarche récente pour deux des groupes étudiés. Ces groupes, PERNOD RICARD et VINCI ont comme points communs leur structure décentralisée et leur volonté de développer un « langage commun » plutôt que d'utiliser la directivité. La mise en place des indicateurs que nous souhaitions mesurer n'y est probablement pas d'actualité. Elle pourrait également créer une concurrence entre les structures (filiales) de ces groupes fortement décentralisés et remettre en cause l'adhésion à une démarche en plein déploiement.

Enfin, la mesure de l'efficacité du talent management peut apparaître secondaire dans la démarche. En effet, il nous semble évident, au terme de notre étude, que « talent management » constitue une nécessité dans toutes les grandes organisations ne serait-ce que pour des raisons concurrentielles. Les talents présents sur le marché de l'emploi choisissent leur futur employeur sur des critères prenant en compte les perspectives d'évolution de carrière. L'organisation qui n'afficherait pas investir dans les « talents » perdrait de son attractivité. De même, celle qui ne saurait montrer sa capacité à faire grandir et évoluer ses collaborateurs ne pourrait les fidéliser. Dans ces conditions, l'intérêt stratégique de ces programmes en interne comme en externe peut apparaître supérieur à la mesure de leur coût et de leur efficacité.

II.2.3 Un regard critique des organisations sur leur gestion des talents

Certains de nos interlocuteurs ont néanmoins porté un jugement sur l'efficacité, du moins sur le plan qualitatif, de leurs programmes lorsque nous avons évoqué en entretien leur capacité à faire vivre les programmes construits et que nous leur avons demandé quel regard critique ils portaient sur leur gestion des talents.

Chez PPR, la responsable de l'Univercité nous a fait part des retours enthousiastes des talents ayant participé aux LDP et de leurs managers, certains l'ayant appelée pour lui dire que leur

collaborateur était rentré « transformé ». Elle pense néanmoins que le programme est trop élitiste et devrait être élargi pour favoriser la culture d'innovation dans le Groupe. Elle souhaiterait pouvoir développer un véritable cursus avec une passerelle entre « talents » et « LDP » et mettre en place un suivi de la mobilité inter-structures pour développer la transversalité entre les marques du Groupe aux cultures différentes. Elle nous a en effet précisé que, une fois le parcours « LDP » terminé, les collaborateurs talentueux réintégraient leur branche d'activité, la mission de l'Univercité prenant fin. Elle a cependant conclu sur l'intérêt stratégique du Talent Management précisant qu'elle ne pensait pas que le Groupe PPR puisse s'en passer tant en termes de notoriété que de développement de ses collaborateurs, même si la qualité de la démarche était à « double tranchant » vis-à-vis d'une concurrence n'hésitant pas à débaucher ses talents.

Plusieurs de nos interlocuteurs, certains demandant que cela reste confidentiel, nous ont précisé que leur principale difficulté résidait dans le manque d'adhésion du management. Certains managers auraient tendance à faire de la rétention et à « cacher » leurs talents pour ne pas risquer de les voir leur échapper à l'occasion d'une promotion dans une autre structure du groupe, ce qui nuit à l'efficacité de la démarche de management des talents. Cet effet pervers peut se trouver accentué lorsque les outils de détection et d'évaluation sont perçus comme trop lourds et chronophages par les responsables opérationnels.

L'efficacité de la démarche peut également se trouver entravée si l'équilibre de la répartition des rôles entre les équipes RH et les opérationnels n'est pas assez finement réglé. Ainsi, et à titre d'exemple, nous retiendrons les difficultés rencontrées chez IBM dans le suivi de son programme « BTL » ; le manager y joue un rôle essentiel et il peut oublier les échéances, ne pas actualiser les données et, par conséquent, constituer un frein au bon déroulé du programme. Ainsi, il peut arriver qu'un collaborateur reste identifié sous le statut de « talent » alors qu'il ne l'est plus, ou, à l'inverse qu'un collaborateur talentueux ne soit pas identifié ce qui conduit, de fait, à son exclusion du programme des « top talents ».

Certains de nos interlocuteurs ont également évoqué, lorsque nous avons abordé la question de la confidentialité, l'impact négatif de ces programmes en termes de motivation sur le reste des collaborateurs non identifiés comme « talents ».

Enfin, l'un de nos contacts chez ALLIANZ nous a fait part de l'impatience grandissante de collaborateurs après leur identification comme « talents ». L'exigence de certains s'accroît, ils prennent « le melon » et ont tendance à s'identifier de plus en plus à la « tête de l'organisation » ce qui les conduit à s'éloigner rapidement du terrain. Cela nuit nécessairement à l'efficacité des programmes : sur le plan de la fidélisation et sur la qualité de la formation du « talent ». Prendre trop de distance avec le terrain, c'est s'éloigner de la culture du Groupe et se priver des apprentissages nécessaires à une accession réussie à de hautes responsabilités managériales. Afin de pallier cet effet pervers, les équipes RH en charge du Management des Talents chez ALLIANZ ont réfléchi à intégrer une mission à dominante « terrain » dans les parcours de leurs potentiels.

Nous venons de le voir, mesurer l'efficacité du Management des Talents n'est pas une chose aisée et elle ne parait pas aujourd'hui constituer une question essentielle pour les

organisations, tout du moins pour celles que nous avons étudiées. Peut-on en déduire un manque d'importance de la matière en elle-même ? Cela nous ramène à la problématique de notre étude. Le management des talents, tel qu'il s'est développé dans les grandes entreprises constitue-t- il un véritable enjeu stratégique ?

III/ LE MANAGEMENT DES TALENTS / UN ENJEU STRATÉGIQUE OU UNE SIMPLE ÉVOLUTION VERNACULAIRE RH DANS LES ENTREPRISES ?

Après avoir étudié en détail les pratiques et programmes développés spécifiquement par les six grands groupes étudiés pour manager et/ou gérer leurs talents, nous pouvons à présent tenter de répondre à la question à l'origine de notre démarche.

Par extrapolation de notre corpus, nous pouvons en conclure que le management des talents est au cœur de nos organisations. Il est présenté comme un enjeu stratégique majeur même s'il nous semble constituer davantage, dans la réalité, un ensemble de pratiques héritées des domaines du marketing et de la GPEC qu'un nouveau mode de management intrinsèque.

III.1 Management et/ou gestion des talents : un véritable enjeu stratégique

Quels que soient les termes employés, management et gestion des talents répondent à des enjeux majeurs pour chacun des six groupes étudiés et apparaissent comme constituer une nécessité pour les entreprises. Au-delà des affirmations verbales, notre étude nous permet de conclure qu'il s'agit bien là d'une réalité.

III.1.1 Les talents : une population spécifique indispensable

Tous les grands groupes disent rechercher des talents pour pallier les effets démographiques et préparer la relève de leurs dirigeants. Ils ciblent donc comme « talent » une population à vocation quasi exclusivement managériale, des collaborateurs identifiés comme susceptibles de pouvoir accéder à des responsabilités d'encadrement de plus en plus importantes pour constituer leur vivier de dirigeants de demain.

C'est une nécessité et donc un véritable enjeu stratégique et ne pas le faire pourrait avoir des conséquences préjudiciables.

Ainsi, et à titre d'exemple, nous reprendrons la problématique évoquée par le Directeur du Développement des RH du Groupe VINCI dans le secteur de la construction après la grave crise traversée par le secteur dans les années 90. Pendant près d'une dizaine d'années, et pour des raisons évidentes de bonne gestion économique, la branche construction du Groupe a stoppé ses recrutements de jeunes ingénieurs pour adapter ses effectifs au volume de son activité. En conséquence, le Groupe s'est retrouvé au tout début des années 2000 à devoir faire face à une très forte croissance avec un déficit de compétences. Plus de 10 ans après, notre interlocuteur précise avoir « un trou dans la raquette » constitué par cette population, aujourd'hui « quadra » qui aurait du rejoindre le Groupe il y a 15 ou 20 ans et être en capacité d'occuper des fonctions managériales et constituer le vivier de dirigeants de demain. Le manque est d'autant plus crucial que, l'ensemble des Entreprise du secteur ayant agit à l'identique, cette population n'est même pas présente sur le marché du recrutement.

Préparer la relève managériale constitue donc bien un enjeu stratégique. Or, former un dirigeant a fortiori au sein d'un grand Groupe ne se fait pas du jour au lendemain. Il faut lui permettre d'acquérir la culture de l'entreprise, d'en comprendre son histoire, ses mécanismes de fonctionnement, ses forces et ses zones d'ombre. Le dirigeant de demain devra savoir faire

face à d'inévitables évolutions, de son marché, de son environnement (économique, financier, sociétal…) des technologies… il devra être en capacité de repenser, définir et mettre en œuvre de nouvelles stratégies. Préparer les collaborateurs talentueux à occuper de telles responsabilités est tout l'enjeu des programmes étudiés, construits à destination des « talents » ou « hauts potentiels ». Le Groupe qui nous a semblé mettre le plus en avant cet objectif est PPR dont le but du programme « LDP » est précisément « d'ouvrir les chakras » de ses futurs dirigeants, de changer leur regard sur le monde, de les libérer des idées reçues et de les préparer ainsi à anticiper les évolutions futures.

Il nous semble que même les entreprises, qui affirment aujourd'hui que la problématique du remplacement de ses cadres dirigeants n'est pas d'actualité, auront nécessairement en s'en préoccuper dans les prochaines années. Ainsi, si notre interlocuteur chez ALLIANZ nous a affirmé que, compte tenu des fusions successives de son organisation et malgré le vieillissement de sa pyramide des âges, il s'agissait d'un enjeu « tarte à la crème ». Il nous a précisé que la moitié de ses effectifs avaient plus de 20 ans d'ancienneté. Il faudra donc bien un jour ou l'autre préparer la relève.

III.1.2 Les talents : une richesse constituant un avantage concurrentiel

Par ailleurs, et au-delà de tout contexte imaginé ou réel de pénurie, il semble bien, au sein des organisations que nous avons étudiées et, par extrapolation, pour toutes grandes entreprises inscrites dans un contexte international, que la situation de concurrence mondiale rende indispensable la recherche de talents.

Nous l'avons vu, les entreprises cherchent des talents mais les jeunes diplômés comme les jeunes managers présents sur le marché de l'emploi recherchent de leur côté des entreprises aptes à leur donner les conditions de l'épanouissement de leur talent. Savoir attirer les plus talentueux, c'est doter son organisation des ressources humaines susceptibles d'être les plus adaptables et les plus performantes. Elles permettront à l'organisation de grandir et de s'adapter aux évolutions de plus en plus rapides, d'innover… C'est se constituer ou conserver un véritable avantage concurrentiel.

Au-delà de l'attractivité, et comme nous l'avons vu avec le Groupe PERNOD RICARD, savoir développer et fidéliser ses talents a également un avantage économique et donc concurrentiel important : l'organisation investit dans ses ressources internes ce qui est souvent moins onéreux que de devoir les rechercher en externe. A travers ses programmes de « talent management » elle développe ses compétences disponibles, forme des collaborateurs et assure sa pérennité à travers la maîtrise de ses postes clefs. Avec le temps, la mobilité et l'accumulation des expériences, elle permet l'expression des potentiels et se dote de collaborateurs particulièrement compétents, rodés à son fonctionnement, les plus à même d'imaginer, appréhender et conduire les changements. La multiplication des échanges permet également de créer des réseaux très opérationnels et de créer les conditions de l'expression de la performance collective.

Ainsi chaque organisation se doit d'attirer, de développer et de fidéliser les plus talentueux, pour assurer sa croissance ou du moins sa pérennité. Une entreprise qui ne préparerait pas sa relève sur ses fonctions clefs prendrait le risque de péricliter, voire de s'éteindre au profit de ses concurrents. Le fait d'avoir en son sein les individus les plus talentueux, recrutés à l'externe ou identifiés en interne, constitue donc pour elle un véritable avantage concurrentiel. Nous retrouvons sur ce point la « guerre des talents » décrite par les auteurs mettant en concurrence les entreprises dans la recherche mais également dans la conservation des talents.

III.1.3 Les talents : émergence d'enjeux générationnels

Même si ce point n'a été évoqué directement que par un seul de nos interlocuteurs, le Directeur de la gestion des talents du Groupe PERNOD RICARD, il nous semble que la gestion des talents réponde aujourd'hui à une problématique générationnelle.

Le constat est unanime sur les particularités de la génération des jeunes salariés, âgés de 25 à 35 ans, usuellement dénommée « génération Y ». Ces jeunes ne partagent pas les mêmes liens avec l'entreprise que leurs aînés. Ils sont plus volatiles, saisissent plus facilement les opportunités de faire évoluer leurs missions, leur carrière ou leur rémunération. Ils cherchent à mesurer ce que l'entreprise peut globalement leur apporter en échange de leur travail et sont fortement en attente d'évolution. Dans ce contexte, mettre en place une véritable gestion des talents risque de devenir crucial pour les organisations qui souhaitent s'inscrire dans la durée avec leurs collaborateurs et conserver les jeunes éléments.

Chez ALLIANZ, c'est la construction même des programmes qui a été conçue avec un souci de variété afin de préserver l'intérêt pour l'organisation des populations volatiles, et ce même si l'enjeu générationnel n'a pas été directement évoqué. Le parcours « découverte » de 18 mois des jeunes talents, constitué de missions successives, répond à ce besoin de « zapping » des collaborateurs appartenant à la « génération Y ».

C'est donc l'une des raisons pour laquelle ces organisations travaillent sur la mobilité : mobilité transversale et horizontale qui leur permet, tout en répondant au fort besoin d'évolution des collaborateurs talentueux, de capitaliser sur l'expérience et de renforcer la cohérence et la transversalité au sein du Groupe, de ses différentes structures et services.

Il est à noter que l'enjeu générationnel n'a été abordé que concernant les problématiques de la jeune génération. Aucun de nos interlocuteurs n'a évoqué la population sénior qui n'est visiblement pas aujourd'hui dans la cible du « talent management ».

Nous pouvons donc conclure à ce stade de notre étude que le développement du « talent management » constitue donc bien un enjeu stratégique en termes d'attractivité et de fidélisation. Nous allons à présent chercher à apprécier si le « talent management », créé pour répondre aux enjeux stratégiques évoqués constitue ou non un système de gestion original.

III.2 Le Management des talents : un ensemble de pratiques davantage qu'un concept

Comme nous l'avons déjà évoqué, les entreprises utilisent indifféremment les vocables de « management » ou de « gestion » de leurs talents.

Si la littérature théorique comme nous l'avons vu en première partie distingue le « management » en tant que notion collective de la « gestion » des talents comme faisant référence à une prise en charge individuelle, les organisations étudiées allient en réalité dans leurs programmes les deux notions. Il semble donc que d'un point de vue pratique le management des talents ne puisse se faire sans gestion des talents. La démarche est bien la suivante : pour répondre à ses enjeux stratégiques, chaque organisation construit des programmes collectifs mis en œuvre, certes sous forme de promotions le plus souvent annuelles, mais à destination de chaque individu qu'elle gère à travers ces parcours spécifiques.

Le management ou la gestion des talents ne nous est pas apparu au cours de notre étude comme un nouveau concept, une méthode particulière ou un nouveau pan de la gestion des ressources humaines. Même si les programmes utilisent toutes les techniques de la GRH au sens large (recrutement – évaluation – formation – rémunération – plan de carrière…) c'est avant tout un ensemble de pratiques trouvant sa source et son originalité à la fois dans les domaines du marketing des ressources humaines et de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

III.2.1 Management des talents et marketing

Nous l'avons vu, le management des talents, développé autour d'enjeux stratégiques globaux, répond principalement à des enjeux d'attractivité et de fidélisation en matière de ressources humaines.

Comme toute démarche marketing, il s'est construit autour des attentes de ses clients : clients externes présents sur le marché du travail et clients internes présents dans l'organisation. La communication de la démarche, que ce soit sur les sites corporate, dans les plaquettes de communication institutionnelle interne ou dans les rapports annuels des grands Groupes, apparait comme essentielle.

III.2.1.1 Talent management - marketing et objet

L'objet du marketing est défini par Kotler (2005, p.5) en ces termes : il « permet de se livrer concurrence en se battant sur autre chose que le prix ». Son objet a des points communs avec le talent management.

En effet, même si, comme nous l'avons vu, les programmes prévoient des rémunérations attractives assorties d'avantages pour les collaborateurs talentueux, la rémunération est loin d'être le principal levier d'attractivité et de fidélisation.

III.2.1.2 Talent management et besoins « clients »

Pour répondre aux attentes des clients, il convient en premier lieu de les connaître.

Sur le plan interne, les pratiques de détection, bien que destinées à mesurer les collaborateurs sur les critères intéressant l'organisation (performance et potentiel principalement), prennent également en compte l'implication et la volonté du collaborateur de se dépasser, conditions nécessaires à l'expression du talent.

Sur le plan externe, les entreprises affichent la qualité de leurs démarches en mettant essentiellement en avant les perspectives de carrière et d'évolution offertes. Elle savent que leur population cible a de fortes ambitions professionnelles et souhaite bénéficier de parcours riches et rythmés. Ciblant plus finement leurs « clients », elles prennent en compte les impacts liés à la diversité en adaptant leurs programmes aux attentes de la génération Y et des talents féminins, en communiquant notamment sur l'équilibre vie professionnelle / vie privée… Le talent management s'adresse à un segment du marché de l'emploi (marché externe ou marché interne), segment pouvant faire l'objet à son tour de segmentation.

III.2.1.3 Talent management et communication

Evoquant les problématiques d'attractivité, nos interlocuteurs ont tous évoqué la notoriété de leur organisation.

Le Directeur du Développement du Groupe VINCI nous a précisé que, bien que présent dans le Top 10 des Entreprises en terme d'image « employeur », son attractivité devait être forte en raison du peu d'attrait du secteur du BTP. La problématique est identique chez TOTAL marqué par l'image de groupe pollueur et chez PERNOD RICARD, certains talents refusant de travailler pour un entreprise faisant la promotion de l'alcool.

Tous les grands groupes travaillent leur marque employeur pour attirer les talents. Ils communiquent sur les sites corporate, auprès des grandes écoles et des universités, organisent des challenges sportifs, octroient des bourses d'étude et proposent des stages… C'est une vraie nécessité pour l'organisation qui souhaite attirer les meilleurs.

Mais, si la communication externe est fondamentale dans la réussite de la démarche, la communication interne est également essentielle. Elle a été particulièrement travaillée au sein du Groupe PERNOD RICARD. Sa démarche de management des talents est présentée en tant que véritable projet d'entreprise tant dans son rapport annuel 2010 que dans son journal interne « Entreprendre » dont le n° 56 titre « créateurs de talents ». Le Directeur de la gestion des talents du groupe PERNOD RICARD nous a d'ailleurs précisé souhaiter conserver la main sur la communication interne en raison de son aspect essentiel dans la réussite de la démarche engagée.

Le lien entre management des talents et marketing est donc étroit. Les démarches de management des talents constituent, au moins en partie, un ensemble de pratiques obéissant aux règles du marketing : analyse du besoin, segmentation, communication, travail sur la marque et sur la valeur ajoutée offerte… destinée à créer, entre autre, un avantage concurrentiel pour l'organisation.

Par ailleurs, un rapide tour sur la toile nous permet de mesurer qu'il existe parfois des écarts entre le « produit » vendu et la réalité. Les témoignages sont en effet nombreux sur la

« publicité trompeuse » faite dans certaines organisations entre les promesses à l'embauche autour des programmes de talents et potentiels et leur mise en œuvre.

Enfin, les « talents » sont perçus comme une élite à laquelle il est difficile mais valorisant d'appartenir. Les programmes de management des talents affichés par les grands groupes permettent de faire rêver les candidats sur la rareté. Nous retrouvons là l'un des concepts du marketing qui vise à créée l'envie, donc la demande, en ne travaillant pas sur les volumes mais sur la rareté du produit.

Nous allons à présent voir que le management des talents s'inspire également d'autres domaines de la gestion des ressources humaines, en particulier celui de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

III.2.2 Management des talents : les best practices de la GPEC ?

Tout comme la démarche compétences, le talent management vise à développer les ressources humaines de l'entreprise pour lui permettre de répondre à des enjeux concurrentiels, de développer son image, de favoriser l'investissement au travail, de faciliter les évolutions et de préparer l'organisation à faire face aux changements.

Au-delà d'enjeux ou objectifs communs, nous avons relevé, dans les pratiques que nous avons étudiées, de nombreux points communs entre les démarches mises en place et les méthodes de la GPEC.

Ainsi, et si l'on se réfère à la Charte de partenariat du réseau Objectifs compétences du Medef (Dumont, 2000, p.29 citée par Pemartin « La compétence au cœur de la GRH », ems, 2005), on retrouve dans le Talent Management toutes les clés de la réussite de la démarche compétences :

- *«Intégration de la démarche dans la stratégie de l'Entreprise*
- *Implication de la Direction de l'Entreprise*
- *Mise en place d'outils d'identification*
- *Association des différents acteurs de l'Entreprise dans la conception et la mise en œuvre des outils*
- *Appropriation de la démarche par l'encadrement*
- *Elaboration de procédures d'évaluation et de suivi*
- *Articulation de l'organisation de l'entreprise et de la démarche*
- *Mise en évidence, à côté de la formation, d'autres voies de développement*
- *Prise en compte des effets de la démarche dans les autres dimensions de l'Entreprise »*

III.2.2.1 Management des talents et GPEC : un diagnostic partagé

Dans tous les groupes que nous avons étudiés, le management des talents a été mis en place à la suite d'un constat nécessairement réalisé sous forme de diagnostic : vieillissement du management, chez TOTAL par exemple, recherche de croissance interne chez PERNOD RICARD, développement de la transversalité chez VINCI, pénurie de main d'œuvre sur des compétences spécifiques chez ALLIANZ…

Les démarches émergent donc bien d'un constat mettant en évidence un écart entre les ressources disponibles et les ressources nécessaires de l'organisation à court, moyen et/ou long terme.

Mais, alors que la GPEC a vocation à couvrir les besoins en compétences de l'ensemble de l'organisation, nous avons vu que le point de départ du management des talents réside dans l'identification de critères en lien avec un besoin particulier sur des ressources spécifiques : les ressources en management.

III.2.2.2 L'identification des « talents » : la recherche de compétences particulières ?

Les principaux critères d'identification des talents nous apparaissent appréhendés par les organisations comme des compétences :

- la capacité à être performant ;
- la capacité à encadrer ou leadership ;
- la capacité à évoluer, à avoir du « potentiel ».

Si la performance n'est pas la compétence, et comme cela a été longuement développé en première partie consacrée au point de vue des auteurs, elle est bien perçue comme telle dans les organisations.

De même, la capacité de leadership suppose, au-delà de la mise en œuvre de savoir-faire et de savoir-être, une véritable compétence dans la mesure où elle est évaluée comme un « savoir agir et réagir représentant une valeur ajoutée » pour l'organisation.

La démarche du Groupe VINCI dans sa définition du « potentiel » nous est apparue comme un modèle en la matière. Le « potentiel », nous l'avons vu, est défini par rapport à 4 critères :

- avoir un profil de leader,
- avoir une capacité de remise en cause,
- avoir la capacité à conserver un équilibre entre valeurs et résultats
- savoir maîtriser la complexité.

Ces critères nous paraissent assimilables à des compétences particulières puisque l'évaluation se fait sur la base de comportements observables et que les collaborateurs sont évalués dans le contexte de l'entreprise en perpétuelle évolution. En ce sens, l'évaluation des « talents » intègre également la notion de contingence inhérente à la « démarche compétence ».

Au sein du Groupe ALLIANZ, la grille d'entretien annuel des « dirigeants » comporte une page dénommée « évaluation des compétences » dans laquelle sont mesurés :

- L'orientation résultats
- L'esprit entrepreneurial
- L'orientation stratégique
- La vision « marché »
- La conduite du changement et de l'innovation

- L'orientation client
- La promotion de la diversité
- Le développement du réseau relationnel
- Le leadership
- Le développement des talents

A contrario de ces exemples, le management des talents évalue d'autres éléments constituant davantage des facettes de la personnalité du collaborateur que des compétences. On ne saurait en effet parler de compétence lorsqu'il s'agit de mesurer l'adéquation avec les valeurs du Groupe, l'adhésion à la culture d'entreprise… L'évaluation des talents prend également en compte des éléments liés notamment à la motivation, à l'intelligence émotionnelle et à l'intelligence collective, notions largement développées par les auteurs comme nous l'avons vu dans la première partie de cette étude.

Mais, l'évaluation des talents sur des critères spécifiques perçus comme des compétences, ne constitue pas le seul élément nous permettant d'assimiler Management des Talents et GPEC. Un second, essentiel, réside dans la construction même des démarches d'évaluation qui, dans toutes les organisations étudiées, utilisent de nombreux outils de la GPEC.

III.2.2.3 Management des Talents et GPEC : des outils communs

Les processus décrits par nos interlocuteurs utilisent les outils classiques de la GPEC.

Les démarches d'identification des talents reposent sur une identification préalable des compétences devant être détenues par le « talent ». Le référentiel listant ces compétences spécifiques est construit essentiellement autour du poste de « manager » et de celui de « dirigeant », le potentiel évalué devant permettre au « talent » d'évoluer progressivement de l'un vers l'autre.

Le Talent Management commence le plus souvent par une cartographie des emplois stratégiques ou postes clefs. C'est, par exemple, ce qui a été réalisé chez PERNOD RICARD où ont été définis comme postes clés tous les postes de travail communs à toutes les entités du Groupe.

Cette analyse est suivie de la réalisation d'une pesée de poste ou d'une « job grading » permettant d'évaluer l'importance de chaque poste pour l'organisation. Ainsi, le collaborateur est évalué pour sa capacité à occuper un poste d'un certain poids pour l'organisation et l'organisation cherche à positionner un « talent » sur chacun de ses postes clés. Nous avons vu par ailleurs que d'autre groupes conditionnent l'identification du « talent » à un niveau minimum de poste dans l'organisation (« classe 7 » chez ALLIANZ, PRG8 chez IBM et NP12 chez TOTAL).

Tout comme dans la GPEC, le premier outil d'évaluation du collaborateur est son entretien annuel. D'ailleurs, la plupart des organisations étudiées utilise un support commun pour l'ensemble de sa population, talents inclus. Ce n'est cependant pas le cas chez ALLIANZ qui a développé une grille d'entretien annuel spécifique pour ses « talents dirigeants».

Le Talent Management vise également à établir une cartographie des compétences de chaque collaborateur talentueux sur la base de laquelle des parcours individuels comprenant accompagnement, formation, mobilité… sont construits.

La synthèse des cartographies individuelles constitue une cartographie collective permettant de positionner l'ensemble des ressources identifiées comme talents de l'organisation sur une matrice unique. C'est ainsi que le Directeur du Développement des RH du Groupe VINCI dispose, sur une page, de la cartographie des collaborateurs de sa filière finance ou RH et peut connaitre, d'un simple coup d'œil, la liste de ses potentiels identifiés comme évolutifs lorsqu'il cherche à pourvoir un poste en interne.

Ces cartographies qui comprennent l'ensemble des ressources disponibles permettent également d'identifier les compétences superflues souvent dénommées de manière plus consensuelle sous les vocables « under performer » chez PERNOD RICARD et « à réorienter » chez VINCI.

Nous retrouvons bien là l'une des finalités de la GPEC : réaliser une cartographie globale des compétences de l'organisation dans une dynamique de prospective liées à l'évolution.

Sur ce point d'ailleurs, il est à souligner que les matrices utilisées, telles que nous les avons reproduites dans ces études en illustration des démarches des Groupes ALLIANTZ et VINCI, sont des matrices très classiques d'évaluation et de cartographie des ressources, le Talent Management ne présentant en la matière aucune originalité.

Par ailleurs, la mise en œuvre du Management des Talents utilise les outils classiques de la GPEC tels que nous les avons exposés dans la partie théorique de cette étude : outils de développement des compétences (séminaires d'intégration, formation, tutorat et mentoring…), outils de gestion de la mobilité (mobilité interne, revues de carrières et mobilité externe), outils permettant de faire de l'organisation un levier de développement individuel par l'octroi d'autonomie (gestion de projet, polyvalence, groupes d'échanges…).

Mais les outils utilisés ne constituent pas le dernier point commun entre Management des Talents et GPEC.

III.2.2.4. Management des talents et GPEC : des enjeux communs

Au-delà des outils, management des talents et GPEC partagent des enjeux communs.

Ils s'efforcent tous deux « de piloter simultanément l'évolution des organisations et la professionnalisation des individus » (Masson et Parler cité par Pemartin). Cet aspect nous est apparu essentiel dans la démarche des Groupes VINCI et PERNOD RICARD qui visent, à travers le management de leurs talents, à faire évoluer leurs organisations vers plus de cohérence et de transversalité.

De même, management des talents et GPEC comportent tous deux une dimension temporelle. Dans la GPEC, il s'agit de prévoir l'évolution des besoins en ressources à moyen terme. C'est l'une de priorités de la gestion des talents qui n'investit que sur les collaborateurs « à

potentiels », ceux que l'organisation imagine évolutifs dans les années futures. C'est l'objet du programme « LDP » du Groupe PPR qui cherche à développer les capacités d'innovation et d'adaptabilité de ses hauts potentiels. GPEC et management des talents sont au service de la pérennité des organisations.

Il s'agit dans les deux cas de travailler sur les ressources stratégiques de l'organisation, de favoriser la mobilité, de développer la formation, d'anticiper les besoins futurs et de préparer aux évolutions futures.

III.2.3 Management des talents : au-delà de la GPEC ?

Nous l'avons vu au travers de l'étude des démarches mises en œuvre dans les 6 groupes étudiés, le management des talents vise une population spécifique constituée essentiellement de collaborateurs en capacité d'endosser des responsabilités managériales de plus en plus importantes. La démarche est segmentée, condition présentée comme de plus en plus nécessaire à la mise en œuvre d'une GPEC performante qui conduit les organisations à une amélioration continue de leurs pratiques.

III.2.3.1 Management des Talents : un segment de la GPEC ?

Dans la plupart des entreprises, la GPEC n'est pas segmentée. La démarche, souvent mise en place dans le but de répondre à des obligations légales, ne distingue pas de typologie des acteurs.

Il semble cependant évident, ce à quoi s'accordent les auteurs, que l'efficacité de la démarche GPEC, pour l'organisation, et donc sa capacité à répondre au mieux à ses enjeux stratégiques, suppose d'une part, d'identifier les différents acteurs de l'entreprise, d'autre part de les classer selon leur importance pour l'organisation et, enfin, d'identifier les besoins en développement des compétences de chaque catégorie. Il s'agit ensuite de définir des plans d'actions ciblés, adaptés à chaque population et déclinés au niveau individuel, l'ensemble de la démarche étant refaite régulièrement.

Nous retrouvons bien tous ces éléments dans le management des talents qui s'occupe de la population des grandes entreprises identifiée pour son fort potentiel et sa capacité à accéder à de hautes responsabilités : la population managériale.

Nous pouvons dès alors en conclure que le talent management est une application segmentée de la GPEC à destination des populations clefs des organisations ce qui a été particulièrement bien mis en avant par le Directeur de la Gestion des Talents du Groupe PERNOD RICARD.

Il nous a semblé, tout au long de nos interviews que les grandes organisations, après s'être dotées de tous les outils de la GPEC classique à destination de l'ensemble de leurs collaborateurs, s'étaient ensuite concentrées sur leurs populations stratégiques. L'efficacité d'une GPEC suppose de faire des choix et il apparait judicieux de construire les démarches les plus abouties pour les forts potentiels de l'organisation destinés à occuper des postes clés.

Ce sont les moyens donnés à la réalisation de ces démarches : réflexion en partenariat avec des cabinets de conseil spécialisés, mise en place d'équipe dédiées de plus en plus spécialisées, budgets conséquents au service de la construction de programmes innovants… qui ont permis aux grands Groupes de construire des démarches particulièrement performantes pouvant être considérées comme constituant les meilleurs pratiques existantes sur le marché.

Faut-il considérer que ces pratiques ont aujourd'hui dépassé le cadre de la GPEC ou qu'elles constituent une GPEC innovante qui a vocation à servir d'exemple aux entreprises de plus petite taille confrontées à des enjeux concurrentiels de moindre importance ?

Il nous semble que certains de nos interlocuteurs nous ont donné la réponse. Certains nous ont clairement indiqué que le terme de « talent management » n'était rien de plus à leurs yeux que de la GPEC appliquée aux populations de futurs dirigeants. D'autres nous ont indiqué réfléchir à la diffusion de leur démarche, de manière simplifiée pour des raisons pragmatiques liée au nombre, à destination de l'ensemble des collaborateurs de leur organisation.

III.2.3.2 Management des Talents : une prise en charge individualisée

Si la GPEC prend avant tout en compte les besoins de l'organisation, le management des talents s'intéresse aux aspirations et aux attentes de sa population privilégiée. Nous sommes dans la recherche d'une relation « gagnant-gagnant » dans laquelle les attentes de chacune des parties ont une importance plus ou moins équivalente.

Passée la phase d'identification, le management des talents place les aspirations et besoins du collaborateur au centre de ses préoccupations. L'enjeu est double : il est lié d'une part à la nécessité de fidéliser les populations concernées sur lesquelles l'organisation a investi et, d'autre part, au fait que les conditions de développement du potentiel d'un individu répondent à des leviers spécifiques pour chacun.

Le management des talents a pour objet de suivre des populations « starisées » qui aspirent, certes à des temps d'échanges et de collectivité permettant cohérence, enrichissement et développement de la performance collective, mais également à un sentiment de valorisation important nécessitant un suivi individualisé adapté à la personnalité et au potentiel de chacun. C'est tout l'objet des pratiques de cocooning, de coaching, de tutorat et de mentoring utilisées dans les programmes que nous avons étudiés. C'est également la raison pour laquelle un suivi spécifique par des équipes RH dédiées est mis en place dans tous les grands Groupes.

Ce point ne nous semble pas permettre à lui seul de distinguer management des talents et GPEC car dans cette dernière également, il s'agit de développer l'employabilité des collaborateurs dans leur intérêt propre comme dans celui de l'entreprise qui les emploie.

La différence est peut-être dans la conscience qu'a le collaborateur de son niveau d'employabilité et de la nécessité de le développer.

Nous retrouvons là l'un des effets pervers des programmes étudiés et évoqué par nos interlocuteurs : le « talent » se sait ou se devine talentueux. Cette prise de conscience va l'amener à accroître ses velléités de carrière et à augmenter en conséquence son exigence vis-à-vis de l'organisation. En conséquence, cette dernière n'aura d'autre choix que d'améliorer sans cesse la qualité et l'efficacité de ses programmes.

Le management des talents constituerait donc bien une démarche inspirée de la GPEC mais spécifique et adaptée à une catégorie très particulière de collaborateurs. C'est le contexte concurrentiel de la « guerre des talents » et les effets induits de la valorisation de ses meilleurs éléments qui condamnerait le talent management à améliorer régulièrement ses pratiques pour innover et ainsi créer des systèmes de prise en charge de plus en plus performants et de plus en plus distinctifs des procédés classiques de la GPEC. Il s'agit pour les grands Groupes évoluant dans un contexte mondial de conserver cet avantage concurrentiel que constitue, sur le marché du travail, la promesse de savoir faire grandir les individus talentueux mieux et plus vite que les autres.

Le management des talents apparait ainsi comme la mise en œuvre d'une GPEC innovante et particulièrement aboutie, partant du besoin collectif de l'organisation pour s'appliquer au plus près des besoins de l'individu.

III.2.3.3 Management des Talents : vers une gestion PAR les compétences de populations clés ?

Finalement, au regard de l'importance donnée à l'individu dans le management des talents il nous semble que celui conduise également les organisations à mettre progressivement en place une véritable gestion par les compétences.

A côté du volet collectif permettant à l'Organisation de réaliser une cartographie de ses compétences clés disponibles et dotées d'un potentiel de développement, les parcours construits pour permettre le développement de chaque talent sont individualisés, parfois construits à long terme. Nous retiendrons à titre d'exemple le plan de carrière des « hauts potentiels groupe » de chez TOTAL qui prévoit les trois prochaines évolutions de postes du collaborateur talentueux donnant à l'organisation une vision de sa carrière à 9/12 ans selon le temps passé dans chaque poste.

La construction de tels parcours nécessite d'avoir une connaissance exhaustive des compétences du collaborateur talentueux et de définir la suite de son parcours de manière à lui permettre de continuer à développer les compétences acquises tout en le mettant en situation d'acquérir des compétences nouvelles. C'est l'ensemble de ces compétences, placées dans un contexte d'augmentation de son autonomie face à des situations de plus en plus complexes, qui lui permettront de se préparer à devenir acteur clef de l'évolution de l'organisation.

C'est tout l'enjeu du Talent Management : préparer les collaborateurs talentueux à diriger efficacement l'organisation dans le futur. C'est leur capacité de compréhension, d'anticipation et de leadership qui leur permettront de définir les nouvelles stratégies concurrentielles, de faire face aux défis technologiques, économiques et organisationnels de demain. Ainsi,

l'organisation, en manageant ses talents, se dote des ressources capables de la faire évoluer dans l'avenir.

A la fin de notre analyse, il apparait que le management des talents constitue une démarche de GPEC optimisée à l'attention d'une population restreinte/ciblée, évaluée sur des compétences particulières parce que destinée à occuper des fonctions clefs au sein de l'organisation.

Ce discours nous a été d'ailleurs tenu par certains de nos interlocuteurs, décrivant leur méthode et leur démarche comme « de la GPEC » maquillé sous un vocable perçu comme plus flatteur et destiné à renforcer le sentiment « d'élite » de la population concernée.

Cette idée nous semble être renforcée par les projets évoqués au cours de nos entretiens. Convaincus de pertinence de leurs programmes, certains des managers RH rencontrés nous ont indiqué vouloir à terme les étendre à l'ensemble des collaborateurs de leur Groupe. C'est la démarche engagée par IBM qui considère aujourd'hui l'ensemble de ses collaborateurs comme talentueux et leur applique une démarche, certes allégée et essentiellement basée sur de l'auto-évaluation et de l'initiative individuelle, mais qui converge sur la finalité. Notre interlocutrice chez TOTAL a précisé souhaiter déployer une démarche comparable à destination de tous les salariés du Groupe. Chez VINCI la démarche de développement des ressources en construction et destinée dans un premier temps aux « talents » a également vocation à être déployée dans les niveaux inférieurs.

A ce stade, nous pouvons conclure que les organisations ciblées dans notre corpus ont des pratiques relativement similaires en matière d'attraction, de détection, de développement et de fidélisation de leurs talents. La convergence de ces pratiques, notamment en termes de process de mise en œuvre, nous amène à penser qu'elles illustrent de ce qui se fait de manière générale en la matière. Ce point est conforté par le fait que plusieurs de nos interlocuteurs nous ont précisé avoir construit leur démarche avec des cabinets spécialisés renommés en matière de stratégie, d'organisation et de ressources humaines. Or, on le sait, ces cabinets, leaders sur leurs marchés, travaillent en élaborant des méthodes dont les principes d'actions sont harmonisés même si elle est ensuite adaptée à chacune des organisations clientes.

Au final, les particularités que nous avons relevées au sein des entreprises rencontrées, seraient essentiellement liées aux problématiques spécifiques auxquelles chaque organisation est confrontée : les enjeux stratégiques, bien que portant sur des thématiques similaires, sont liés au secteur, à l'histoire et à la culture de chaque entreprise, tout comme les choix des modes de construction et de déploiement des démarches. Les très grandes organisations centralisées, et centrées sur des métiers très techniques, telles que, ALLIANZ et TOTAL ont des démarches aux process extrêmement structurés, déployés de manière centralisée et directive. A l'opposé, des entreprises décentralisées telles que VINCI et PERNOD RICARD élaborent des démarches plus pragmatiques et cherchent à créer avant tout de l'adhésion et de la cohésion entre leurs structures. La démarche engagée par le Groupe IBM est quant à elle

fortement imprégnée de la culture anglo-saxonne qui place le manager au cœur de la gestion des équipes. Enfin, le Groupe PPR, groupe de luxe sur un marché international, a choisi, a travers une structure dédiée, son Univercité, de travailler au développement de la créativité et de la dimension interculturelle de ses talents.

En conclusion et au terme de cette étude des pratiques des grandes entreprises en matière de management des talents, nous pensons pouvoir affirmer que le « management des talents » ne constitue pas un concept spécifique tel que décrit par certains auteurs. Dans la réalité, il s'apparente davantage à une démarche utilisant des techniques du marketing et regroupant les best practices de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, développées pour la population définie comme la plus stratégique par les organisations. Il nous semble donc que le management des talents constitue bien une évolution « vernaculaire » de la gestion des ressources humaines, vernaculaire au sens propre du terme, tant la qualité des démarches étudiée nous empêche d'y voir le moindre caractère péjoratif.

DISCUSSION & CONCLUSION

I/ DISCUSSION

Au terme de notre étude et avant de conclure, il nous a semblé intéressant de confronter les théories des auteurs aux pratiques développées de manière empirique par les grandes entreprises. Il s'agit donc à présent d'apprécier comment, après dix années d'expérience sur le sujet du Talent Management, les solutions proposées et retenues par les organisations permettent aujourd'hui de faire évoluer les théories initialement développées et, inversement, comment les pratiques des organisations pourraient s'enrichir de certains apports théoriques.

La confrontation du point du vue des auteurs et de celui des praticiens nous semble permettre d'engager la discussion sur 4 sujets principaux :
1. la définition du talent ;
2. la distinction entre management et gestion des talents ;
3. les enjeux et guerre des talents ;
4. les pratiques du Talent Management.

I.1 sur la définition même du talent

I.1.1Apport de la théorie à la pratique

Alors que la littérature de gestion procède à un découpage sémantique de la notion de talent et distingue entre potentiel, haut potentiel, compétence supérieure, aptitude particulière, forme d'expertise…, dans l'entreprise, la notion est appréhendée de manière plus globale et mélange indifféremment l'ensemble de ces notions.

Elle est également davantage segmentée : être talent est avant tout une question de haut potentiel, ce haut potentiel étant plus spécifiquement apprécié dans le cadre du remplacement des futurs dirigeants, comme si le talent leur était réservé. Or, les auteurs ne réduisent pas le concept de talent à celui de futur leader, Chaminade désignant « toute personne dont les capacités représentent une plus-value pour l'organisation ». Si l'on s'en tient à cette définition, nos entreprises regorgeraient de talents inexploités. Elles auraient tout intérêt à sortir du schéma réducteur « talent = high po », à inventer de nouvelles pratiques pour détecter et valoriser « tous les talents » et à rechercher une diversité de talents, facteur d'innovation et donc d'avantage concurrentiel.

I.1.2 Apport de la pratique à la théorie

De même, les entreprises ne se posent pas la question de l'inné ou de l'acquis du talent. Le talent est essentiellement détecté au sein de l'organisation qui s'interroge exclusivement sur les conditions et éléments qui favoriseront son émergence en jouant notamment sur la mobilité et la délégation de missions challengeantes.

Dans la pratique, le critère essentiel du talent d'un individu est sa performance, sa contribution visible et mesurable à la réussite de l'organisation. Les talents sont avant tout

détectés en interne. Il s'agit d'apprécier la performance de l'individu à un instant donné mais également d'évaluer son potentiel de performance future, voire de parier sur cette évolution. Cette appréciation de la performance s'accompagne d'une évaluation des moyens mis en œuvre pour sa réalisation. Les compétences comportementales sont évaluées en lien avec des valeurs culturelles et d'éthique, les organisations cherchant certes la performance mais pas la remise en cause de leurs règles de fonctionnement. La définition du talent pour nos entreprises rejoint donc ici la définition proposée par Pierre Miralles pour qui le talent est la combinaison de l'excellence et de la différence, à la nuance près que la différence, pour être acceptable et qualifiable, doit s'inscrire dans le cadre proposé par l'organisation.

On trouve une convergence du point de vue des praticiens et des auteurs qui s'accordent à reconnaitre le caractère contingent du talent : les organisations cherchent à répertorier et mesurer les caractéristiques des individus porteurs de talents au regard de leurs besoins en termes de culture et de stratégie, une mesure difficile tant la notion de talent est complexe.

Dès lors, il pourrait être intéressant de chercher à enrichir les théories du TM en y incluant une analyse de la performance, et en particulier, de proposer une définition des caractéristiques spécifiques de la performance d'un talent.

I.2 sur la distinction entre management et gestion des talents

I.2.1 Apport de la pratique à la théorie

Ainsi que nous l'avons étudié dans la revue de littérature, Miralles (2007) distingue les notions de « Talent Management » et de « gestion des talents », le premier renvoyant à la responsabilité de l'organisation qui doit « mettre en œuvre de façon spécifique et optimale, […] les actes de gestion typiques des ressources : reconnaître, protéger, exploiter (Thévenet, 2000) », et le second à celle de l'individu pour qui « gérer son talent consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation » .

Or, nous avons constaté que les termes de management des talents et gestion des talents étaient la plupart du temps utilisés sans réelle distinction de sens au sein des organisations. Peut-on alors en déduire que la subtilité entre gestion et management, le premier renvoyant à l'individu et le second à l'organisation n'est pas prise en compte dans les entreprises ? Il semblerait au regard de notre étude et à un premier niveau d'analyse, que les organisations soient plus enclines à se concentrer sur le déploiement de méthodes de TM placées sous leur responsabilité plutôt que d'attendre de l'individu en tant que talent qu'il se développe lui-même.

Cependant, cette affirmation est à nuancer puisque nous avons également constaté que d'un point de vue pratique, le management des talents ne peut se déployer sans gestion des talents. La démarche est bien la suivante : pour répondre à ses enjeux, chaque organisation élabore des programmes collectifs mis en œuvre, certes sous forme de promotions le plus souvent annuelles, mais à destination de chaque individu qu'elle gère à travers ces parcours

spécifiques. L'entreprise prend donc à son compte une partie de la responsabilité que les théoriciens attribuent au talent.

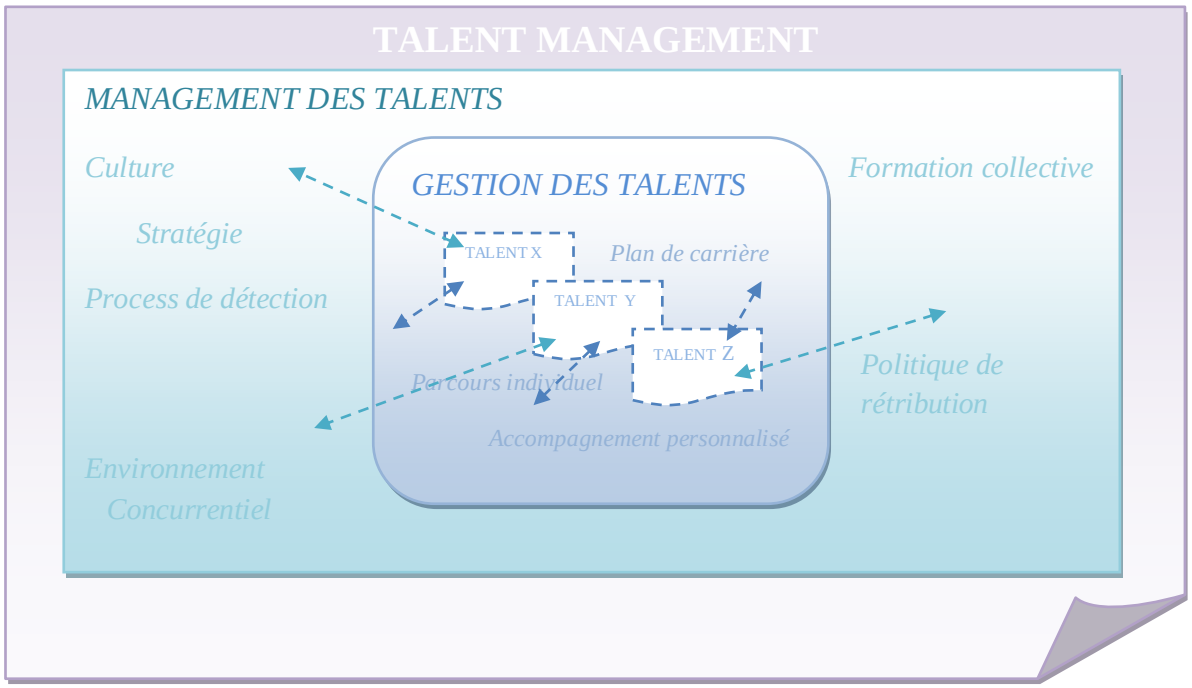
Nous pouvons donc en déduire que si les organisations n'ont pas conscience de la distinction entre gestion et management des talents, dans leurs pratiques, elles distinguent les deux notions et en cela rejoignent les auteurs.

Mais finalement, ce sont Dejoux et Thevenet (2010, p.111) qui nous semblent « réconcilier » les deux approches en ce qu'ils ne « parlent pas quant à eux de gestion des talents mais de « gestion **avec** les talents » partant du fait que l'entreprise fonctionne avec les talents ».

Cette affirmation semble être la voie logique d'évolution de la notion de gestion des talents présentée par Miralles car son approche théorique converge plus avec les pratiques des entreprises que les autres approches théoriques sur le sujet.

Nous pourrions donc remettre en cause la dichotomie entre « management » et « gestion » et en conclure que le TM comporte en réalité deux niveaux : un niveau collectif construit autour des enjeux stratégiques et de la culture de l'organisation et mettant en œuvre des méthodes collectives ou individuelles standardisées, et, un niveau individuel dans lequel il s'agit de gérer chaque talent dans ce cadre mais surtout dans sa singularité.

Il appartient ensuite au talent de tirer profit de ce cadre pour progresser dans le sens des objectifs déterminés par l'organisation. La progression sera plus aisée si les objectifs de l'organisation et les objectifs individuels du talent convergent.



I.2.2 Apport de la théorie à la pratique

A l'inverse, les organisations ne mettent pas encore suffisamment l'accent sur la responsabilité du salarié identifié comme talent dans le développement de son potentiel. C'est probablement l'une des raisons pour laquelle la question de l'exclusion d'un talent du processus en lien avec celle de la confidentialité ou non des programmes pose aujourd'hui problème dans les entreprises. Si la part de responsabilité du talent n'est pas définie au départ, qu'il ne connait pas les attentes de l'organisation et les objectifs particuliers qui lui sont fixés en termes d'expression de son potentiel, l'exclusion sera nécessairement vécue comme un rejet de l'organisation et non comme un échec dont le talent serait au moins en partie responsable.

On pourrait envisager de compléter les pratiques de management des talents sous l'angle contractuel. Le talent, une fois identifié, pourrait conclure un contrat avec son organisation dans lequel seraient formalisées les attentes de l'organisation en termes d'expression du potentiel, d'acquisition de compétences professionnelles et comportementales et de niveau de performance. A l'inverse, le talent pourrait y négocier les moyens de son développement, ses souhaits d'évolution et ses perspectives de carrières.

Dans ces conditions, la question de la confidentialité autour du TM serait en partie résolue, et ne se justifierait plus que vis-à-vis du reste de l'organisation.

I.3 sur les enjeux et la guerre des talents

Concernant ce point, nous évoquerons uniquement l'apport de la pratique à la théorie, car c'est dans ce sens que l'analyse nous paraît la plus pertinente.

Les enjeux évoqués par les théoriciens et les auteurs comme à l'origine du Talent Management, et repris dans notre questionnaire, sont bien présents dans notre population d'entreprise étudiée. Nous pouvons donc en déduire que théorie et pratique sont alignées au niveau de l'approche.

Sans revenir sur l'ensemble des éléments ayant conduit Mc Kinsey à lancer le débat, les pratiques observées dans les entreprises confirment que la gestion des talents répond clairement à une double transformation démographique (effet sandwich) : celle de la pénurie de profils qualifiés liée au départ à la retraite de la population issue du baby-boom et celle de la non-préparation des nouvelles générations à prendre la relève. On peut donc parler d'un double enjeu générationnel, le TM ayant vocation à réconcilier les besoins des organisations avec les caractéristiques de deux générations très différentes : celle des papy boomers, stable et fidèle et la génération Y, ultra-mobile et opportuniste.

Mais, si la guerre des talents et la pénurie de candidats est le point de départ de l'intérêt porté aux talents, nous avons vu que les organisations se concentrent sur le déploiement du management des talents pour répondre à une problématique avant tout qualitative, en lien avec les aptitudes nécessaires à un futur dirigeant dans un contexte mondial concurrentiel, complexe et changeant.

La guerre des talents se situe aujourd'hui, plus de 10 ans après son éclosion, à un niveau quelque peu différent de celui décrit par les auteurs au début des années 2000. Si la notion de pénurie est toujours présente, les techniques du TM en vigueur depuis quelques années au sein des organisations atténuent cet état de fait, les organisations ayant développé des pratiques leur permettant de faire réellement éclore et grandir des talents en leur sein. Cependant, rien n'est encore gagné, les organisations continuent de souffrir du manque de talents disponibles dans un contexte concurrentiel exacerbé dans lequel il s'agit d'attirer et conserver les meilleurs talents pour assurer l'avenir de l'entreprise.

Le curseur s'est donc déplacé pour ce qui concerne l'enjeu de « guerre des talents ». La littérature s'est focalisée sur les raisons originelles de ce combat. Il nous semblerait pertinent, au regard de ce qu'ont pu nous exprimer les entreprises rencontrées, de faire évoluer les apports théoriques, ou plus spécifiquement de les mettre à jour. Car à aujourd'hui, seuls quelques auteurs dont Peretti se sont intéressés à une autre approche de la guerre des talents. Ils affirment qu'elle n'aura pas lieu car « l'acquisition et le développement des compétences constituent une source de talents évidente » et c'est le cas dans les entreprises aujourd'hui via les pratiques de TM. L'évolution des modes de fonctionnement à l'intérieur des organisations a favorisé le développement des compétences des collaborateurs et a permis, dans une certaine mesure et par effet de cascade, de faire émerger le talent chez nombre d'entre eux. La solution serait donc en interne, au sein des entreprises susceptibles de développer le talent qui sommeille chez bon nombre de collaborateurs.

Il serait donc intéressant que les auteurs se penchent aujourd'hui sur cette évolution et puissent analyser, forts de dix années d'études et de développement des pratiques du TM, les éléments favorisant les conditions de l'éclosion du talent en interne.

I.4 sur les pratiques du Talent Management

I.4.1 Apports de la théorie à la pratique

Les auteurs et en particulier Miralles se sont penchés sur les principaux outils des composantes du TM qui sont : le scouting pour la détection, le cocooning et le coaching pour la rétention, l'exposition et le casting pour le développement des talents. Or, il nous semble que les organisations investissent inégalement l'ensemble de ces domaines.

Nous l'avons déjà évoqué, les méthodes de détection pourraient être enrichies en particulier dans l'objectif d'amener les organisations à rechercher dans leurs équipes des talents issus de la diversité au sens large.

Il nous semble également que, parmi les méthodes de rétention, le cocooning défini par Miralles comme permettant « le contrôle des facteurs internes » (la confiance) et le coaching « agissant sur les facteurs externes » (la concentration), soient à ce jour insuffisamment utilisées.
Or, si cela est peu évoqué par les auteurs, et encore moins par les praticiens, tous les programmes de TM observés accentuent la pression sur les collaborateurs talentueux en augmentant les attentes de performance. C'est ainsi que les talents sont prioritairement placés en situation de réaliser les missions les plus difficiles, et ce dans un contexte de forte

concurrence interne avec des objectifs de performance ambitieux. Les organisations ne mesurent pas (encore) aujourd'hui les échecs liés à d'éventuelles pressions excessives sur les talents. Or, même chez un salarié jugé exceptionnel, le talent peut avoir besoin de périodes de stabilisation régulières ou exceptionnelles avant de franchir une nouvelle marche ou d'entamer un nouveau défi. Un apport peut être trouvé sur ce point dans les sciences de l'éducation qui ont mis en évidence que l'évolution des compétences passe nécessairement par des phases de stabilisation voire de régression et des phases de fortes progressions. Ainsi, ne pas prendre le temps d'analyser, les conditions de la réussite, les difficultés rencontrées et les acquisitions du challenge précédent, peut priver le talent d'un temps de recul et de remise en cause susceptible d'accélérer son développement.

Un autre aspect du TM nous semble insuffisamment pris en compte par les organisations : le casting. Le talent est encore trop perçu dans son individualité même si tous les programmes cultivent les temps de regroupement et l'esprit de promotion. Or la performance de l'organisation sera assurée et décuplée par la capacité des talents à constituer une équipe aux compétences et profils complémentaires, portée vers la réussite par la création d'une forte émulation positive.

On ne saurait trop sur ce point conseiller aux professionnels de se référer au travail de Blanc, Foix et Maurice (Alchimie des talents, 2008, p.152 à 155)[12] qui ont répertorié les dix principaux rôles ou talents spécifiques du travail en équipe : le talent du « défricheur » qui préparer le terrain, celui de l' « expansionniste » qui dégage et concrétise les projets, celui du « fondateur » garant de la finalité, celui du « guide » qui incarne le besoin de méthode, celui du « législateur » dépositaire de la tradition, du respect des règles et des valeurs, celui du « médiateur » qui rétablit l'équilibre entre les courants, celui du « pivot » qui permet le déblocage des situations, celui du « porte-parole » qui reformule et celui du « promoteur », boîte à idée de l'équipe.

En réalisant ce travail, les organisations pourraient alors travailler la diversité de leurs talents tant il est vrai qu'elles ont tendance à recruter et identifier des talents « stars » au profil identique, issus des mêmes formations initiales élitistes, ayant eu un début de carrière relativement standardisé et dotés d'une personnalité définie, imaginée comme la plus adaptée à leur culture et leurs ambitions stratégiques. On retrouve bien là l'une des particularités culturelles françaises qui vise à considérer que l'élite ne peut être issue que des grands corps prestigieux. Les entreprises françaises auraient intérêt à s'inspirer des méthodes de détection plus ouvertes des pays anglo-saxons.

On pourrait ainsi élargir le vivier potentiel des talents et éloigner progressivement le sentiment de pénurie fondateur du TM. Cela renforce l'idée développée sur l'atténuation de la guerre des talents grâce au développement des talents en interne. C'est sur ce dernier point que théorie et pratique se rejoignent.

[12] De plus, un éclairage important pourrait également être trouvé dans les quatre profils de talents identifiés par Boumbar et OGilson (2004, chap.2) : l'atout, le facilitateur, le compétiteur et l'innovateur.

I.4.2 Apports de la pratique à la théorie

Les auteurs pourraient à présent étudier plus en détail les outils de rétention utilisés de manière privilégiée par les organisations pour conserver leurs talents : principalement autour de la formation, du plan de carrière et de la rémunération. En effet, l'implication sur le long terme d'un talent dans une même entreprise répond nécessairement à des leviers particuliers de la motivation. Les théoriciens du talent management pourraient dès lors se pencher sur les mécanismes spécifiques de la motivation des talents et tenter d'effectuer une mesure précise de l'efficacité de chaque levier en fonction de chaque typologie de talent. Car, si le concept de motivation a été fréquemment abordé par la littérature, il ne nous a pas semblé qu'il le soit pour la population spécifique des talents et que des indicateurs spécifiques aient été développés.

Le premier levier qu'il conviendrait d'étudier ne serait-il pas celui de la rémunération car il est systématiquement utilisé dans les politiques de fidélisation via des mécanismes de rémunération différée (stock-options et actions gratuites) ?

Par ailleurs, et de façon étonnante, on peut remarquer que les auteurs ne placent pas au cœur du talent management la notion de culture d'entreprise. Elle est pourtant l'un des moyens de développement du sentiment d'appartenance qui joue un rôle important dans la fidélisation du personnel comme d'autres rouages tels que la rémunération que nous venons d'évoquer. La culture d'entreprise facilite également l'élaboration d'un langage commun facilitant la communication et par conséquent la performance collective.

Etre « corporate », c'est être fier d'appartenir à une entité forte, c'est donner du sens. La culture d'entreprise devrait être, à notre sens, davantage évoquée dans les théories du talent management.

II/ CONCLUSION

Au terme de notre étude sur le management des talents, nous ne pouvons que constater la réelle importance et l'actualité du sujet tant pour les auteurs que pour les organisations.

La guerre des talents semble bien constituer, à l'heure actuelle, une réalité même si sa relation avec un contexte pénurique reste à démontrer. En effet la notion de pénurie doit être appréhendée de manière différente selon les entreprises, leurs secteurs d'activité et les profils de compétences dont elles ont besoin pour garantir leur pérennité de leur développement. La pénurie existe, mais elle est limitée à certains profils (notamment des profils d'experts) nécessitant des compétences rares, en nombre insuffisant sur le marché. En lien avec l'évolution technologique, le monde économique et les programmes de formation initiale des populations, la pénurie est susceptible de se déplacer avec le temps d'un secteur à un autre, d'un métier à un autre, d'un domaine de compétence à un autre.

Cependant, au-delà des polémiques sur la question et dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée, force est de constater que les organisations se mènent bien une guerre sur le sujet. Au-delà des questions quantitatives, c'est sur le plan qualitatif que la concurrence est la plus forte en raison du lien existant entre le besoin de talents et les ambitions de croissance et de performance des grands groupes. Il s'agit bien d'attirer, de développer et de fidéliser en son sein les individus les plus talentueux dans le double but de préserver ou acquérir un avantage concurrentiel et d'en priver ses concurrents.

Il ressort de l'analyse des pratiques observées que l'importance relativement récente du management des talents dans les organisations est avant tout liée à une prise de conscience ; les entreprises ont de véritables talents parmi leurs ressources disponibles dont le potentiel est plus facilement mesurable et exploitable que celui de candidats inconnus. Nous sommes là dans une logique d'optimisation des ressources humaines internes. C'est bien la démarche entreprise dans les grands groupes au sein desquels la gestion des talents est avant tout tournée vers l'identification de talents en interne, seule une petite partie des programmes concernent les jeunes talents recrutés à la sortie d'écoles prestigieuses. Le management des talents consiste alors à travailler le ciblage des profils sur lesquels l'organisation doit investir, la définition des critères faisant le talent d'un collaborateur et les méthodes et processus d'évaluation.

Cette préoccupation nous semble liée à une autre réalité ; nos organisations sont de plus en plus complexes, les stratégies de croissance et de leadership sont multidimensionnelles : internationalisation, accélération de l'innovation technologique et recherches de synergies entre différents secteurs d'activité. Les grandes entreprises constituent des groupes au sein desquels l'éloignement géographique des business units, les différences de métiers et de cultures peuvent constituer autant de freins que d'accélérateurs. Dans ce contexte, préparer la relève d'équipes de direction, ayant évolué progressivement en parallèle de leur organisation dans un monde aux changements moins rapides, est un travail de longue haleine. Les apprentissages sont multiples et nécessairement longs, il apparait donc essentiel pour les organisations de préparer, dans la durée, les ressources susceptibles de grandir en leur sein et de pouvoir anticiper et préparer les défis auxquels elles seront confrontées demain.

Le management des talents constitue donc l'un des outils à disposition de l'entreprise pour lui permettre de répondre à ses enjeux stratégiques : concurrence et innovation, gestion du changement et renouvellement de ses cadres dirigeants.

En conséquence, le management des talents est devenu lui-même l'un des enjeux stratégiques majeurs des directions de ressources humaines comme l'attestent les résultats du baromètre européen Hewitt-European Club for Human Resources. Les DRH y affichent comme priorités pour les années 2010-2012, le développement du leadership, l'engagement des collaborateurs et la rétention des talents. Nous y retrouvons au moins deux des axes du Talent Management : développer le leadership de ses futurs dirigeants et retenir ses talents. Les logiques d'engagement des collaborateurs ne sont d'ailleurs pas loin, le Talent Management se préoccupant de créer du lien et travaillant tous les leviers de motivation, de la rémunération au développement de carrière en passant par la formation.

Le Talent Management constitue donc bien un enjeu stratégique pour toutes les grandes organisations et l'un des nouveaux enjeux stratégiques de la fonction ressources humaines. Il ne nous est cependant pas apparu comme un nouveau concept, ni une nouvelle pratique ou constituant un ensemble de pratiques particulièrement originales. En cela, il nous semble bien que le terme de Talent Management et les pratiques associées constituent un vernaculaire développé par la communauté RH au sens large (auteurs, praticiens, consultants) pour évoquer une problématique pénurique et générationnelle sur une population spécifique.

En effet, la démarche du Talent management, comme nous l'avons largement évoqué, emprunte ses méthodes et ses outils à des matières bien connues que sont le marketing et la GPEC. La dimension marketing participe, grâce au développement du concept de « marque employeur », à la recherche des talents disponibles sur le marché, présents à l'extérieur de l'organisation. Les pratiques de GPEC sont utilisées pour le management et la gestion des talents appartenant déjà à l'organisation.

L'originalité du Talent Management nous semble davantage résider dans ses objectifs et dans l'importance qu'il donne à l'individu.

En matière d'objectifs, le Talent Management travaille sur une vision prospective à moyen et à long terme. Il s'agit d'aller bien au-delà des besoins actuels de l'organisation : les programmes que nous avons étudiés cherchent à développer des capacités d'innovation intellectuelle, d'adaptation et d'anticipation. Il s'agit de préparer les individus actuellement les plus performants à s'adapter aux défis de demain, défis d'un monde changeant de plus en plus vite et prenant des directions nouvelles. C'est pourquoi l'enjeu majeur qui nous semble être à l'origine des démarches de management des talents est celui de la gestion du changement. Il s'agit de préparer de futurs dirigeants, les élites de nos entreprises privées, à inventer les organisations et les métiers de demain, à développer une acuité stratégique et à

être capables d'imaginer et de construire, pour des équipes de collaborateurs de plus en plus importantes en nombre, le chemin à parcourir.

En effet, faire les bons choix pour une organisation suppose de bien la connaître. Il faut avoir intégré son histoire, sa culture, ses leviers d'action et de motivation, ses forces et ses faiblesses. C'est la raison pour laquelle toutes les organisations étudiées managent leurs talents au moyen de programmes d'intégration particulièrement complets. Elles cherchent à créer du réseau et par conséquent de l'échange entre leurs talents. Elles s'attachent à travailler des plans de carrières développant la transversalité et l'apprentissage par l'expérience, multipliant pour leurs talents les opportunités de mobilité géographique et fonctionnelle.

En complément de ces objectifs communs, les organisations travaillent le potentiel et l'évolution de chaque talent individuellement. Ainsi, et au-delà de la distinction faite par les auteurs entre « management » et « gestion » des talents, il nous semble que l'efficacité du Talent Management réside dans sa capacité de prise en compte de l'individu. Après avoir créé les conditions collectives d'apprentissage et d'épanouissement, tous les programmes s'intéressent ensuite au collaborateur dans son individualité. Les parcours créés sont adaptés à chaque talent si tant est que les étapes de ce parcours aient un intérêt pour l'organisation. C'est à notre sens l'élément qui distingue le plus le TM de la GPEC. C'est parce que l'enjeu de développement des populations à potentiel élevé est fort, que cette population a des attentes spécifiques et qu'elle est exigeante dans sa relation avec l'entreprise, que les directions des ressources humaines ont été amenées à utiliser, optimiser et développer, de manière pragmatique, l'ensemble des outils classiques de gestion des ressources humaines à leur disposition. C'est en cela que le Management des Talents revêt son caractère spécifique : il constitue dans la réalité un catalogue des meilleures pratiques, les plus abouties et dotées de moyens importants pour contribuer au développement parallèle et imbriqué des individus élus et des organisations. C'est en cela que l'on peut y voir l'apparition à terme d'un véritable management par les compétences : le talent est façonné par l'organisation pour être ensuite en capacité d'agir sur elle, de penser et de construire son avenir.

D'un point de vue empirique et dans le but d'étudier les meilleures pratiques en la matière, notre travail s'est focalisé sur des groupes à dimension internationale présents sur des marchés concurrentiels. Nous sommes cependant convaincues, au terme de cette étude, que le management des talents ne doit pas être réservé aux grandes entreprises. Chaque organisation, quelle que soit sa taille, a besoin de préparer son avenir et de se doter de talents qui feront sa réussite actuelle et future. Si la démarche est probablement trop ambitieuse et consommatrice d'énergie pour les toutes petites entreprises, elle peut être expérimentée, sur la base des meilleures pratiques décrites plus haut, dans les PME. La démarche devra être pragmatique : partir d'un constat procédant de l'évaluation des ressources disponibles et des perspectives d'évolution de l'entreprise en lien avec sa position sur son marché et ses enjeux; proposer des parcours initiatiques au sein de l'organisation permettant d'acquérir des compétences nouvelles et de travailler l'adaptabilité en acceptant de prendre des risques en mettant les

talents identifiés dans des situations de challenge pour les aider à grandir ; développer les réseaux dans l'organisation mais également au-delà pour ouvrir les horizons.

L'objectif peut sembler ambitieux pour des organisations de taille moyenne n'ayant pas nécessairement en leur sein des équipes RH formées à la matière, mais celles-ci pourront recourir à des ressources externes. Il nous semble évident que l'importance de l'enjeu du management des talents devrait conduire des cabinets de consultants spécialisés à développer une offre ciblée pour les entreprises de taille moindre. Les processus pourront d'ailleurs y être simplifiés en raison de la taille humaine de ces organisations qui diminue le risque d'anonymat et facilite ainsi l'identification des collaborateurs talentueux. C'est ensuite le recours à un coaching spécialisé qui nous semble devoir être la méthode la plus adaptée.

En conclusion, nous pensons que, quelles que soient les origines et les fondements du management des talents, il constitue un sujet d'actualité et d'avenir pour toutes les entreprises dans un contexte de mondialisation et d'hyper-compétitivité en perpétuel changement. Au-delà des notions d'aptitude, de compétence, de capacité et de potentiel, il s'agit avant tout de travailler sur la compréhension des mécanismes du leadership et de la performance, de savoir comment les évaluer et comment créer les conditions favorables à leur épanouissement. Il s'agit également d'inscrire les organisations dans une démarche de construction à long terme en les amenant à travailler l'ensemble des leviers de la motivation, en particulier pour les collaborateurs talentueux. Ce dernier point nous semble d'ailleurs revêtir une importance particulière avec l'accession à des fonctions managériales des jeunes générations très attachées à la valeur d'échange dans leur relation avec leur entreprise.

Dans ce contexte, ce sont bien les directions de ressources humaines qui vont être sollicitées sur le sujet. Le Talent Management, enjeu majeur actuel pour les DRH des grands groupes, va inévitablement constituer l'une des préoccupations centrales de la fonction ressources humaines dans les années à venir. Le Talent Management donne du sens, tourné vers l'avenir il créée de l'espoir. Il devrait permettre de créer du lien dans les organisations et constituer un axe fédérateur en raison de la place centrale du management dans la réussite de la démarche. L'occasion pour les DRH de se saisir d'un véritable Projet d'Entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Livres :

Amadieu J.F.., Cadin L., (1996), ***Compétence et organisation qualifiante***, Economica

Bandura A., (2003), ***Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle***, De Boeck

Barney J., (1991) ***Firms Resources and Sustained Competitive Advantage***, Journal of Management, Vol 18

Bellanger L., (2003), ***Comment managent les grands coachs sportifs***, ESF

Blanc Y., Foix C., MAURICE M., (2008), ***L'Alchimie des ta****lents, Un atout stratégique pour l'entreprise du 21e siècle*, Dunod

Bourdieu P. (1992), ***Les règles de l'art,*** Seuil

Bournois F., Roussillon S., (1998), ***Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à hauts potentiels***, Editions d'Organisation

Bournois F., Duval-Hamel J., Scaringella J.L., coord., (2007), ***Manager les talents au service de la haute performance, in "Comité Exécutif : voyage au cœur de la dirigeance***, les Editions d'Organisation

Bruel M. et Colsen C., (2002), ***L'usine à bonheur***, Pearson Education France

Burt T., (2005), ***Leadership Development as Corporate Strategy;Using Talent Reviews to Improve Senior Management,*** Healthcare executive

Chaminade B., (2003) ***Identifiez et fidélisez vos salariés de talents***, Editions Afnor

Coffman C., Gonzales-Molina G., (2003), ***Les dix clefs du management émotionnel***, Editions Pearson Education France

Dejoux C., Thévenet M., (2010), ***La gestion des talents : la GRH d'après crise***, Dunod

Dictionnaire historique de la langue française, sous la direction d'A. Rey, Dictionnaires Le Robert, Paris

Evangile de Saint Matthieu, 25, 14-30

Forestier G., (2002), ***Regards croisés sur le coaching,*** Editions d'Organisation

Gilson O., Boumbar C, (2004), ***Le management des hauts potentiels***, Dunod

Le Boterf G., (1994), ***De la compétence***, Editions d'organisation

Levy-Leboyer C., (2003), ***La psychologie du travail***, Editions d'Organisation

Mayer J.D., Savlovey P., (2000), ***"Emotional intelligence", Imagination, Cognition and Personality***, vol9, n°1990

Menger P.M., (2002), ***L'artiste en travailleur, la métaphore du capitalisme,*** Edition La République des idées, Seuil

Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., (2001), ***The War for Talents,*** Harvard Business School Press

Miralles P., (2007), ***Le management des talents***, Entreprises et management

Pemartin D., (2005**),** ***La compétence au cœur de la GRH***, Editions Ems

Peretti J.M. et al, (2009) ***Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise***, Eyrolles, Edition d'Organisation

Peter L.J. et Hull R., (1969), ***The Peter Principle***, William Morrow and Company

Plane J-M., (2003), ***Management des organisations***, Dunod

Roger C.R., (1998), ***le développement de la personne***, Dunod

Sennet R., (2010), ***Que sait la main***, Albin Michel

Thévenet M., (2004), ***Gestion des personnes***, Editions Liaisons

Thévenet M., (2000), ***Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes***, Editions de l'Organisation

Thietart R-A., (2003), ***Le management***, Que sais-je ? PUF.

Zarifian Ph., (1999), ***Objectif compétence***, Editions Liaisons

Articles :

Anderson C., (2008) ***Talent management: succession planning gains momentum***, www.clomedia.com

Athey R., Burnside R., (2007) ***Engaging and developing is key to the challenge***, Hrfocus

Baker A., (février 2009), ***In a series looking at talent development, Alison Baker sets out the manager's role in encouraging talent***, www.trainingjournal.com

Baker A., (mars 2009), ***In a series looking at talent management, Alison Baker demonstrates that coaching is key to developing talent and unlocking individual potential***, www.trainingjournal.com

Balthazar C., ***Talent Relationship Management. From point of view to practices.*** www.leaderExcel.com

Berger L.A., ***Talent Management: this is the way to create excellence***, eep.com

Berger L, Berger D., (2011), ***Talent management system for the 21st century***

Berk J., (2004), ***Talent Management: Valuing Human Capital***, Human Capital

Berle D., (2003), ***How to Put Your Finger On the High Potentials***, Issues and observations

Bersin J., (2006), ***Why talent management is a key to business focus learning***, Best Practices

Bersin J., (avril 2007), ***The Stampede toTalent Management,*** www.clomedia.com

Bersin J., (février 2009), ***The Move to Talent Management,*** www.clomedia.com

Bjorkman I., Smale A., (2010), ***La gestion global del talento***, Universia Business Review

Boswell J., Clary J., (2001), ***How nonqualified plan help attract, retain management talent,*** Employee benefit news

Boudreau J., ***Talentship and the new paradigm for human resource management***, human ressource planning

Brooks S., Saltzmann J., (2009) ***Additionnal Talent Management Lessons***, People & Strategy

Burke Lisa A., (mars, avril 1997), ***Developing High-Potential Employees in the New Business Reality***, Business Horizons,

Butterfield B., (2008) ***Talent management: emphasis on action***

Cacke K., (2008), ***The emergence of talent management***

Cadin L., (2008), ***La gestion des talents au regard de l'évolution de carrières***

Cambel D.P., (1997), ***A Mid-Career Leadership Curriculum for High-Potential Leaders***, Vol 17, Leadership in action

Capelli P., (2009), ***Supply Chain model for talent management***, People and Strategy

Capelli P., (2008), ***Talent management for the 21st century***, Harvard Business review

Chessman J., (janvier 2009), ***In a series looking at talent development, Jo Cheesman examines the role of technology in guiding employees along their career paths,*** www.trainingjournal.com

Concevitch, Groff, Krempl, Lamb, (2008), Talent ***management: ups for grabs?***

Cope F,***„Current Issues in Selecting High Potentials,*** Human Resource Planning

Crandel S., (2009), ***The two lenses of Talent Management,*** Talent Management

D'Amico E., (2007), ***Talent management: what's not working***, www.chemicalweek.com

D'Amico E., (2008), ***Talent management: skilled worker demand Outweighs supply***, www.chemicalweek.com

Daneman S., (mars 2009), ***Talent Management - unlocking the full business potential***, Human Resource

Donahue K. B., (2001), ***Time to get serious about Talent Management,*** Harvard Management Update

Eddy S.W., Burke J., (2005), ***Person -organization fit and the war for talent***, Int journal of HR management,

Farley C., (2005), ***HR's role in talent management and driving business result***

Fox K., (2006), ***Talent Management: how to stop staff walking,*** Careers

Frank F.D., Taylor C.R., ***Talent management: trends that will shape the future***

Gakovik A., Yardley K., (2007), Global ***talent management at HSBC***

Garrow V., (2008), ***Talent management issues of focus and fit***, Public personnel management

Gilmore A., (2008) ***Hewlett Packard: simple talent management in a technical world***, www.talentmgt.com

Gold L., (2010), ***Hanging onto high potentials***, www.wepcpa.com

Godsell B., (2004), ***Talent Management: Bobby GODSELL***, Finance Week

Handfield-Jones H., Mickaels E., Axelrod B., (novembre 2003), ***Talent management: a critical part of every leader's job***, Ivey business journal

Hasting R., (mars 2009), ***Stereotypes Impact Talent Management, Study Suggests***, HR Magazine

Helsing J., (2009), ***Talent Management the new priority for strategic account***

Honey P., (2010), ***Peter Honey wonders whether talent management is a contradiction in terms***, www.training journal.com

Hosking R., (2010), ***Five Practical Tips to Retain High Performers***, Talent Management

Irving J., (1976), ***Le monde selon GARP***, 1976

Ivancevich J.M., Stewart K. A., (2002), Apraising Management Talent in Acquired Organizations: A four-tiered recommendation, Human Resource Planning, volume 12, number 2

Kesby D., ***In a series looking at talent management and development,*** www.trainingjournal.com

Kesby D., (décembre 2008), ***David Kesby looks at talent and the leadership pipeline,*** www.trainingjournal.com

Kotler Ph., (2005), ***Les clés du marketing, Village Mondial,*** PEARSON

Kronenburg R., (2010), ***New approach for talent management***, journal of corporate recruiting leadership

Laff R., (2006), ***Talent management from hire to retire***, Adecco

Laff M. (2009), ***High Potential Fallout***

Lam J., Pence J, (2011),***War for risk management talent heats up,*** National Underwriter

Landberg L., (2006), ***Technology Talent Management,*** Best's review

Le Balc'h Bertrand, *(* 03/10/2010) ***Les hauts potentiels sont choyés***, www.lefigaro.fr/emploi,

Lencionni P., ***Talent Management, select the right people for the culture,*** Leadership Excellence

Likierman A., (2007), ***measure the success of talent management,*** www.peoplemanagement.co.uk

Little B., (2010), ***Best practice Talent Management***, www.journal.com

Lombardo, M. M., & Eichinger, R.W. (2000), **High potentials as high learners,** Human Resource Management

Mc Cauley C, Wakefield M., (2007), ***Talent management in the 21st century***

McCall, M.W., Jr, (*1998)*, ***High Flyers: Developing the next generation of leaders***, Boston: Harvard Business School Press.

Mc Gee R., (nov 2008), ***Making the business case for a talent management strategy,*** www.peoplemanagement.co.uk

Mc Grath L., ***The War for Talent High Potential Management is the Winning Strategy,*** Accountancy Ireland Vol.4a No.2, (April 2008)

Mc Kenna T., (2007) ***High Potential vs.High Performance Who's managing your stores?,*** www.npnw6b.cDm

Markus L., ***Talent management system for the 21st century***

Miller L., (2001), ***"Talent management" to play key role in Business success,*** HR Magazine

Morgan H., Jardin D., ***HD + OD = Integrated talent management***

Nancheria A., (mars 2009), ***Retention Tension: Keeping High-Potential Employees,***

Nancy B., Lockwood R., (2007), ***Talent management: drivers for organizational success***,

Norcross L., (2007), ***High Potential,*** Training & Careers

Ogden G., (2010), ***Talent management in a time of cost management***, Healthcare Financial Management

Orr B., Mac Verry B., (2007), ***Talent management challenge in the oil and gas companies***, Natural gaz and electricity

Otte F.L., Cully F.R., (1984), ***Career planning for high potential upper level managers,*** Training and development journal

Peterson D.B., (mars 2008) ***High Potential, High Risk***, HR magazine

Phillip L., (Mars 2008), ***Talent management up to managers, not HR,*** www.peoplemanagement .co.uk

Rafter M.V., (2006), ***Talent management systems make inroads with employers***, Workforce Management

Ready D.A., Conger J.A., Hill L.A., (juin 2010), ***High Potential ?,*** Harvard Business Review

Reilly P., (2007), ***Identifing the right course for talent management***, Public personnel management

Reese A.K., ***Stocking Your Supply Chain Management Talent Pool,*** Supply & Demand Chain Executive, (Avril 2008)

Remdisch S., Dionisius S., (1998), ***A Crucial Step in High Potential Selection',*** Psychology Press Ltd

Robinson C., (2007), ***ensure Talent Management isn't ageist***, ww.peoplemanagement.co.uk

Robinson C., Fetters R., Riester D., Bracco A., (2009), ***The Paradox of Potential: A suggestion for Guiding Talent Management discussions in Organizations***, Industrial & organizational Psychology, 2009

Rosen D., ***Talent management: defining values and releasing organizational strategies***, The business renaissance quarterly

Ruggerio J., (2008), ***Identifying and developing High Potential Leadership talent***, Journal of Personal Finance

Ruppe J., (2006), ***Tools and dialogue set the talent for talent management at John Manville***, Journal of organizational excellence

Sadler K., (avril 2009), ***In the last of our series looking at talent management, Karen Sadler makes the case for diversity as a vital weapon in the war for talent***, ww.trainingjournal.com

Shaheen J., (2010), ***Talent acquisition as a potential tool of successing management***, journal of corporate recruiting leadership

Shaw M.J, (2007), ***Talent management: what's work now***, www.ioma.com

Sheppard G., (2011), ***The fall and rise of talent management***, personnel today

Snippes J., (novembre 2005), ***Identifying and Cultivating High-Potential Employees***, www.clomedia.com

Steffens-Huffman L., (janvier 2009), ***Intelligent talent management - Difficult economic times call for strategic human capital solutions***, Smart Business Northern California

Stuart Crandell PH.D (octobre 2009), Talent Management d'octobre 2009,

Taylor M., ***Money ManagementRefilling the talent pool,*** Money management, (mars 2008)

Thomson R., (2007) ***Why HR is crucial to Talent Management***, Human Resources Magazine

Tiernan T., (sept. 2009), ***Create a strong company identity to Attract and Retain Talent,*** Talent Management

Tiffan B., (2009), ***Are You Considered A "High Potential?",*** acpe.org

Tukker E., Kao T., Verma K., (2005), ***Next generation Talent Management***, Business Credit,

Turoff Mucha R., (2004), ***The art and science of talent management***, organization development journal

Twimann C., (décembre 2008), ***Tools for talent management,*** www.chainstorage.com

Vaishnav S., (2010), ***Employer branding a tool for talent management,*** Global management review

Van Dam N**.,** (2005), ***Innovative Talent Management Strategies***, www.clomedia.com

Williams D., (août 2008), ***Flexible benefits can help talent management***, www.employeetbenefits.co.uk

A simple way to determine the ROI of Talent Management, HRFOCUS, (2004),

Balancing Cost Reduction and Talent Management, Financial executive, (2009),

"Brain Drain" may be the next crisis in Talent Management, HRFOCUS, (2007),

Could supply chain sourcing, work for talent management, HRFOCUS, *(2003),*

CEOs are taking a greater role in Talent Management, Credit Union Executive Newsletter, *(2006),*

Critical Issues in HR Drive 2006 Priorities: Is Talent Management, HRFOCUS, (2006),

DRH : valorisez tous vos talents, www.focusrh.com, (23/06/10)

Developing High-Potential Leaders Pays Off, Best Practices – Leader to Leader (2004)

Fighting the war for Talent during the Recession, Canwest news service, (07/03/09)

Generation Y au travail, Manageris, *(2009),*

Global talent management: the law of the few, Poznan University of economics review, *(2009)*

How a Talent Management plan can anchor your company future's, HRFOCUS, (2004),

How leading multinationals build and sustain their talent pipeline, Insead, (2007),

Journal of personal finance, Identifying and Developing High Potential Leadership Talent, volume 7, (2008)

L'erreur serait de croire que la crise a relégué le sujet de l'attractivité des talents au second plan, AEF, (15/06/10)

La guerre (froide) des talents est ouverte ! HRFOCUS, (18/03/09**)**

Learning's role in talent management, www.clomedi.com, (2007)

Legal Recruitment & Talent Management Trends to Watch, (2006), www.ioma.com

Looking to Attract & Retain Staff?Consider Talent Management Programs, HRFOCUS, (2005)

Many actions Add up to successful Talent Management, HRFOCUS, (2006)

Pour les experts, l'anticipation des compétences peut se faire jusqu'à un niveau individuel, Interview AEF/Hervé BORENSZTEJN ex VPRH d'EADS Talent Management, (2010)

Succession Planning: A Never Ending Process That Must MeshWith Talent Management, HRFOCUS, (mai 2007)

Talent Management approach wins plaudits for Audit New Zealand Human Resources, (2005), Talent excellence award John Bishop

Take talent management to the next level, HRFOCUS, (2007)

Talent Management is now a CEO responsibility, HRFOCUS, (2008)

Talent Management Is on HR's Agenda for 2007 & Beyond, HRFOCUS, (2007)

Talent Management a top job for CEOS, Credit Union Management, (2006)

Talent Management Must Mesh With Business Goals for Post-Recession Success, HRFOCUS, (janvier 2010)

Talent Management: Now It's the TopPriority for CEOs & Their Organizations, HRFOCUS, (février 2008)

Talent Management Tips From Three Successful Companies, HRFOCUS , *(mars 2008)*

Talent Management top European HR challenge, e-learning age, (2007)

Talent Management Ranks High on List of Priorities for Employers, (2007), www.ioma.com

Talent Shortage Surpasses Health Care Costs on List of HR-Related Management Concerns, www.ioma.com, (Juillet 2008)

Top Talent priority, www.ioma.com, *(2007)*

The changing face of talent management, HRFOCUS , *(2003)*

Vers une gestion des talents mondialisées ? AEF, (10/02/09)

What Should You Expect From the Post-Recession Job Market? HRFOCUS , (octobre 2009)

Sites internet :

www.compagniedrh.com/definitionssavoiretre.php
www.expersonis.com
www.google.fr
www.larousse.fr
www.oecd.org
www.stratégies.fr
www.vocatis.fr/article.php3?id_article=17141
www.yahoo.fr
www.wikepedia.com

Autres :

Baromètre Liaisons Sociales/CSC/Entreprise et personnel, 2007
3ème baromètre de la fonction DGRH, 2010

Dossier ***« Manager les talents : l'homme au cœur de la stratégie des entreprises »***, revue Personnel, mai 2010
Etude de Capgemini, ***Préparer la renaissance du nucléaire***, 2008
Etude de NGA (NorthgateArinso), ***Gestion des talents***, mars, avril 2011
Etude menée par Tower Perrin, ***Gestion des talents,*** juin 2009
Extrait du cours de D. Pémartin, MBA Management des RH, Dauphine, promo 8
Journal du congrès HR, 31 mars 2010
Psychologie Française 49, 2004, p.226
Psychologie Française 49 – 2004, p.227
Rapport de l'Economist Intelligence Unit réalisé pour Stepstone, 2009

Bibliographie des cas d'entreprises :

ALLIANZ :

www.allianz.fr
www.allianz.fr/allianz/index.jsp
www.allianz.fr/allianz/index.jsp?BesoinId=CAMPURH
Bilan social 2009 – ALLIANZ
Grille d'Entretien d'Appréciation et de Développement - Dirigeants (documentation interne) – ALLIANZ
La démarche People Review (documentation interne) – ALLIANZ
La démarche PM (documentation interne) – ALLIANZ
Leadership Values (documentation interne) – ALLIANZ
Rapport 2010 de situation comparée UES – ALLIANZ
Synthèse People Review (documentation interne) – ALLIANZ
The Allianz Competency Model (documentation interne) – ALLIANZ

IBM :

www.ibm.com
www.ibm.com/employment/fr
IBM Leadership Competencies – document interne – IBM
Grille d'évaluation IBM Leadership Competencies – document interne – IBM

PERNOD RICARD :

www.pernod-ricard.com/fr
www.pernod-ricard.com/fr/pages/161/pernod/Carri%C3%A8res/Engagements-..
Rapport annuel 2010 du Groupe Pernod Ricard
Entreprendre, le magazine de Pernod Ricard n°56 – Printemps-Eté 2011 – « Créateurs de Talents »

PPR :

www.ppr.com
www.ppr.com/fr/talents/notre-philosophie

www.ppr.com/fr/talents/espace-campus
Bilan social 2009 du Groupe PPR
Rapport RSE 2009 - PPR
Rapport d'activité 2009 - Paroles en action – PPR

TOTAL :

www.total.com
www.total.com/fr/groupe – page actualités
www.careers.total.com
www.total.com/fr/groupe/ressources-humaines
www.total.com/fr/groupe/ressources-humaines/nos-collaborateurs/attirer-talents
Quelles détections et quelles évaluations ? – document interne – TOTAL

VINCI :

www.vinci.com
www.vinci.com/vinci.nsf/fr/carrières-connaitre-recrutement.htm
Exercice ECHO, annexe 1 - Document préparatoire à l'exercice ECHO (documentation interne GROUPE VINCI)
Exercice ECHO, annexe 2 - Evaluation de la performance et du potentiel - Grille d'aide à la décision (documentation interne GROUPE VINCI)
Rapport annuel 2010 du Groupe Vinci

ANNEXES

Annexe 1 Engagement de confidentialité

Annexe 2 Mail type pour prise de rendez-vous

ANNEXE 1 : Engagement de confidentialité

Engagement de confidentialité

Mmes Sophie BENOIST, Emmanuelle DAVIAUD, Camille RAINSARD-DEMAZEAU et Edith TORRES s'engagent, aux termes du présent engagement, vis à vis de Mme/ Mr ……. à respecter les obligations suivantes :

- **utiliser les Informations et Documents**, quelles que soient leurs formes (notamment orale, papier, numérique, audio, vidéo ….) ou leur contenu, qui ont été remis par Mme / Mr. ……. ou dont elles ont pris connaissance, **dans le strict cadre de la rédaction et de la présentation du mémoire de MBA Management des RH de l'Université Paris Dauphine.**
- s'engager sur le fait que les **Informations et Documents soient protégés et gardés strictement confidentiels** ;
- s'engager sur le fait que **les Informations et Documents ne soient pas divulgués** ni susceptibles de l'être directement ou indirectement à tout tiers ;
- s'engager sur le maintien des formules de copyright et autres insertions de droit de propriété figurant sur les documents communiqués, quelle que soient leur forme (papier, numérique, audio, vidéo ….), qu'ils s'agissent d'originaux ou de copies ;
- s'engager sur le fait **que les Informations et Documents ne soient ni copiés ni reproduits**, ni dupliqués en partie ou en totalité, sur quel que support que ce soit, lorsque de telles copies, reproductions ou duplications ne sont pas directement liées à la rédaction et à la présentation du mémoire;
- Soumettre à l'interviewé s'il le souhaite le mémoire une fois rédigé ;
- Informer que le mémoire sera soutenu oralement devant un public restreint ;
- le présent engagement est pris par Mmes Sophie BENOIST, Emmanuelle DAVIAUD, Camille RAINSARD-DEMAZEAU et Edith TORRES sans limite de durée.

Fait à La Défense, le 5 juillet 2011.

En 3 exemplaires originaux.

ANNEXE 2 : Mail type pour prise de rendez-vous

Madame, Monsieur,

Nous nous sommes permis, par l'intermédiaire de M……, (titre), de solliciter un rendez vous avec vous pour évoquer la gestion des talents dans l'entreprise (nom).

En effet, nous terminons actuellement un MBA en management des ressources humaines à l'université de Paris Dauphine (formation continue de 22 mois) et réalisons, en groupe, un mémoire d'expertise sur le thème de la gestion des talents.

Nous avons choisi de nous intéresser aux pratiques des grandes entreprises innovatrices dans la matière en interrogeant pour chacune des entreprises ciblées le DRH, le responsable en charge de la gestion des talents et un « talent » ayant accédé à des fonctions stratégiques.

C'est dans ce cadre que nous souhaiterions pouvoir vous rencontrer d'ici le 15 juillet afin de recueillir, au cours d'un entretien semi-dirigé d'environ 1 heure 30, votre expérience sur le sujet.

Par ailleurs, et afin de faciliter l'analyse de nos échanges, nous souhaiterions pouvoir enregistrer cette conversation tout en vous garantissant la plus totale confidentialité.

Enfin, et pour votre information, nous vous joignons un résumé de nos parcours professionnels respectifs.

Nous vous remercions par avance de votre disponibilité et du temps que vous voudrez bien nous consacrer au lieu et heure qui vous conviendront le mieux.

Meilleures salutations

LISTE DES TABLEAUX & SCHÉMAS

Tableau 1 – p.20 : Les pôles opposés du talent et de la compétence
Le Boterf, (1994), cité par Miralles (2007, p.83)

Schéma 1 – p.21 : Compétence, talent et potentiel
Peretti, (2009, p.35)

Schéma 2 – p.24 : Le talent comme configuration dynamique de ressources
Miralles, (2007, p.103)

Schéma 3 – p.30 : Etapes de l'émergence du talent
Blanc Y., Foix C., Maurice M., (2008, p. 32)

Tableau 2 – p.41 : Gestion et management des talents
Miralles, (2007, p. 160)

Schéma 4 – p.45 : Le modèle AQCT
Dejoux et Thévenet (2010, p.75)

Schéma 5 – p.64 : La guerre des talents comme forme de l'interaction entre les parcours de carrière et les buts organisationnels.
Miralles (2007, p.163)

Tableau 3 – p.71 : Quels outils de la GPEC au service du management des talents ?
Peretti, (2009, p. 231, 232)

Tableau 4 – p.77 : Le corpus de l'étude

Tableau 5 – p.79 : Guide d'entretien

Tableau 6 – p.82 : Le questionnaire

Tableau 7 – p.89 : Tableau de synthèse des caractéristiques des « talents » affichés sur les sites corporates

Tableau 8 – p.92 : Tableau de synthèse des enjeux de l'corpus par ordre de citation

Schéma 6 – p.93 : Enjeux stratégiques cités en 1er

Schéma 7 – p.93 : % d'entreprises concernées par les types d'enjeux stratégiques

Schéma 8 – p.94 : Poids des enjeux stratégiques dans les priorités des grandes entreprises

Tableau 9 – p.98 : Grille Talent - ALLIANZ France

Tableau 10 – p.98 : Critères appliqués à la grille ALLIANZ France

Schéma 9 – p.99 : Suivi de carrière ALLIANZ France

Tableau 11 – p.102 : Grille d'évaluation des 9 IBM Leadership Competencies

Tableau 12 – p.103 : Les 6 compétences du leadership – PERNOD RICARD

Tableau 13 – p.106 : Grille performance vs potentiel – VINCI

Tableau 14 – p.122: Proportion de talents dans les effectifs

Tableau 15 – p.123 : Budget formation alloué aux talents

Tableau 16 – p.124 : Taux de turnover des talents

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS 2
SOMMAIRE 4
RÉSUMÉ 6
INTRODUCTION 11
PARTIE I : ÉTAT DE LA LITTÉRATURE 14
I/ COMMENT DÉFINIR LA NOTION DE TALENT ? 14
I.1 Quelle définition du talent dans la littérature générale ? 14
I.1.1 La parabole des talents 14
I.1.2 Ce que nous disent les dictionnaires… 15
I.1.3 Ce que nous disent les écrivains, les politiques … 16
I.1.4 Le talent : référence aux mondes sportifs et artistiques 16
I.2 Quelle définition du talent dans la littérature des sciences de gestion ? 17
I.2.1 Les questionnements des auteurs : talent versus notions proches 17
I.2.1.1 Le talent est-il inné ou acquis ? 17
I.2.1.2 Le talent est-il une compétence supérieure ? 18
I.2.1.2.1 La compétence n’est pas le talent 18
I.2.1.2.2 Le talent n’est pas la compétence 19
I.2.1.2.3 Talent, compétence et la notion de contingence 20
I.2.1.3 Le talent est-il un haut potentiel ? 22
1.2.1.4 Le talent est-il une aptitude particulière ? 24
1.2.1.5 Le talent est-il un trait de personnalité ? 25
1.2.1.6 Le talent est-il une forme d’expertise ? 25
1.2.1.7 Le talent est-il un savoir-être ? 26
I.2.2 La définition retenue 27
1.2.2.1 La définition générale de Pierre Miralles 27
I.2.2.2 Les caractéristiques du talent 28
I.2.2.2.1 La nature du talent 28
I.2.2.2.2 L’émergence du talent 29

I.2.2.2.3 La signature du talent 31

I.2.2.2.4 Diversité des talents 32

I.2.2.2.4.1 Les profils de talents sont diverses 32

I.2.2.2.4.2 les talents sont issus de la diversité 33

II/ MANAGEMENT DES TALENTS : DE QUOI PARLE-T-ON ? 37

II.1 Qu'est-ce que le management ? 37

II.2 Le courant du Talent Management 38

II.3 Talent Management ou gestion des talents ? 40

II.4 Management des talents et management des « hauts potentiels » 41

II.5 Management des talents et gestion des compétences 42

II.6 Le management des talents peut-il se définir par ses pratiques? 43

II.6.1 Reconnaître les talents : le scouting 44

II.6.2 Composer une équipe de talents : le casting 46

II.6.3 Exploiter et protéger les talents : le cocooning et le coaching 48

II.6.3.1 Le coaching 48

II.6.3.2 Le cocooning 50

II.6.4 Développer les talents 51

II.6.4.1 L'approche externe et l'approche interne 51

II.6.4.2 Les questions posées par les pratiques de développement des talents développées dans la littérature 53

II.7 Management des talents et… le rôle du manager 54

II.8 Les principales critiques émises sur les programmes de TM 56

III/ RÉPONSE DE LA LITTÉRATURE : ENJEU STRATÉGIQUE OU SIMPLE ÉVOLUTION VERNACULAIRE RH ? 59

III.1 Le management des talents : un véritable enjeu ? 59

III.1.1 Les enjeux organisationnels 60

III.1.1.1 « L'aire de l'ordre ou l'organisation pyramidale de la compétence » : le talent comme avantage individuel 60

III.1.1.2 « L'aire de l'image et du succès à court terme ou organisation compétitive de la performance » : le talent comme avantage concurrentiel 60

III.1.1.3 « L'aire de l'optimisation générale ou l'organisation vivante et apprenante » : le talent comme avantage culturel permanent 61

III.1.2 Des enjeux sociaux et démographiques 62
III.1.2.1 Du grand retour des seniors… 62
III.1.2.2 …à la pénurie de main d'œuvre 63
III.1.2.3 La guerre des talents, une réalité 64
III.1.3 Des enjeux managériaux 65
III.1.4 Des enjeux culturels 66
III.1.4.1 L'entreprise au confluent des cultures 66
III.1.4.2 Mobiliser la culture des nouvelles générations 67
III.1.4.3 La coopération au sein des populations issues de la diversité 68
III.1.4.4 La parité hommes / femmes dans les instances dirigeantes 68
III.2 Le management des talents : une évolution vernaculaire RH ? 68
III.2.1 La guerre des talents, une fiction ? 69
III.2.1.1 L'évidence managériale 69
III.2.1.2 La preuve anthropologique 70
II.2.2 Le management des talents, une segmentation de la GPEC ? 70
III.2.3 Mais au fait, le management des talents, qui l'applique ? 73
PARTIE II – TRAVAIL EMPIRIQUE 75
I/ LA DÉMARCHE : MINI CAS 76
I.1 Le corpus 76
I.2 La méthode 77
I.2.1 Les entretiens qualitatifs dits semi-directifs 79
I.2.2 Le questionnaire quantitatif 81
I.3 Les difficultés rencontrées 84
I.3.1 Les entretiens semi-directifs 84
I.3.2 Le questionnaire 84
II/ LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE 86
II.1 Les pratiques étudiées 87
II.1.1 Qu'est qu'un « talent » pour ces grandes entreprises ? 87
II.1.2 Pourquoi les grandes entreprises recherchent-elles des talents ? 90
II.1.3 Quelles sont les populations ciblées ? 94
II.1.4 Comment les « talents » sont-ils identifiés ? 95

II.1.4.1 La sélection des « talents » dans le cadre de la procédure de recrutement.. 96

II.1.4.2 Les processus de détection en interne 97

II.1.5 Comment les grandes entreprises font-elles grandir leurs talents ? 106

II.1.5.1 La segmentation des talents 106

II.1.5.2 Des collaborateurs et structures dédiés 108

II.1.5.3 Une gestion transparente ou confidentielle 109

II.1.5.4 La création de programmes spécifiques 111

II.1.5.4.1 Un mode d'intégration spécifique 111

II.1.5.4.2 Un accompagnement individualisé 112

II.1.5.4.3 Des programmes de formation structurés 113

II.1.5.4.4 Une valorisation des élus 117

II.1.6 Comment les entreprises fidélisent-elles leurs talents ? 118

II.1.6.1 La fidélisation par la rémunération 118

II.1.6.2 La fidélisation par la promesse d'un plan de carrière 118

II.2 Essai de mesure d'efficacité 120

II.2.1 Comparaison avec les indicateurs classiques 121

II.2.1.1 Les effectifs 121

II.2.1.2 Les budgets formation alloués 121

II.2.1.3 Le turnover 123

II.2.2 La mesure de l'efficacité, un faible intérêt des organisations ? 125

II.2.3 Un regard critique des organisations sur leur gestion des talents 125

III/ LE MANAGEMENT DES TALENTS / UN ENJEU STRATÉGIQUE OU UNE SIMPLE ÉVOLUTION VERNACULAIRE rh DANS LES ENTREPRISES ? 128

III.1 Management et/ou gestion des talents : un véritable enjeu stratégique 128

III.1.1 Les talents : une population spécifique indispensable 128

III.1.2 Les talents : une richesse constituant un avantage concurrentiel 129

III.1.3 Les talents : émergence d'enjeux générationnels 130

III.2 Le Management des talents : un ensemble de pratiques davantage qu'un concept 131

III.2.1 Management des talents et marketing 131

III.2.1.1 Talent management - marketing et objet 131

III.2.1.2 Talent management et besoins « clients » 131

III.2.1.3 Talent management et communication 132

III.2.2 Management des talents : les best practices de la GPEC ? 133

III.2.2.1 Management des talents et GPEC : un diagnostic partagé 133

III.2.2.2 L'identification des « talents » : la recherche de compétences particulières ? 134

III.2.2.3 Management des Talents et GPEC : des outils communs 135

III.2.2.4. Management des talents et GPEC : des enjeux communs 136

III.2.3 Management des talents : au-delà de la GPEC ? 137

III.2.3.1 Management des Talents : un segment de la GPEC ? 137

III.2.3.2 Management des Talents : une prise en charge individualisée 138

III.2.3.3 Management des Talents : vers une gestion PAR les compétences de populations clés ? 139

DISCUSSION & CONCLUSION 142

I/ DISCUSSION 142

I.1 sur la définition même du talent 142

I.1.1Apport de la théorie à la pratique 142

I.1.2 Apport de la pratique à la théorie 142

I.2 sur la distinction entre management et gestion des talents 143

I.2.1 Apport de la pratique à la théorie 143

I.2.2 Apport de la théorie à la pratique 145

I.3 sur les enjeux et la guerre des talents 145

I.4 sur les pratiques du Talent Management 146

I.4.1 Apports de la théorie à la pratique 146

I.4.2 Apports de la pratique à la théorie 148

II/ CONCLUSION 149

BIBLIOGRAPHIE 153

ANNEXES 162

LISTE DES TABLEAUX & SCHÉMAS 165

TABLE DES MATIÈRES 167