

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abderahmane MIRA - BEJAIA -
Faculté de science économiques, commerciales et des sciences de gestion
Département des sciences de Gestion



Mémoire de Fin d'Etudes

Stage effectué à CEVITAL-SPA Agros Industrie

Pour l'obtention du Diplôme de master

Filière : Science de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème

La gestion des talents : cas « CEVITAL »

Présenté par :

Mlle : AROUA Souad

Mlle : ZAIDI Nesrine

Encadreur: Mr SOUILAH

Examineur: Mme HAMITOUCHE

Président : Mr MEKLAT

Promotion 2016-2017

REMERCIEMENT

Au terme de ce travail, on tient à exprimer notre profonde gratitude à notre cher professeur et encadrant **Monsieur souilah abderezak** pour son suivi et pour son énorme soutien, qu'il n'a cessé de nous prodiguer tout au long de la période du projet.

Nos remerciements vont à tout le personnel qu'on a contacté durant notre stage au sein de CEVITAL « SPA » de Bejaia, auprès desquelles on a trouvé l'accueil chaleureux, l'aide et l'assistance dont on a besoin, à sa tête **Monsieur TAKA Mahmoud** pour ses précieuses orientations.

Nous ne laisserons pas cette occasion passer, sans remercier tous les enseignants et le personnel de l'université de Bejaia, et particulièrement ceux de la section management et gestion des ressources humaines pour leurs aide et leurs précieux conseils et pour l'intérêt qu'ils portent à notre formation.

Enfin, nos remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de ce projet.

Dédicaces

*Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut...
Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude,
L'amour, le respect, la reconnaissance...
Aussi, c'est tout simplement que*

**Je dédie ce
Mémoire...**

À Mes CHERS PARENTS

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.
Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorde santé, bonheur et longue vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

A Mes Chère et Adorable frères et sœurs

Imad, Saber, Samiha & Toufik & Nada, Sabrina, Nihad.

A tous mes cousins et cousines

Djillali, Fares, Zahir, A/Hak,
Nabila, Elyas, Naim, Fouad, Souhib, Hamid, et Smail & Warda.

A toute la famille AROUA et KETTAM

A tout mes amis exceptionnellement :
En particulier ma binôme ZAIDI Nesrine

A tous mes camarades

Toute la promotion management et gestion des ressources humaines



Souad

Dédicaces

*Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut...
Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude,
L'amour, le respect, la reconnaissance...
Aussi, c'est tout simplement que*

***Je dédie ce
Mémoire...***

À Mes CHERS PARENTS

Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour
Éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon instruction et mon
bien être.

Je vous remercie pour tout le soutien et l'amour que vous me portez
Depuis mon enfance et j'espère que votre bénédiction m'accompagne toujours.
Puisse Dieu, le Très Haut, vous accorde santé, bonheur et longue
vie et faire en sorte que jamais je ne vous déçoive.

A Mes Chère et Adorable frères et sœurs

Sofiane, Nadjim & Malika , Sihem & Naguim, Hichem, et Souad ,Yanis & Lea

A toute la famille Zaidi et Mennas

A tout mes amis exceptionnellement

En particulier ma binôme AROUA Souad

A tous mes camarades

Toute la promotion management et gestion des ressources humaines



Nesrine



Sommaire :	page:
Introduction générale	1

Chapitre 01 : généralités sur la notion de la gestion des talents

Introduction.....	5
Section 01 : Définition des concepts de base de la gestion des talents	5
1.1. Comment définir la notion de gestion	5
1.2. Comment définir la notion de talents	5
1.3. Comment définir la gestion du talent	9
1.4. Comment définir la notion de haut-potentiel	9
1.5 Les caractéristiques du talent.....	11
Section 02 : La gestion des talents dans la GRH	17
2.1. L'historique de la gestion des talents	18
2.2. La gestion des talents ou management des talents	19
2.3. La gestion des talents et la gestion des hauts potentiels.....	21
2.4. Les domaines de la gestion des talents dans la GRH	21
Section 03 : Le lien entre la gestion des talents et la gestion des compétences	23
3.1. Définition de la notion de compétence.....	24
3.2. Définition de la gestion des compétences	24
3.3. Les domaines de la gestion des compétences.....	24
3.4. La gestion des compétences et la gestion des talents	25
Conclusion.....	28

Chapitre 02 : la démarche de la gestion des talents

Introduction.....	29
Section 01 : Les composantes essentielles de la gestion des talents	29
1.1. La conception de la gestion des talents	29
1.2. Les étapes de la gestion des talents	30
Section 02 : Quelque élément de la gestion des talents	37
2.1. Caractéristiques du talent	37
2.2. Les pratiques de gestion des talents	38
2.3. Les modèles de la gestion des talents.....	39
2.4. Les clés de succès.....	40
Section 03 : Comment les entreprise gèrent-elle ses talents ?	43
3.1. Les faces de la gestion des talents.....	43
3.2. Le processus d'identification des talents et le périmètre des talents	47
3.3. Le recrutement des talents.....	51
3.4. La fidélisation des talents.....	52

Conclusion..... 53

Chapitre 03 : la gestion des talents au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction 54

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil 54

1.1. Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise Cevital 54

1.2. La présentation de la méthodologie de recherche 57

Section 02 : L'analyse des résultats de recherche 59

2.1. La présentation de l'entretien avec le DRH 59

2.2. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH 60

2.3. La présentation de l'entretien avec un manager DFC 62

2.4. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le manager DFC 65

2.5. La présentation de l'entretien avec un manager 68

2.6. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le manager 70

2.7. La présentation de l'entretien avec un manager GPEC..... 73

2.8. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le manager GPEC 75

2.9. La synthèse des entretiens 78

Conclusion..... 80

Conclusion générale 81

Annexes 83

Listes des figures, tableaux 91

Bibliographies 92

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE

La gestion des ressources humaines (GRH) n'est pas un champ d'étude récent. Elle a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise tel que : la GPEC , le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation, la gestion de carrière... la gestion des compétences occupe le devant de la scène en matière des ressources humaines depuis les années 1980¹. C'est ainsi que dans les années 2000 une nouvelle thématique s'est imposée en GRH dans un contexte de déficit de main d'œuvre qualifiée, de mondialisation qui entraîne une hyper compétition : la gestion des talents. Dans un contexte de changement ou de crise, les entreprises cherchent à se développer en se concentrant sur les personnes qui créent le plus de valeur ajoutée. Ceux-ci semblent se 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 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)² « 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 Iribarne cité par Miralles (2007)³ « 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 projets »... Cela aboutit au modèle de la compétence. Ainsi, nous pourrions 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.

¹ C.Dejoux (2012), « gestion des compétences et GPEC », DUNOD 2^{ème} édition, p36.

² P.Miralles (2007) « Le management des talents », Entreprises et management, p 61.

³ P.Miralles. opcit. P 61.

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 gestion 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 attentif 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)⁴.

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.

La gestion des talents est un nouveau modèle RH qui répond aux limites des approches compétences. C'est un terme qui cherche encore toute sa signification. Pour certains, elle est identique à la planification de la relève. Pour d'autres, elle implique des efforts, réels mais imperceptibles. Enfin, certains estiment qu'elle se définit par les efforts destinés à intégrer tous les composants du système de ressources humaines d'une entreprise dans le but d'attirer, sélectionner, faire évoluer, évaluer, récompenser et fidéliser les meilleurs employés.

Un talent est une personne qui détient des compétences exceptionnelles, quelque chose en plus des autres, une compétence tacite intuitive, un don naturel qu'il est difficile de transmettre par la formation.

Le comportement de cette personne garantit une certaine durabilité, et son aptitude lui permet de construire ses propres compétences au fur et à mesure qu'elle en a besoin.

L'une des principales questions qui se pose est : **comment mettre en place une démarche de gestion des talents au sein de l'entreprise CEVITAL?**

⁴ J.M.Peretti et al, (2009) « Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise », Eyrolles, Edition d'Organisation, p 140.

- Comment l'entreprise définit-elle la notion de talents ?
- Quelles sont les étapes de la gestion des talents ?
- Et quelles sont les pratiques que Cevital a pour gérer ses talents afin de combler les postes clés, au bon moment avec les bonnes personnes ?

Avec l'imprévisibilité des marchés et la baisse du niveau d'engagement des collaborateurs, les employeurs sont confrontés à un environnement de plus en plus complexe, disposer des bons talents joue un rôle décisif dans le succès des entreprises.

L'objectif ultime de l'implantation d'une démarche de gestion des talents est de prendre des décisions plus pertinentes de recrutement et de promotion, encourager le développement de carrière individuel, identifier les buts potentiels et renforcer en permanence le vivier de talent, développer les compétences rares des collaborateurs pour une plus grande polyvalence et efficacité. Faire de la technologie un levier de l'innovation.

La gestion des talents permet aux employeurs qui font du développement de carrière une priorité d'avoir plus de chance de réussir en donnant à leurs collaborateurs le pouvoir de développer leur carrière et à l'entreprise un avantage concurrentiel.

Le présent mémoire est structuré en deux parties :

- La première partie théorique qui est subdivisée en deux chapitres, le premier a pour objectif de définir le cadre théorique et de la gestion des talents dans la GRH, puis démontrer son lien avec la gestion des compétences. Alors que le deuxième a pour but de décrire les éléments, les composantes essentielles de la gestion des talents, et comment les entreprises gèrent elles ses derniers.
- La deuxième partie est consacrée pour notre cas pratique à savoir notre stage qui s'effectuera auprès de l'entreprise Cevital où nous allons mener une étude descriptive par un entretien, une analyse documentaire et une enquête par un questionnaire.

Chapitre 01 : généralités sur la notion de la gestion des talents

Introduction :

La gestion des talents est devenue en peu d'années un enjeu important pour les entreprises. Dans la gestion des ressources humaines, les talents sont des personnes avec des compétences spécifiques, rares que les entreprises souhaitent attirer et fidéliser.

A travers ce chapitre, l'objectif recherché est de comprendre la notion même du talent. Il contient trois sections. La première sera consacrée à la place de la gestion des talents dans la GRH. La deuxième sera consacrée à mieux comprendre son lien avec la gestion des compétences. Enfin la dernière section sera consacrée au lien entre talents, haut-potentiel et compétence.

Section 01 : les concepts de bases de la gestion des talents

La Gestion des Talents doit être au cœur de l'organisation de l'entreprise. Elle nécessite la mise en place de méthodes et outils adaptés permettant d'attirer, retenir et développer son Capital Humain. Dans cette section on découvrira la définition du haut-potentiel, de la gestion des talents et ses caractéristiques.

1.1 : Définition de la notion de talents :

C'est une disposition stable pouvant mener à des performances de niveau supérieur. Selon Pierre Mirailles¹, « le talent se définit par ce que l'individu fait mieux que les autres ». Et Pour certains le talent est une combinaison rare d'une compétence rare.

1.2 : Définition de la gestion de talent

1.2.1 : La définition de la gestion des talents par Pierre Miralles :

Selon Miralles (2007) 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. Et donc le talent c'est l'addition de l'excellence et la différence.

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 P. miralles, (2007), opcit, p 128.

Celui des conditions d'exercice de l'activité considérée ;

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, « Sa recherche 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 ».

1.2.2 : Autres définitions :

Voyons quelques définitions différentes réunies dans l'ouvrage de Silzer et Dowell (2010):

Tableau N° 01 : Les différentes définitions de la gestion des talents

source	Définition de la gestion des talents
Silzer et Dowell (2010)	La gestion des talents est un ensemble intégré de processus, de programmes, normes culturelles dans une organisation conçue et mettre en œuvre pour attirer, développer, déployer et retenir les atteindre les objectifs stratégiques et répondre aux besoins futurs des entreprises.
Avedon (2010)	Un ensemble intégré de processus et de procédures utilisés organisation pour attirer, à bord, conserver, développer et déplacer les talents, ainsi que pour quitter les talents, pour atteindre les objectifs stratégiques.
Graddick-Weir (2010)	Notre capacité d'attirer, de développer et de fidéliser des répondre aux besoins actuels et futurs de l'entreprise.
Cerrone (2010)	Attirer, retenir et développer les bonnes personnes avec les compétences appropriées dans les bons rôles.
Cappelli (2008)	Le processus par lequel les employeurs anticipent et répondent à leurs besoins en capital humain (...) l'objectif est le plus général et le plus tâche importante d'aider l'organisation à atteindre son global objectifs.
Lawler (2008)	Attirer les bons talents et les aider à comprendre exactement ce que de leur expérience de travail avec l'entreprise (...) fournit aux employés le genre d'expériences de développement qui renforcent les capacités et les compétences de base de l'organisation afin qu'ils conservent le bon talent.

Wellins et al. (2006)	Le recrutement, le développement, la promotion et les personnes, planifiées et exécutées en conformité avec les actuels et futurs.
Sloan et al. (2003)	Gérer les talents de leadership mondial stratégiquement, pour mettre le droit Personne au bon endroit au bon moment.
American Productivity and Quality Center (2004)	Les processus du berceau à la tombe pour recruter, développer et conserver employés et organisation.
Rothwell (2011)	La gestion des talents est le processus d'attirer, de développer, retenir et déployer les meilleures personnes

Source: (Silzer et Dowell (2010), «Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative ». San Francisco, p15.) Traduit en français.

Ces différentes énonciations nous permettent de retirer certaines grandes lignes communes à plusieurs auteurs. Silzer et Dowell (2010) proposent un modèle de gestion des talents à cinq composantes, ou cinq domaines d'action principaux : (traduction libre)

- Attraction et sélection : l'attraction des talents est un levier pour les organisations. Elle assure performance, croissance et distinction.
- Évaluation : elle génère tous les bénéfices : connaître et identifier les talents, les recruter avec précision et les développer.
- Planification et révision : ce sont une responsabilité partagée dans les organisations. La haute direction doit les accepter et les appuyer et l'ensemble de l'organisation doit être au courant.
- Développement et déploiement : c'est un véritable enjeu pour les entreprises ça nécessite l'enthousiasme, la passion, l'acceptation, la motivation et le travail.
- Rétention : c'est grâce à cette stratégie qu'on limite les départs des talents.

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, les notions d'attraction, de sélection, d'évaluation, de planification et de rétention ont toutes fait l'objet de questionnements autant pour les chercheurs académiques que pour les praticiens. Il existe cependant un manque flagrant de préoccupations pour le déploiement des talents. Il est parfois absent des modèles

de gestion des talents (Cowan et Wright 2010)² ou encore ignoré lors de recherches empiriques¹ (Stahl, Bjorkman et al. 2007)³.

1.2.3 : Le talent est-il inné ou acquis ?

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 » cité par Peretti⁴. 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)⁵, le don et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux record. 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.

1.2.4: 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 Hull⁶ la compétence du personnel d'une entreprise se répartit selon une loi normale (au sens statistique du terme) : 10% sont super incompetents, 20% sont incompetents, 40% sont modérément compétents, 20% sont compétents et 10% sont super compétents.

Peretti (2009), estime que seulement 5% des personnes peuvent être considérées comme disposant de talents extraordinaires.

² A.Cowan et R. Wright (2010), « Valuing Your Talent. Human Resources Trends and Metrics », Canada, Conference Board of Canada, p 67.

³ G.K.Stahl, I. Bjorkman, et al, (2007), « Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline », INSEAD Working Paper Collection, p 34.

⁴ J.M.Peretti, et al, (2009) « tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise », édition d'organisation, eyrolles, p

⁵ C .dejoux, M. thévenet, opcit, p45

⁶ L .J Peter, et R Hull (1969)« the peter principale », édition William Morrow and Company ,p 26

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

1.3 : La définition de la notion des hauts potentiels :

Les Hauts Potentiels sont une population qui, par leur profil ou leurs performances, laisse à penser qu'ils pourront devenir des dirigeants d'entreprise. Un Haut Potentiel n'est pas forcément dans les hautes sphères de l'entreprise. Toutefois, dans un avenir plus ou moins lointain, apporter une valeur importante à l'entreprise. Elle travaille plus efficacement que la moyenne et a l'ambition de progresser professionnellement. C'est aussi quelqu'un qui a la capacité de se démarquer des autres et en même temps sait s'effacer devant le collectif. Mais à ce stade, on parle de "potentiel", cela signifie que l'on suppose que cette personne sera capable de devenir un jour un dirigeant, mais pour l'instant ce n'est pas le cas. À ce stade, le Haut Potentiel doit encore se développer. On parle donc de compétences futures.

Voici une définition qui reflète bien ces quelques lignes :

« Le potentiel se caractérise par une capacité reconnue et probable d'accéder à des postes avec un niveau de complexité élevé. Dès lors qu'il s'agit d'une probabilité rien n'est assuré ».

Quand on s'intéresse aux Hauts Potentiels, on s'intéresse donc au futur. Malheureusement pour les entreprises, les hauts potentiels sont une denrée rare. En effet, ceux-ci ne représentent qu'une petite part de la population active.

1.4 : 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 « 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 ». Renzulli⁷, quant à lui, définit le haut potentiel selon trois composantes : aptitude intellectuelle élevée, créativité, et l'engagement.

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, Dejoux⁸ (2010) 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 Miralles⁹ (2007), « 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.

Le concept de talent ne se réduit pas 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 ». 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 ?

➤ Tout potentiel est-il un talent ?

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 Miralles¹⁰, « 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.

➤ Le leadership est-il une forme particulière de talent ?

Miralles¹¹ 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 à savoir :

⁷J.S.Renzulli, « The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model For Promoting Creative Productivity », p 13.

⁸C dejoux, et M thevenent, opcit,p 96.

⁹ P miralles, opcit, p 89.

¹⁰ P miralles, opcit, p 118.

¹¹ P miralles, opcit, p 119.

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.

Peretti (2009)¹², 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 de talent, potentiel ou compétences on fait souvent référence aux dimensions individuelles de la gestion des RH. Peretti (2009)¹³ se demande « si ces dimensions ne sont pas surestimées et n'occulent 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.

1.5: Les caractéristiques du talent

La notion de talent venant d'être définie, nous allons à présent nous intéresser à sa nature ainsi à sa signature (style). Enfin, à sa diversité.

1.5.1: La nature du talent

La nature du talent est donc « le fruit de la mobilisation de qualités personnelles » qui sont :

- « 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 » ;
- « incorporées dans l'individu » : ces qualités lui sont propres et ne peuvent être utilisées que par lui ;

¹² J.M Peretti, p 36.

¹³ J.M Peretti, opcit, p 37.

- « 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.

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 ».

P.Miralles (2007) 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 »¹⁴, et en cela est différent du génie. En accord avec Miralles, Peretti, 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 »¹⁵.

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.

1.5.2: La signature du talent

Une autre caractéristique du talent est « la signature » ou « le style » du talent.

Pour P.Miralles (2007) 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 ;

¹⁴ P Miralles, opcit, p 135.

¹⁵ J.M Peretti, opcit, chapitre 4, p 55.

- rendre possible une supériorité ou conférer un avantage à son détenteur.

Pour Miralles¹⁶, « 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.

1.5.3 : 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 ?

1.5.3.1 : La typologie de profils des talents

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 qui définit quatre profils individuels types de talents :

L'atout	Le facilitateur
<ul style="list-style-type: none"> • Davantage conformiste ; • Tâche d'éviter les conflits ; • S'épanouit avec des responsabilités précises ; • Grande capacité à maintenir la cohésion de groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possède un réseau étendu de contact ; • Vise plus l'appartenance que le pouvoir ; • Excellent élément d'équipe ; • Grande assertivité.

Source : P.Mirallès, opcit, p141.

Le compétiteur	L'innovateur
<ul style="list-style-type: none"> • 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 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

¹⁶ P Miralles, opcit, p 141.

nouvelles.	plus hauts postes managériaux.
------------	--------------------------------

Source : P.Mirallès, opcit, p141.

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).

1.5.3.2 : 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 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 »¹⁷.

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 :

➤ *Les talents ignorés:*

On peut les opposer aux talents courtisés. 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 au même plan que la nécessité de gérer et développer les compétences.

Au sein des talents ignorés, on peut trouver des pépites. Un mode de management « révélateur de talents » peut leur permettre d'éclorre 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).

¹⁷J.M Peretti, opcit, chap5, p 60.

Sans rentrer dans le détail, 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, restauration... par exemple) cette population représente une part importante des effectifs.

➤ *Les seniors :*

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.

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

- **Savoir-faire et professionnalisme :** c'est la qualité d'une personne qui fait une chose par métier et qui en vit. Caractère professionnel d'une activité.

- Proximité sociologique : de nombreux problèmes de sociétés existent. Un lecteur peut être très impliqué dans une thématique qui le concerne et en délaissier une autre dont il n'a aucune attache
- Age favorisant crédibilité : est le caractère de ce qui est crédible, c'est-à-dire de ce que l'on peut croire de ce qui est fiable et digne de confiance.
- Autonomie/prise de recul : **L'autonomie** désigne la capacité d'un objet, individu ou système à se gouverner soi-même, selon ses propres règles. Dans d'autres cas, elle fait référence aux propriétés d'une entité qui est capable de fonctionner de manière indépendante, sans être contrôlée de l'extérieur ou sans des apports (matériels, énergétiques, etc.) en provenance de l'extérieur¹. L'autonomie ne s'oppose pas au concept de dépendance selon les idées reçues/ **prise de recul** s'arrêter pour bien voir les choses et soi même, s'analyser en conscience, évaluer la situation pour mieux agir en conséquence.
- Fidélité : La fidélisation est un attachement, une constance de la relation dans le temps. Le client souscrit au produit et service par l'instauration d'une confiance souvent clairement exprimée car il devient prescripteur en recommandant à son entourage.

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).

➤ *Les femmes :*

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.

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) : « 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, « 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.

Section 02 : la gestion des talents dans la GRH

La gestion des talents c'est imposé récemment dans la GRH. Dans cette section nous allons d'abord évoquer son historique puis la différence entre le management des talents, la gestion des haut-potentiels et la gestion des talents et enfin on citera quelques domaines de cette dernière.

2.1 : l'histoire de la gestion des talents

Depuis la fin du XVII^{ème}, la compétence désigne, par extension « une connaissance approfondie, reconnue qui confère le droit de juger ou de décider en certaines matières »¹⁸

Dans les années 1970, la notion de compétence a commencé à surgir, au sein des débats entre les partenaires sociaux (demande de prise en compte des compétences individuelles dans l'obtention des performances).

Cette montée en première ligne de la compétence s'est accentuée dans la décennie 1980, pour culminer en 1990¹⁹.

Au milieu des années 1990, le concept devient l'objet de tous les débats et conférences, répondant aux nouvelles exigences de la compétitivité, dans tel contexte la mise en œuvre de compétences individuelles devenait essentielle.

Dans les pays en voie de développement, notamment en Algérie la notion prend ses racines en 1970, peu de temps après l'accès à l'indépendance, le gouvernement Algérien a mis en place les instituts de technologies ou des écoles d'ingénieurs dont les missions étaient de former dans un délai rapide des cadres moyens, des techniciens supérieurs, des ingénieurs, pour répondre aux besoins du marché du travail à cette époque.

La notion de compétence est multiforme et pluridisciplinaire, elle a une grande relation avec la notion de la qualification selon certains auteurs.

Ewan OIRY (2003), trouve qu'il n'est pas possible de parler de passage de la qualification à la compétence comme d'une rupture généralisée, selon lui, c'est seulement le contexte où émergent de nouvelles logiques d'organisations, logiques qui cherchent à mieux tirer part de « l'intelligence humaine » pour permettre aux entreprises d'être plus compétitives face à des concurrences accrues et renouvelées²⁰.

Tandis que, LE BOTERF signale que la notion de compétence n'a pris de l'importance qu'à partir des années 1970, c'est à partir de cette époque qu'elle a commencé à se substituer progressivement à la notion de la qualification, il note au passage que la notion de la qualification et son importance sociale ont elles-mêmes leur histoire, elles ont donné lieu en

¹⁸ Le petit Robert, édition 2000, p 18

¹⁹ Guy. Le boterf, (2004) « construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, Paris, P15.

²⁰ Ewan OIRY, (2003), « de la qualification à la compétence rupture ou continuité », édition l'harmattan, Paris, P 52.

leur temps, au même type de débats que celui aujourd'hui concernant le concept de la compétence.

Avec les années 2000, il semble bien que, dans de nombreux secteurs de l'économie, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés, personnes que désigne le qualificatif de « talents ». Ces individus ne se sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. C'est par exemple le cas du présentateur du « 20 heures » sur une grande chaîne de télévision, du styliste chez le grand couturier, du grand joueur dans l'équipe professionnelle de football, mais aussi de nombre de chercheurs, concepteurs, marketeurs, développeurs, etc. Et pourtant, la réflexion théorique sur le concept de talent, sur le rôle du talent dans la performance, ou encore ses conséquences au niveau du management des organisations, paraît à ce jour singulièrement pauvre. En fait, le terme même de talent est pratiquement absent de la littérature consacrée à la gestion, si on met à part quelques travaux de circonstance comme le célèbre ouvrage *The War for Talents* (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod) écrit il y a quelques années par plusieurs consultants de Mc Kinsey. Il est vrai que cette notion apparaît à première vue étrangère au monde de la gestion, et semble présenter de sérieux handicaps pour prétendre au statut de concept scientifique : le caractère soi-disant ineffable du talent, perçu comme une sorte de « je ne sais quoi », son usage longtemps réservé à des professions spécifiques, la faible prise des organisations sur la naissance et le développement des talents singuliers, les difficultés, réelles ou supposées, de leur valorisation collective... tout cela rendait la notion de talent d'un maniement malaisé et apparemment d'un intérêt pratique limité. Il en va désormais différemment, comme nous allons tenter de le montrer²¹.

2.2 : La gestion des talents ou management des talents :

P.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 »²², alors « l'utilisation habile par l'organisation de la ressource spécifique que constitue le talent concerne tout à la fois la

²¹ P.Mirallès. (2007), « le management des talents », édition entreprise et management, p.p. 29-42.

²²P.Mirallès,opcit, p158.

gestion au sens traditionnel, puisqu'il s'agit d'une ressource qu'il est indispensable de reconnaître, protéger, exploiter (Plane, Thévenet) »²³ 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 »²⁴.

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, Miralles²⁵ 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».

Tableau N° 02 : Gestion et management des talents

Management des talents	Gestion des talents
Détecter/sélectionner (Scouting) Engager (faire signer)	Eclorre à sa vocation Accéder au métier
Retenir/ cocooner Coacher	Recherche les meilleures conditions S'entraîner
Exposer (montrer faire jouer...) Rassembler les talents (casting) Transférer	Recherche les bons challenges Entretenir et valorises sa réputation Se reclasser

²³ M. Thévenet, (2004), « Gestion des personnes », Editions Liaisons, p18

²⁴ P. Mirallès, opcit, p 159.

²⁵ P. Mirallès, opcit, p 160.

Source P mirallèse (2007). Opcit.p160.

Dejoux et Thevenet (2010)²⁶, 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.

2.3 : La gestion des talents et la gestion des « hauts potentiels »

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 « gestion des talents » et de « gestion 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). Qui désignent essentiellement les potentiels managériaux.

Selon Miralles²⁷, « 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 ».

2.4: les domaines de la gestion des talents dans la GRH

Les principaux domaines de la gestion des talents qui sont aux cœurs des entreprises sont :

2.4.1 : La fidélisation du client :

La fidélisation consiste, pour une marque, or une entreprise, à créer et à gérer une relation durable avec chacune de ses parties prenantes (clients) dans le but de maximiser ses profits et sa valeur client tout en maintenant sa part de marché et sa rentabilité. Plus largement, la fidélisation consiste, pour une entreprise, à développer son activité en travaillant sa clientèle actuelle tout en permettant un meilleur contrôle de l'activité. La fidélisation repose aujourd'hui sur une véritable gestion de la relation client GRC ou CRM (Customer Relationship Management).

²⁶ C. dejoux, M. thevenet, « la gestion des talents », édition 2010, p 111.

²⁷ P.mirallès, opcit,p 88.

2.4.2 : Le RSE :

- « Un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales avec leurs parties prenantes. »²⁸ Dans ce sens, l'entreprise socialement responsable ne satisfait pas seulement les obligations juridiques applicables, mais elle va au-delà. Elle investit davantage dans le capital humain, dans ses relations avec les parties prenantes et dans la protection de l'environnement. Ce serait alors, d'après les termes du Président de la République de l'Inde, Abdul Kazam Azad, « l'action juste au juste moment ».
- Le Conseil mondial des entreprises pour le développement (World Business Council for Sustainable Development) (WBCSD) définit la RSE comme étant : « L'engagement des entreprises à adopter des comportements éthiques et à contribuer au développement économique tout en améliorant la qualité de la vie des employés, de leurs familles ainsi que de la communauté locale et de la société dans son ensemble. »²⁹.

2.4.3 : Le recrutement :

Le recrutement est l'ensemble des actions mises en œuvre pour trouver un candidat correspondant aux besoins et compétences requises pour exercer un poste de travail donné, dans une organisation donnée.

2.4.4 : La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur un plan quantitatifs (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences)³⁰.

La GPEC comporte une double dimension à savoir:

- L'intégration des ressources humaines, comme une variable stratégique visant la réduction anticipée des écarts entre les besoins de l'entreprise et les ressources en termes d'effectifs et de compétences.

²⁸ J.J.Rosé, (2006) « La France est venue tardivement à la RSE, mais elle va vite », p 18.

²⁹ L.Field, (2008), « Leçons de bouddhisme pour l'entreprise », Maxima, Paris, p29.

³⁰ DIMITRI Weiss, « Ressources humaines », Edition d'organisation, 3ème édition, passim, p 498.

- L'implication des salariés dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet d'évolution professionnelle.

2.4.5 : le plan de succession :

Le plan de succession est un concept qui a évolué au fil du temps³¹. A l'origine, il visait essentiellement la construction d'un organigramme de remplacement des cadres dirigeants d'une organisation.

2.4.6 : la rémunération :

La rémunération est l'ensemble des rétributions acquises par le salarié en contrepartie du travail effectué pour l'organisation qui l'emploie.

2.4.7 : la gestion des compétences :

La Gestion des Compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise.

Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.

2.4.8 : la gestion des carrières

Pour J.M. Peretti³², une carrière dans une entreprise, c'est une succession d'affectations. La gestion de carrière inclut le suivi dans la passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise. Elle apparaît comme un compromis permanent entre les besoins de l'entreprise, des potentiels disponibles et des désirs exprimés par les salariés. Ce compromis s'exprime en décisions de recrutement, de formation et de mobilité interne.

Section 03 : le lien entre la gestion des talents et la gestion des compétences

La gestion des compétences pouvant devenir une obligation légale pour les grandes entreprises, se pose le problème de la recherche par l'entreprise d'un avantage compétitif par la gestion des compétences au point de vue stratégique. Cette situation peut être une cause de l'émergence du concept de gestion des talents. Dans cette section on saura plus sur la notion de compétence, ces types et son lien avec la gestion des talents.

³¹ Foucher.R et Gosselin.A (2004) « Mettre en place une gestion de la relève », édition, paris, pp. 38-48.

³² J.M.Peretti,opcit, p.105.

3.1 : définition de la compétence

La compétence est un ensemble de savoirs et de savoir-faire professionnels observables, analysables et pouvant être soumis à évaluation, qui permettent aux acteurs de l'entreprise d'exercer dans de bonnes conditions les tâches qui leur sont confiées. La compétence peut donc se voir comme le potentiel d'une personne à exercer des tâches déterminées, par la mobilisation et la combinaison de ressources spécifiques. Une compétence est donc complexe, dans la mesure où elle intègre de la réflexion, des savoirs, des habilités, des attitudes dans un processus qui doit déboucher sur une action donnée. Une compétence est perfectible : elle n'est pas donc jamais atteinte (pas de seuil) et est conduite à se développer tout au long de la vie d'un individu (développement continu). Elle doit par conséquent être activée et maintenue pour éviter de perdre une partie des savoirs et savoir-faire acquis au cours du temps. Pour permettre un développement continu, il est primordial que l'individu s'appuie le plus souvent possible sur ses connaissances antérieures et les place en relation avec les nouveaux apprentissages à effectuer, pour mobiliser, les mêmes compétences si possible dans des contextes diversifiés ou dans des tâches de plus en plus complexes. Une compétence est donc relative et reliée à un contexte, à une situation qui permet à l'individu d'agir. En effet, une compétence s'exerce en situation. Elle se traduit essentiellement par la capacité de gérer avec efficacité une situation, soit en modifiant la situation pour qu'elle nous convienne (assimilation), soit en s'adaptant soi-même à la situation (accommodation).³³

3.2 : Définition de la gestion des compétences

La Gestion des Compétences est un outil opérationnel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui vise à optimiser les performances et la compétitivité de l'entreprise. Cette méthode permet de faire concorder les compétences dont l'entreprise a besoin et les compétences disponibles dans le Capital Humain de l'entreprise : savoirs, savoir-faire et savoir-être individuels et collectifs.

3.3 : Les types de la gestion des compétences

On peut distinguer les différentes compétences selon leur type, qui correspond à un regroupement des compétences en fonction du niveau organisationnel. Il existe plusieurs types de compétences³⁴ :

3.3.1 : compétence individuelle

³³ Olivier Meier. (2009), « dico du manager », édition dunod, paris, p 31.

³⁴ Sébastien MEYRAT. (2009), « gestion des compétences professionnelles en entreprise », carouge, p4.

Ce type de compétence est produit par un employé lors de la réalisation de ses tâches professionnelles. Cela concerne l'ensemble des compétences mobilisées dans l'exercice de ses fonctions. Ces compétences sont généralement liées à un résultat tangible dépendant de l'environnement direct de l'employé. Ces compétences regroupent le savoir, le savoir-faire relationnel et les aptitudes.

3.3.2 : compétence collectives :

Moins répondues que la notion de compétences individuelles, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importances pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein des entreprises. En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but. Une compétence collective est constituée d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un regroupement d'individus et permettant de « faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls ». Il faut ajouter à cela un facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe.

3.3.3 : compétence stratégiques

« Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence ». Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.

3.4 : La gestion des compétences et la gestion des talents

« Talent » selon les fondateurs de la notion, est « la somme des capacités d'une personne - les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère »³⁵. Bien que cette définition laisse la porte ouverte à l'idée que le talent est distribué dans tous les segments de la main-d'œuvre, ce qui importe aux protagonistes de « la guerre des talents » dépeints par McKinsey est le « grand talent managérial », qui est « une combinaison d'esprit stratégique fort, de capacité de leadership, de maturité affective, de compétences en communication, de capacité à attirer les autres et inspirer d'autres personnes talentueuses, d'instinct entrepreneurial, de compétences fonctionnelles, et de capacité à produire des résultats ». Les gestionnaires de talent sont invités à classer leur main-d'œuvre à savoir élevées, moyen et faibles. Le talent s'observe dans le

³⁵ E.Michaels , h.Handfield-Jones ,B.Axelrod (2001). « The war for talent ». p 12.

présent au travers d'une haute performance, et il est supposé hautement transférable d'une entreprise à l'autre puisqu'il fait l'objet d'une 'guerre' visant à l'accaparer.

Si l'on se réfère à la compétence, on ne peut qu'être frappé par les similitudes avec le concept de talent : elle est très englobant, incluant la motivation; elle concerne les 'High performers' par rapport aux moyens et aux faibles 'performers'. Elle est inégalement répartie plutôt que universellement. Elle peut être évaluée et transférée à l'extérieur d'un contexte de travail spécifique. La principale différence est dans les objectifs poursuivis: là où la préoccupation principale était d'aider les entreprises à adopter des pratiques de sélection conforme à la loi sur les droits civils, l'accent mis par McKinsey au début des années 2000 est d'aider à surmonter les pénuries de main-d'œuvre. Une autre différence n'est pas tant sur le concept lui-même (le talent est étonnamment similaire à la compétence telle que définie par ces psychologues du travail américains), mais sur une soi-disant nouvelle mentalité ou état d'esprit se traduisant par «nouvelles» pratiques. La gestion des talents vise à renouveler la gestion des personnes. Les pratiques de gestion des talents sont donc présentées en contraste avec « les pratiques RH anciennes » supposément dominantes.

Nous pouvons définir le talent comme « un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales ». Pour Dejoux et Thévenet (2010)³⁶ le talent concernerait moins de 5 % des salariés. Les talents sont donc rares et ils concernent « des compétences spécialisées qui n'apparaissent pas dans le référentiel habituel des compétences des DRH ». Selon Roger et Bouillet (2009)³⁷ de façon similaire, « le talent consiste en des compétences clés exceptionnelles dont on a besoin pour assumer de nouvelles activités, maîtriser des technologies ou simplement améliorer la performance ». Les talents sont considérés comme un sous-ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres, sans qu'on puisse les définir à l'avance.

3.4.1 : les similitudes entre notion de talent et de compétence

On peut identifier trois points communs entre la notion de « talent » et celle de « compétence » :

- Le premier point commun concerne **le sens** : le talent et la compétence sont des concepts tournés vers l'action. Pour exister, ils doivent être mis en application et c'est

³⁶ C. dejoux, M. thevenet (2010)« la gestion des talents », édition , p 54.

³⁷ A.Roger et D.Bouillet. (2009). « Talents et potentiel. Dans J.-M. Peretti, Tous talentueux ». Eyrolles , Editions d'Organisation.p33

par la pratique qu'il se développe. S'ils ne sont pas utilisés, ils régressent ou disparaissent.

- Le deuxième point commun fait référence à **la validation** : celle-ci s'opère par le regard d'autrui et le jugement extérieur. On ne se décrète pas talentueux ou compétent.
- Le troisième point commun s'attache aux **objectifs** : le talent et la compétence s'inscrivent dans une logique de résultat et de performance. Dans le cas de la compétence, le résultat est un seuil à atteindre. Dans le cas du talent, il s'agit de la quête de la meilleure performance à l'intérieur d'un ensemble donné de salarié et le résultat n'est pas prédéterminé.

3.4.2 : les différences entre de talent et compétence

Malgré les ressemblances entre les notions de talent et compétence, Dejoux et Thévenet (2010) notent trois différences majeures entre les deux notions :

- La première différence concerne **le public ciblé** ; La gestion des compétences s'inscrirait dans une logique collective des RH, en quoi ils font référence à une interprétation française de la notion de compétence parmi d'autres, certains auteurs ayant argué que la notion de compétence manifestait au contraire une plus grande individualisation de la relation d'emploi. Alors qu'à l'inverse de la gestion des compétences, la gestion des talents concernerait un petit **groupe individus**. Tous les individus ont des compétences. Alors que la notion de talent serait plus exclusive et elle ne concernerait qu'un groupe qui rassemble les meilleurs d'une catégorie. Ils nous disent aussi que la gestion des compétences inscrit l'évaluation des compétences comme un droit pour l'ensemble des collaborateurs, mais elle ne permet pas d'identifier et de valoriser les collaborateurs les plus performants.
- La deuxième différence se situe au niveau **du référentiel** ; Les compétences sont inscrites dans un référentiel, alors que les talents sont hors référentiel, ils sont de l'ordre de l'émergent, du non planifiable.
- La troisième différence renvoie à **la mesure** ; Les compétences peuvent être étalonnées sur une échelle, l'individu peut passer d'une catégorie de compétences à une autre plus élevée. Ils nous disent aussi qu'il est rare qu'une évaluation de compétences permette de positionner l'individu par rapport aux compétences des autres salariés. De leur point de vue, l'évaluation renvoie le plus souvent au référentiel

(qui sont les compétences requises) et aux compétences de la personne (qui sont les compétences acquises). Le talent quant à lui s'inscrit dans une logique d'évaluation de comparaison aux autres, il résulte d'un classement relatif d'où il ressort premier. C'est l'unicité du résultat qui expliquerait l'absence d'échelle de mesure a priori d'un talent.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons constaté Qu'un talent est un profil clé sur lequel focalisent les DRH et qu'ils souhaitent attirer, fidéliser et former. En effet les compétences et aptitudes du talent représentent un atout majeur pour les entreprises compétentes. Il apparaît donc essentiel pour ces dernières de définir ses besoins actuels et prévisionnels en ces profils pour conserver leur fonctionnement compétitif.

En y regardant de plus près, il apparaît que la gestion des talents n'est pas complètement distincte de ce que l'on appelle déjà la gestion de relève et la gestion de succession en ressources humaines. Le concept de talent incluant tous les postes et individus ayant le potentiel de valeur ajoutée pour l'entreprise. Ainsi ces différentes terminologies font référence à des activités similaires en ressources humaines et à but commun, celui de garantir la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Ainsi, il apparaît clair que ce « rafraichissement » thématique révèle un regain d'intérêt pour l'organisation structurelle des entreprises. L'individu restant la clé du succès de chaque structure.

Chapitre 02 : la gestion des talents de quoi parle t-on ?

Introduction :

Dans un contexte de crise économique, les entreprises cherchent à développer une approche plus individuelle et personnelle en se concentrant sur la recherche des combinaisons rares de compétences rares.

A travers ce chapitre, l'objectif recherché est de comprendre comment l'entreprise met en place la gestion de talents. Il contient trois sections. La première sera consacrée à la mise en place et les étapes de la gestion des talents. La deuxième sera consacrée à mieux comprendre quelques éléments de la gestion des talents. Enfin la dernière section sera consacrée à savoir comment les entreprises gèrent-elle ses talents.

Section 01 : les composantes essentielles de la gestion des talents

La gestion des talents s'impose comme une clef stratégique des ressources humaines. Dans cette section nous allons voir comment mettre en place la gestion des talents et ses différentes étapes.

1.1 la mise en place de la gestion des talents

Deux situations ont été observées¹; elles concernent deux façons différentes de mettre en place une gestion des talents. Dans le premier cas, il s'agit d'entreprises qui articulent leurs processus RH autour d'une GPEC. La gestion des talents s'appuie ici sur les outils de la gestion des compétences. Ainsi, dans les évaluations annuelles réalisées par les managers, il leur sera demandé de noter les compétences démontrées hors référentiel, mais qui ont un lien et une valeur ajoutée dans l'exercice du métier. Ces compétences auront pu être repérées pendant l'année, par exemple au cours d'une visite, mais elles peuvent également découler de l'analyse du manager. Le responsable RH aura pour mission de compléter l'évaluation de ces talents et de les développer en leur procurant un environnement favorable, en les stimulant et en imaginant un système de reconnaissance.

Le second cas concerne les nouvelles organisations qui remettent en cause tous les fondements du management et qui basent leur avantage concurrentiel sur l'innovation et la liberté des employés. Ces entreprises se trouvent surtout dans le domaine de l'informatique (Google, Apple, etc.). Leur particularité est de reconsidérer le modèle hiérarchique. Le rôle du manager est de s'assurer de la mise en place des meilleures conditions de travail possibles

¹ C. dejours, M. thevenet (2010) « la gestion des talents », pp 25-27.

pour que les employés libèrent leur créativité, prennent des risques et se révèlent ambitieux. Les salariés choisissent leur patron et les personnes avec qui ils veulent travailler. Ils sont responsables de leur projet. Certaines de ces organisations refusent de créer des directions de ressources humaines et pourtant la gestion des talents est au cœur de leur modèle. Chacun est considéré comme un talent qui s'exprime et se développe. Au-delà de ces deux cas d'entreprises bien différents, il est néanmoins possible de dégager des récurrences sur la gestion des talents bien qu'elle s'exprime différemment dans chaque entreprise.

- Elle comprend quatre phases: attraction, recrutement/détection, développement, reconnaissance.
- Pour chacune de ces phases, des outils commencent à émerger, voire à s'imposer : par exemple, dans la phase d'attraction, l'importance de la marque employeur; dans la phase de détection, l'identification des talents; dans la phase de développement, le coaching, le mentoring et le challenging sont très souvent mobilisés.
- La gestion des talents ne peut fonctionner que si la direction est partie prenante et si elle est pilotée par un chef de projet qui possède des moyens à la fois décisionnels et opérationnels.

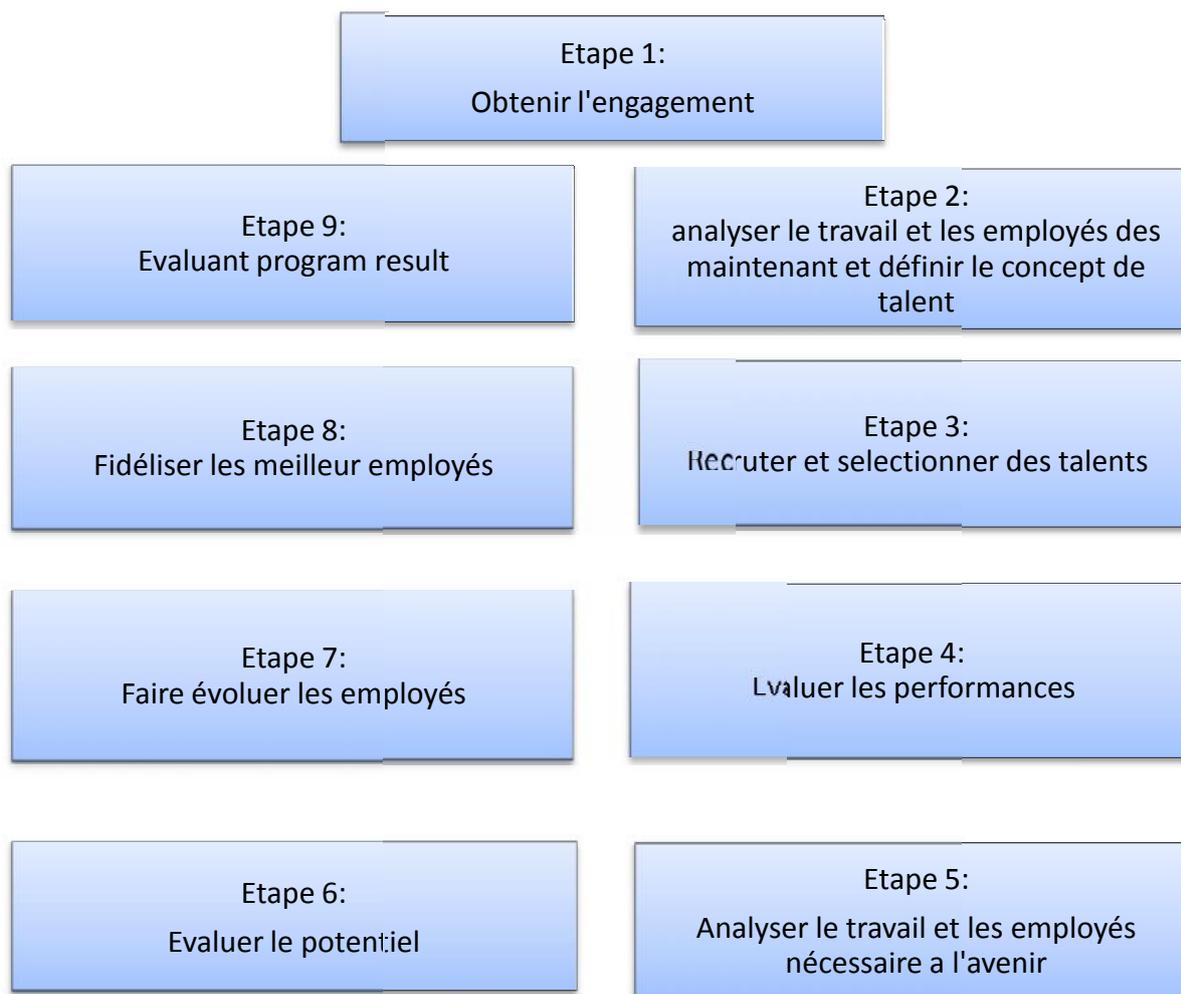
1.2 Les étapes de la gestion des talents

Pour être efficace, un programme de gestion des talents doit s'appuyer sur une feuille de route intégrant l'ensemble de ses composants (Rothwell, 2005a)² ;(Zula, 2006)³. La Figure 1 illustre un exemple de feuille de route pour la gestion des talents.

² Adapted de Rothwell, W. (2005) « Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within ». 3ème édition New York, Amacom. P96.

³ Zula, K. (2006). «The development and initial assessment of an instrument for human capital planning ». The Pennsylvania State University. P 59.

Figure N° 01 : feuille de route pour une gestion des talents efficace.



Source: Adapted de Rothwell, W. (2005) «Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within». 3ème édition New York, Amacom. P96.

Ainsi, nous allons présenter une description détaillée de cette feuille de route comme suite :

Étape 1: obtenir l'engagement

Aucun programme de gestion de talents ne peut être efficace sans le soutien infaillible de la direction et, en particulier, sans le support et l'engagement personnel du directeur général de l'entreprise. La gestion des talents n'est pas un programme des ressources humaines. Il s'agit plutôt du programme du directeur général. En effet, celui-ci en est le principal client et le principal composant.

Étape 2: analyser le travail et les employés actuels et définir le concept de «talent»

Il est impossible de mettre en place un programme de gestion des talents sans clarifier le travail effectué actuellement par les employés, le profil des employés qui sont efficaces

dans ce travail et la signification du talent au sein de l'entreprise. L'analyse du travail s'effectue par l'examen systématique du travail, dans le but d'élaborer une description des postes occupés, résumant de façon réaliste les besoins liés à ces postes. Certes, les descriptions de postes présentent de nombreuses lacunes. Mais elles restent nécessaires pour expliquer clairement les tâches liées au travail et les résultats essentiels pour obtenir de bonnes performances. Sans cela, les dirigeants de l'entreprise ne peuvent savoir ce que font les employés, comment ils le font ni quels résultats mesurables ils doivent obtenir.

L'analyse des employés s'effectue au moyen de la modélisation des compétences. Celle-ci établit les profils efficaces à tous les niveaux et/ou dans chaque service de l'entreprise. Un modèle de compétences est une description du profil considéré comme approprié (ou le plus performant car le plus productif) pour réaliser le travail concerné. Les modèles de compétences sont donc comme des miroirs des descriptions de postes, lesquelles se concentrent sur le travail lui-même. Les modèles de compétences sont importants car ils ne «vieillissent» pas aussi rapidement que les descriptions de postes. De plus, ils définissent mieux les besoins interpersonnels, si difficiles à déterminer, entre différents postes ou entre individus évoluant à des niveaux de responsabilité différents (Dubois & Rothwell, 2004)⁴.

Les programmes traditionnels de gestion des talents concentrent leurs efforts sur la formation des employés, en leur transmettant les compétences dont ils ont besoin pour accéder à une promotion. En revanche, les programmes les plus pointus peuvent également se donner pour but de tirer parti des talents des professionnels experts et de préserver les compétences des employés les plus performants.

Étape 3: recruter et sélectionner des talents

Globalement, deux méthodes seulement permettent d'identifier les talents⁵. La première méthode consiste à les développer au sein de l'entreprise. La deuxième méthode consiste à recruter et sélectionner des talents à l'extérieur de l'entreprise. Dans un programme efficace de gestion des talents, le recrutement et la sélection de talents extérieurs sont parfaitement intégrés avec le développement des talents à l'intérieur de l'entreprise. En effet, après le recrutement, les employés doivent continuer à évoluer s'ils veulent actualiser en permanence leurs compétences et se préparer à des responsabilités futures, plus exigeantes.

⁴ Dubois, D. et Rothwell, W. (2004). « Competency-based human resource management ». Palo Alto (Californie): Davies-Black Publishing. p 45.

⁵ Dale Carnegie (2011), « gestion des talents », copyright, États-Unis. P5.

Ces dernières années, l'accent a surtout été mis sur les méthodes de recrutement des employés. Certes, nombreuses sont les entreprises qui continuent de recourir aux bonnes vieilles petites annonces et à d'autres méthodes de recrutement traditionnelles (par exemple, le recrutement dans les écoles supérieures). Mais d'autres entreprises font preuve, en la matière, d'une innovation de plus en plus grande. L'une de ces évolutions concerne ce que l'on appelle le « e-recrutement », lequel s'appuie sur des sites Web pour attirer les candidats et faciliter la tâche des professionnels des ressources humaines. Une autre évolution est l'émergence de « l'employment branding », qui désigne la réputation d'une entreprise comme employeur de choix. Il y a beaucoup à apprendre sur la réputation d'un employeur, simplement en demandant aux candidats et aux nouveaux embauchés ce qui les a incités à solliciter un poste dans cette entreprise.

Les informations fournies par ces candidats et nouveaux embauchés en disent long sur la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur.

Après le recrutement, l'étape suivante est la sélection des employés. Pendant la sélection, l'employeur dresse une liste de finalistes parmi un large pool de candidats. Son objectif est de dénicher le meilleur candidat. De nombreux employeurs expérimentent aujourd'hui différentes formes de tests pour les aider dans ce processus de sélection.

Étape 4: évaluer les performances

L'étape 4 correspond à la gestion des performances, le processus de planification, de gestion et d'évaluation des performances des employés dans le temps. Cette étape est importante dans un programme efficace de gestion des talents, pour la simple raison que les dirigeants de l'entreprise ne souhaitent pas faire évoluer les employés qui ne sont pas performants sur leur poste actuel. Ceci nuit à la crédibilité de n'importe quel système de promotion. À l'inverse, de bonnes performances sur un poste ne garantissent pas les bonnes performances sur un poste futur, à un niveau de responsabilité supérieur et avec des objectifs différents. Pour que cette étape soit efficace dans un programme de gestion des talents, les employés doivent être évalués en fonction des résultats qu'ils obtiennent (productivité actuelle) et en fonction de leurs compétences et leurs comportements. Ainsi, l'étape 4 est intégrée à l'étape 3.

Étape 5: analyser le travail et les employés nécessaires à l'avenir

Cela va sans dire, le monde de l'entreprise est un univers dynamique. Le changement en est la seule constante. Pour cette raison, les descriptions de postes et les modèles de

compétences élaborés aujourd'hui n'indiquent pas forcément quels besoins professionnels et quelles compétences seront nécessaires à l'avenir pour que l'entreprise réalise ses objectifs stratégiques.

Dans l'étape 5, les dirigeants de l'entreprise prennent le temps de prévoir les besoins et compétences qui seront nécessaires à l'avenir pour aligner le programme de gestion des talents sur les objectifs stratégiques de l'entreprise. En effet, les objectifs stratégiques d'une entreprise impliquent le type de tâche à réaliser, les indicateurs clés de performances (KPI) qui seront requis à l'avenir, ainsi que les caractéristiques (compétences) personnelles essentielles pour réussir.

Étape 6: évaluer le potentiel

Comment les dirigeants d'une entreprise déterminent-ils si un employé est éligible pour une promotion? Cette question pose les fondements du défi de l'étape 6.

Il n'est pas suffisant de déterminer l'éligibilité à une promotion en se basant sur les performances antérieures (Rothwell, 2007b)⁶. Après tout, les postes à responsabilité supérieure nécessitent des compétences que l'employé ne possède pas, et dont il n'a peut-être même pas conscience.

Certains employés visent une promotion simplement pour s'assurer un salaire plus élevé. Ils n'ont parfois aucune idée des exigences professionnelles auxquelles ils devront faire face.

Il faut trouver une méthode objective pour évaluer les performances futures d'un employé à un niveau de responsabilité supérieur. Ce processus s'appelle l'évaluation du potentiel. Bien entendu, ce processus peut s'avérer difficile. Après tout, ces employés éligibles pour une promotion, les dirigeants de l'entreprise ne les ont sans doute jamais vus à l'œuvre dans des responsabilités plus élevées. Comment alors, peuvent-ils juger raisonnablement de leur capacité?

L'évaluation du potentiel peut s'effectuer par des nominations supervisées, une évaluation à 360 degrés basée sur les compétences nécessaires pour des responsabilités supérieures (pas dans les responsabilités en cours), des centres d'évaluation, des tests psychologiques, des expériences de rotation/missions, etc.

⁶ Rothwell, W. (2007b) « How do you know who has potential? » Asian Quality. PP 52.55.

Cependant, aucune méthode n'est infaillible. Chaque approche a ses avantages et ses inconvénients. Par exemple, les nominations supervisées peuvent faire l'objet de préjugés selon lesquels les superviseurs ont tendance à considérer leurs propres clones comme les meilleurs candidats pour une future promotion. Le meilleur conseil est de combiner plusieurs approches, en y intégrant les performances antérieures, pour désigner de façon probante le meilleur candidat.

Étape 7: former

L'étape 7 a pour but de combler les déficits. Ceux-ci sont essentiellement doubles.

Tout d'abord, il y a le déficit de performances. Il s'agit de la différence entre les performances réelles et les résultats souhaités. Si les employés ne démontrent pas les performances suffisantes sur leur poste actuel, ils ne sont généralement pas considérés comme éligibles pour une promotion. Au lieu de cela, des efforts sont réalisés afin d'élever leurs performances actuelles à des niveaux acceptables.

Ensuite, il y a un déficit de formation. Il s'agit de la différence entre les compétences présentes de l'employé et les compétences requises pour occuper un poste supérieur. De nombreuses entreprises adoptent différentes approches pratiques pour identifier ces déficits et les combler. L'une de ces approches s'appuie sur la gestion des performances (évaluations). L'évaluation du potentiel permet de mesurer les capacités d'un employé par rapport aux besoins futurs d'un poste supérieur. Ensuite, des programmes de développement individuel permettent de combler les déficits en formation: ils trouvent des stratégies concrètes pour transmettre les compétences requises.

L'étape 7 inclut également à la fois des programmes individuels et de groupes destinés à combler ces déficits. C'est lors de cette étape que les entreprises mettent en place des programmes de formation au leadership, des programmes d'apprentissage, des programmes de formation, des expériences de rotation, des programmes de parrainage et d'autres initiatives dans le but de combler, au moins en partie, ces déficits (Cecil. & Rothwell, 2007)⁷.

Enfin, il est important de préciser que le développement ne signifie pas la même chose que la formation. La formation est une action à court terme visant à doter les employés des connaissances, compétences et attitudes dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches actuelles. En revanche, le développement est une action à long terme visant à acquérir des

⁷ R.Cecil. & W.Rothwell (2007). «Next generation management development: The complete guide and resource ». San Francisco, Pfeiffer & Co. P 56.

compétences nécessaires pour l'avenir, en majeure partie sur le poste. La formation et le développement sont souvent nécessaires tous les deux pour aider les employés à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour endosser des responsabilités supérieures.

Cette étape inclut également un inventaire des talents. Un inventaire des talents est un profil des compétences clés de l'ensemble des employés d'une entreprise. Il souligne l'unicité de chaque individu. Quels sont les atouts et les talents propres à chaque employé? L'objectif est de trouver plus facilement le meilleur talent au sein de l'entreprise lorsque celle-ci en a besoin à très brève échéance, par exemple lors d'une crise.

Étape 8: fidéliser les meilleurs employés

Une fois que les talents ont été recrutés, sélectionnés et développés, ils doivent également faire l'objet d'efforts de fidélisation. Naturellement, les décideurs souhaitent conserver les talents pour lesquels ils ont tant investi de temps et d'argent dans le recrutement et le développement. Par conséquent, autant de temps et d'efforts doivent être consacrés à une stratégie de fidélisation bien planifiée que le temps et les efforts investis dans le recrutement et le développement des talents.

L'un des problèmes courants de la fidélisation consiste à surmonter les préjugés de la direction. Généralement, les managers aiment à croire que leurs employés démissionnent attirés par de meilleurs salaires ailleurs. Le motif: dans leur entretien de départ, ces employés expliquent souvent qu'ils quittent l'entreprise pour un salaire plus élevé ailleurs.

Mais le bas salaire est-il la véritable raison de leur départ? La réponse est un «non» ferme. Beaucoup de recherches corroborent le bon vieil adage qui dit que «les employés quittent leur employeur, pas leur travail».

En un mot, la façon dont les managers interagissent avec les employés est importante dans la décision de ceux-ci, qu'ils restent ou qu'ils partent. Lorsque les employés ont le sentiment qu'ils ont été maltraités par un supérieur, ils commencent à chercher du travail ailleurs. La plupart du temps, ils ne quitteront pas leur poste à moins d'avoir, ou tant qu'ils n'auront pas, trouvé un travail mieux payé. Ensuite, dans leur entretien de départ, ils mentionnent le salaire comme la raison socialement acceptable de leur départ. En effet, ils ont peur que la vérité n'entrave leur retour ou n'empêche d'obtenir des références positives de la part de leur supérieur actuel.

Étape 9: évaluer les résultats du programme

Comment évaluer les résultats d'un programme de gestion des talents?

Cette question a fait l'objet d'une attention particulière ces dernières années (Rothwell & Kim, 2005)⁸. Les directeurs généraux et autres dirigeants d'entreprise sceptiques demandent souvent: «quel est le retour sur investissement des programmes de gestion des talents?».

Peu nombreux sont ceux qui connaissent le retour sur investissement des programmes de gestion des talents, même si certaines entreprises disposent déjà de ce type d'informations. Ce manque d'attention provient notamment du fait que les directeurs d'entreprise qui ont mis en place des programmes efficaces de gestion des talents n'accordent pas d'attention au retour sur investissement. Ils s'intéressent surtout au nombre et à la qualité des talents à disposition de l'entreprise lorsque celle-ci en aura besoin (Kim, 2006)⁹. En résumé, les mesures les plus importantes du succès pour les programmes de gestion des talents sont peut-être les suivantes:

- Quelle est la capacité du programme à réaliser les objectifs mesurables définis pour celui-ci?
- Combien de personnes sont disponibles et prêtes à intervenir en cas de vacance de poste?
- Avec quelle rapidité ces personnes qualifiées peuvent-elles être identifiées, sélectionnées et accompagnées?
- Quels types de profils sont disponibles et prêts à intervenir en cas de vacance de poste?

Section 02 : Quelques éléments de la gestion des talents

La gestion des talents doit être au cœur de l'organisation de l'entreprise. Ici nous allons voir les caractéristiques, les pratiques, les modèles et les clés de succès de la gestion des talents.

2.1 : Les caractéristiques du talent

La notion de « talent » n'a d'importance que si elle invite à modifier les modes de gestion et requiert également des pratiques de gestion particulières. Pour mieux connaître ces pratiques, il est important de partir de la conception de ces talents par les DRH eux-mêmes.

⁸ W.Rothwell et Y.Kim. (2005). « How are succession planning and management programs evaluated? ». Hyderabad, Inde. PP. 118-125.

⁹ S.Kim. (2006). « Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies. p 96.

Une enquête personnelle auprès de DRH montre qu'ils définissent le talent à l'aide de trois caractéristiques principales¹⁰ :

- La rareté : les talents sont peu nombreux, autour de 5 % de l'effectif ;
- L'originalité : les talents ont des compétences tout à fait spécifiques, originales, particulières, de celles qui ne pourraient figurer dans un référentiel de compétences, puisque l'on ne saurait mesurer chacun sur des critères aussi rares ;
- Une sorte de revendication à être développé : pour certains DRH, au-delà d'une caractéristique, c'est la véritable définition du talent que de ne pas être figé.

2.2 : Les pratiques de gestion des talents

Selon Peretti. J.M¹¹ il existe trois pratiques de base : la détection, l'attraction et la rétention. Ces questions de base sont évidemment liées à l'individualisation citée plus haut ; les talents sont associés à des personnes particulières et ce sont des pratiques d'individualisation de la GRH qui sont concernées :

- La question de la détection est complexe. Elle n'exige pas seulement des outils mais plutôt une qualité de suivi et de management des personnes et également un certain goût du risque et du courage dans leur gestion. Et on se rend bien compte en la matière des limites des outils et techniques de GRH : la meilleure détection, seuls les managers peuvent l'effectuer.
- L'attraction des talents renvoie à de nombreuses démarches dirigées vers l'extérieur pour entretenir une image, apparaître comme une des bonnes entreprises pour lesquelles travailler ; cela requiert des relations permanentes avec les écoles et le marché du travail mais aussi une active politique d'image.
- Quant à la rétention, cela renvoie à toute une palette de politiques de RH classiques qui concernent la rémunération, mais aussi la gestion des carrières, le coaching, la formation.

Avec la globalisation, le marché du travail s'internationalise. Il implique en outre davantage de mobilité, de fluidité, de passerelles entre les métiers et les carrières.

Beaucoup d'entreprises françaises et européennes sont en concurrence pour attirer et recruter des professionnels dans tous les pays et particulièrement dans les pays émergents¹².

¹⁰ J.M.Peretti (2009), « tous talentueux », édition l'organisation, eyrolles, p 422.

¹¹ J.M.Peretti (2009). opcit. p 422

¹² J.M.Peretti (2009). opcit. p 422

Or, un des gros enjeux des DRH avec leur direction, c'est de faire en sorte que le projet d'entreprise soit le plus attractif possible, c'est-à-dire qu'il présente une vision et des valeurs partagées sur les modes de fonctionnement. Le management doit porter ces valeurs et donner du sens au métier de chacun, de façon que la contribution de chaque collaborateur soit clairement identifiée, reconnue et valorisée.

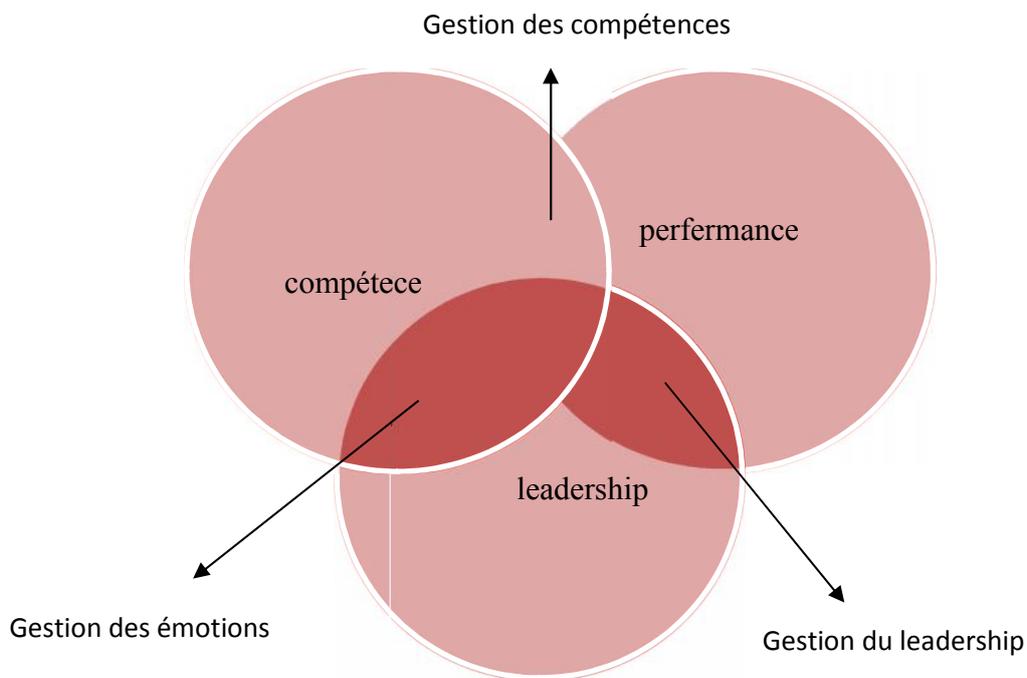
2.3 : Modélisation du talent :

La gestion des talents repose sur trois concepts qui interconnectent les uns avec les autres et s'appliquent également aux individus, aux groupes et aux entreprises.

Ce sont les notions de compétence, de performance et de leadership¹³.

T = Compétence * Performance * Leadership

Figure N° 02 : modélisation du talent



Source : C.Dejoux et M.Thévenet (2012), « talent management », édition DUNOD, paris, Traduit en français. P 97.

À l'intersection de la compétence et de la performance, se trouve la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences qui s'est développée dans les organisations depuis les années 1990. Cette pratique a transformé les RH, la transformant d'une discipline

¹³ C.Dejoux et M.Thévenet (2012), « talent management », édition DUNOD, paris, Traduit en français. P 97.

axée sur les emplois à une axée sur l'amélioration et le développement des connaissances, l'expertise et les compétences interpersonnelles. En tant que mécanisme collectif, la gestion des compétences est basée sur l'application de benchmarks, dont la plupart se réfèrent aux critères de performance requis.

Au point où la quête de la performance rencontre le leadership est «la gestion du leadership», un domaine largement développé dans les organisations et la gestion pour englober toutes les pratiques qui permettent le leadership d'équipe, le développement de l'expertise et la capacité de progresser à des postes de gestion.

L'intelligence émotionnelle réside dans l'interaction entre la compétence et le leadership. Ce chevauchement a été développé à partir d'une psychologie qui met l'accent sur le savoir et le contrôle émotionnel, ainsi que la compréhension des autres afin d'optimiser les relations individuelles et professionnelles. La gestion de la compétence émotionnelle offre des réponses qui permettent de mieux comprendre les parcours professionnels des cadres et des cadres supérieurs. Les chercheurs en gestion ont associé la gestion des compétences émotionnelles au leadership et ont mené de nombreuses recherches sur l'optimisation du leadership à travers la gestion des émotions.

Les gens talentueux se trouvent au point où les trois de ces concepts se rencontrent. L'existence du talent nécessite tous les trois simultanément:

- La présence de compétences rares.
- L'obtention de résultats exceptionnels.
- Un style de leadership dont l'individu tire sa motivation exceptionnelle.

C'est l'alchimie qui résulte de ces trois composantes qui est la source de talent, que nous parlions d'un individu talentueux, d'un groupe talentueux ou d'une organisation talentueuse.

2.4 : Les clés de succès :

Les 5 principales clés du succès sont¹⁴ :

Clé 1 : Une conduite du changement «Top Down»

Mettre en place un Core Model de gestion des talents modifie en profondeur les systèmes de références et les pratiques existantes au sein de l'organisation. Il est donc primordial de sensibiliser, dans un premier temps, les dirigeants de la fonction RH aux impacts de ce changement et aux rôles que ces derniers auront à jouer dans la réalisation de

¹⁴ www.althea-groupe.com/corner/5-cles-pour-une-gestion-des-talents-monde.

cette transformation. En effet, la définition et la mise en œuvre de processus standardisés dans un groupe international ou dans une PME nécessitent des relais d'envergure. En devenant ambassadeurs de cette mutation, ils interviennent à un niveau stratégique (pilotage de l'activité de l'organisation), et à un niveau opérationnel (accompagnement des opérationnels RH et du management de proximité). Ce positionnement de relais rassure à la fois les décideurs des autres fonctions quant à la prise en compte des perspectives business mais aussi les opérationnels sur la remontée des exigences du terrain. Une fois les directeurs convaincus, il devient alors plus aisé de persuader les opérationnels sur les bénéfices de l'implémentation. L'adhésion et l'implication de ces derniers s'en trouve facilitée et l'ensemble des acteurs deviennent ainsi de vrais moteurs du changement.

En d'autres termes, l'appropriation du changement à un niveau stratégique de l'organisation dans un premier temps, permet d'établir un 'parrainage' efficient et durable. La gouvernance nécessaire à cette mutation s'en trouve renforcée, les rôles et responsabilités des acteurs concernés clarifiés et partagés de tous.

Clé 2 : Des groupes de réflexion interdépendants (decideurs RH, managers, collaborateurs)

Afin de construire des processus répondant aux objectifs de performance, couvrant les besoins opérationnels de la fonction RH et apportant des réponses concrètes aux aspirations des collaborateurs au regard de leur évolution au sein de l'organisation, il convient de favoriser une réflexion à différents niveaux de l'entreprise. L'avantage de cette approche est qu'elle assure la convergence des impératifs de l'entreprise et les besoins individuels des salariés. Elle positionne la gestion des talents comme un mode de management, et garantit une gestion de la mobilité des talents (managée avec la RH) et non une mobilité des personnes (par affinité entre les opérationnels). En effet, pour que la gestion des talents prenne toute son ampleur, il est impératif de s'assurer que « le bon talent, est au bon poste au bon moment ».

Clé 3 : Une mise en place séquentielle du Core Model

La mise en place d'un Core Model est une tâche complexe qui connaîtra un succès uniquement si elle prend en compte les réalités et les divergences à la fois structurelles et organisationnelles de l'organisation à tous niveaux. Aussi, il est nécessaire de valoriser auprès des acteurs concernés les bénéfices à court, moyen et long termes. Lors de sa construction, il convient d'avoir une approche que l'on pourrait qualifier d' «Evolutive Quick Wins». C'est-à-dire, créer une réelle dynamique autour de la gestion des talents, avec des bénéfices rapidement observables tout en conservant les spécificités locales.

La première étape de la construction consistera à se focaliser sur ce qui est réalisable, en ne cherchant pas forcément à gommer l'ensemble des caractéristiques locales. Ces dernières sont d'ailleurs pour la plupart des éléments clés de la performance.

Une fois ces bases posées et les premiers retours d'expériences recueillis, il devient alors plus simple de faire évoluer le modèle, d'harmoniser les processus et d'anticiper la convergence autour des différents processus de la gestion des talents.

Clé 4 : Un dispositif d'experts dédiés, de la conception à la mise en œuvre

La complexité de cette mutation, couplée aux exigences managériales et opérationnelles du quotidien requiert un certain niveau d'expertises et de disponibilité des bâtisseurs de ce changement. Il est fondamental de se doter d'une cellule d'intervenants maîtrisant les rouages de l'organisation, et capables d'avoir le recul nécessaire afin de faciliter les prises de décisions structurantes. Une telle organisation permet aussi d'assurer au mieux le respect du planning de réalisation et de garantir l'objectivité des travaux et des orientations.

L'avantage d'un dispositif entièrement dédié à l'implémentation des processus du Core Model, est le maintien du niveau de performance des activités essentielles à la bonne marche d'un service, d'une division ou d'un département. Il faut garder à l'esprit que la mise en place du Core Model de Gestion des Talents ne doit en aucun cas mettre en péril les activités, surtout si ces dernières sont indispensables au « business ».

Clé 5 : Un système de gestion informatisé

Parce que l'implémentation d'un Core Model revitalise le modèle de management des talents, il est indispensable de se doter à terme d'un outillage adapté. Les systèmes informatiques de gestion des talents facilitent à la fois une gestion locale axée sur le maintien de l'employabilité, la valorisation de la performance, le développement des collaborateurs et une gestion globale, orientée vers la prospective et le renouvellement des postes clés. En outre l'outillage informatique facilitera la récolte de données consolidées indispensables aux fonctions du cœur de métier de l'entreprise.

Ils automatisent et mutualisent les activités à faible valeur ajoutée, et permettent ainsi aux collaborateurs, managers et administrateurs RH de se concentrer sur des tâches à forte valeur ajoutée. Cette organisation des tâches contribue aussi au maintien, voire à une hausse de la productivité opérationnelle et de la fonction RH.

Enfin, ils œuvrent efficacement dans le partage des référentiels, des processus communs, des bonnes pratiques et ainsi facilitent les prises de décisions business impactant la planification des mouvements directement liés à la performance de l'entreprise.

En conclusion, il ne faut pas implémenter un Core model pour suivre une quelconque tendance du marché ou croire que cela constituera obligatoirement un avantage concurrentiel, car mal menée, cette transformation peut favoriser la répétition d'écueils déjà présents au sein de l'entreprise. Dès lors, la mise en valeur des actions concrètes de la fonction RH ainsi que sa performance s'en trouveront dégradées.

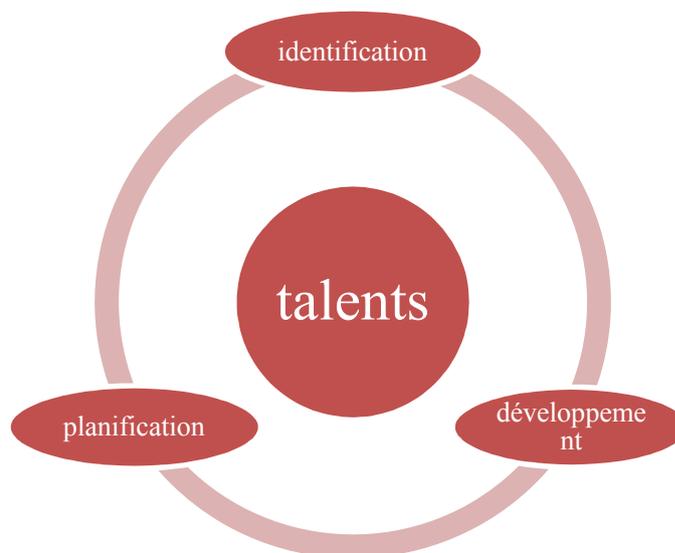
Section03 : Comment les entreprises gèrent-elle ses talents ?

La gestion des talents est essentielle dans les entreprises. Dans cette section les faces, le processus d'identification, le recrutement et la fidélisation des talents.

3.1 : les faces de la gestion des talents

Si chaque entreprise a une façon de manager les talents qui lui est propre, compte tenu de sa stratégie, de sa culture, de ses valeurs, etc., elle doit cependant envisager sa démarche comme un cycle et non comme un processus linéaire. En effet, chaque action à mener est liée aux autres et ne peut être envisagée isolément¹⁵.

Figure 03 : Les trois faces d'un cycle de gestion des talents



Source : Charles Henri (2015) « RH au quotidien », édition DUNOD, paris, p 73.

¹⁵ Charles Henri (2015) « RH au quotidien », édition DUNOD, paris, pp 73.75

3.1.1 : L'identification des talents :

C'est la facette la plus « évidente » d'un cycle de gestion des talents. Comment vouloir gérer des talents que l'on n'aurait pas identifiés ? Néanmoins, du point de vue opérationnel, la prise en compte de cette facette n'a rien d'évident puisque seuls certains talents de l'entreprise ont déjà été révélés. Selon quels critères identifie-t-on les talents ? N'existe-t-il qu'un seul type de talent ?

Les critères de détection d'un talent sont faciles à définir pour certaines fonctions. Par exemple, on considérera qu'un commercial est talentueux lorsqu'il dépasse ses objectifs de chiffre d'affaires plusieurs années d'affilée. En revanche, comment détecte-t-on un développeur informatique talentueux ? Un designer talentueux ? Un responsable de production talentueux ?

- Talent ne rime pas nécessairement avec « performance » ou exploit.
- La performance d'un individu est bien sûr un indicateur de talent mais ce n'est pas le seul.
- Pour identifier les talents, une entreprise doit définir ses « critères talent », ceux-ci dépendant à la fois de ses secteur d'activité, de sa stratégie, de sa culture, de la fonction ou famille d'emplois considérée et de l'acceptation même de la notion de talent utilisée.

Une fois ces critères définis, il faut savoir dans quelle catégorie ranger le talent identifié.

Il existe plusieurs types de talent :

- **Le talent « performant »** est celui auquel on fait en général allusion. Il s'agit de l'« Usain Bolt de l'entreprise », c'est-à-dire celui qui est capable de réaliser des performances exceptionnelles dans son domaine d'activité ;
- **Le talent « innovant »** désigne un individu capable d'innover ou de produire une action différenciant à forte valeur ajoutée pour l'entreprise ;
- **Le talent « clé »** est celui qui occupe une fonction clé de l'entreprise ou qui présente une aptitude remarquable stratégique pour l'entreprise ;
- **Le talent « rare »** est celui qui fait preuve d'une aptitude ou une capacité peu présenter sur le marché du travail ou au sein de l'entreprise ;
- **Le talent « potentiel »** désigne une personne qui possède une aptitude remarquable mais qui ne l'a pas encore révélée au travers de ses activités ;

- **Le talent « adaptatif »** se réfère à une personne présentant une aptitude ou une capacité remarquable, et en mesure de mobiliser cette capacité dans une très grande variété de situations. Il fait preuve d'une « souplesse » particulière lui permettant de s'abstraire plus facilement de l'environnement extérieure et de libérer son potentiel plus facilement.

Le management des talents vise à répondre à la fois aux attentes des collaborateurs et aux besoins de l'entreprise. Le développement des talents constitue ainsi la deuxième facette à ces deux enjeux.

3.1.2 : Le développement des talents

Le renforcement de l'employabilité des collaborateurs est au cœur de leurs préoccupations mais aussi des besoins de l'entreprise. Cela nécessite pour chacun un plan de développement adapté à ses attentes et ses compétences, tenant à la fois compte du poste actuel et du parcours de carrière envisagé ;

Le développement des talents consiste ainsi à :

- **Donner les moyens** de se projeter dans une carrière à moyen et long terme au sein de l'entreprise ;
- **Donner l'assurance** d'être positionné à court terme sur les projets et autres opportunités intéressantes qui peuvent survenir au sein de l'entreprise ;
- **Permettre d'acquérir** de nouvelles compétences afin d'améliorer la performance sur le poste actuel ;
- **Permettre de disposer** de conditions de travail adaptées à la personnalité et donner ainsi pleine satisfaction ;
- **Rémunérer** de façon proportionnelle à leur contribution sur la performance de l'entreprise.

Il ne s'agit pas uniquement de formation, notion qui se confond trop souvent –à tort- avec celle de développement. La formation constitue un dispositif parmi d'autres d'un plan de développement. La rémunération, la mobilité, la délégation ou encore l'adaptation des conditions de travail constituent d'autres dispositifs de management des talents. Chaque dispositif est lui-même multiple : lorsque l'on parle de rémunération, on parle aussi bien d'augmentation du salaire fixe, de partie variable, de bonus, de stock-options, etc.

Enfin, partant du principe qu'un talent ne peut être considéré comme « clé » que par rapport à la stratégie l'entreprise, il peut à un instant donné et ne plus l'être deux ans plus tard. De la même manière, un dispositif de développement, extrêmement pertinent à un instant donné pour un collaborateur sur une fonction, peut devenir totalement absurde si cette fonction est externalisée.

A chaque type de talent, à chaque organisation, à chaque culture, à chaque pratique propre à l'entreprise correspondent des dispositifs de développement des talents plus adaptés que d'autres. L'un des défis concernant la gestion des talents est de définir les dispositifs de développement les plus adaptés à chacun, puis bien sûr de les mettre en œuvre de façon efficace.

Les facettes d'identification et de développement des talents ne sont pertinentes qu'accompagnées de la troisième facette de la gestion des talents : la planification des talents.

3.1.3 : La planification des talents

Il s'agit ainsi de mettre en perspective les facettes d'identification et de développement des talents par rapport aux enjeux et objectifs stratégiques futurs de l'entreprise. Sans cette mise en perspective offerte par la facette de planification, les décisions et actions mises en œuvre risquent de n'avoir qu'une portée à très court terme.

Les enjeux et objectifs stratégiques de l'entreprise peuvent tout aussi bien se traduire en indicateurs quantitatifs (chiffre d'affaire, volume d'effectif, taux de turn-over, etc.) ou en éléments qualitatifs (référentiel emplois-compétences, cartographie des talents et des compétences clés, etc.)

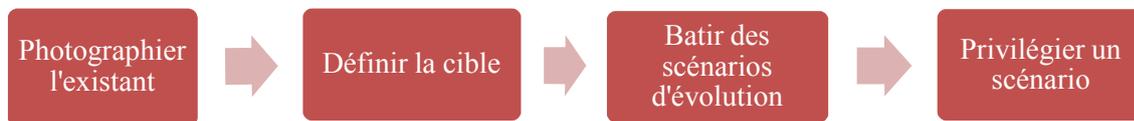
Pour supporter cette facette de planification, la démarche proposée est assez simple (voir figure 02) :

- L'entreprise doit prendre une « photographie de l'existant » pour connaître sa position actuelle : volume d'effectif, chiffre d'affaire annuel, taux de turn-over, pyramide des âges, référentiel emplois-compétences, cartographie des talents et des compétences, etc.
- Elle doit ensuite « définir la cible » qu'elle souhaite atteindre en termes d'enjeux et d'objectifs stratégiques : doubler le chiffre d'affaire, doubler les effectifs, réduire le taux de turn-over, moins sous-traiter, etc.

- Compte tenu de sa position actuelle et de sa cible, elle doit alors définir le meilleur chemin ou « scénario d'évolution » pour passer de l'une à l'autre : bâtir plusieurs scénarios d'évolution s'appuyant sur différentes hypothèses.
- Il s'agit enfin de « privilégier un scénario » parmi ceux proposés, compte tenu des hypothèses qui semblent les plus pertinentes.

La gestion des talents est un cycle à trois facettes, et non un processus linéaire, car la facette de planification des talents tire profit d'une part et alimente d'autre part les facettes d'identification et de développement des talents.

Figure 04 : la planification des talents.



Source : Charles Henri (2015) « RH au quotidien », édition DUNOD, paris, p 75.

3.2 : Le processus d'identification des talents et le périmètre des talents

Nous présenterons l'étape 1 : l'entretien annuel qui est le point d'entrée de la gestion interne des talents. Ensuite, nous déroulerons le processus et qui se poursuit par l'étape 2 : la People Review, laquelle permet de s'accorder sur le positionnement de l'ensemble des collaborateurs. L'étape 3 : la Talent review, est un processus qui n'apparaît pas obligatoirement dans toutes les entreprises, mais qui permet de faire une analyse spécifique de la population talents. Ce processus en trois étapes aboutit à délimiter une population de talents dont nous analyserons le périmètre.

Figure N° 05 : processus d'identification des talents



Source : Charles Henri (2015) « RH au quotidien », édition DUNOD, paris, p 103.

Etape 1 : l'entretien annuel

L'entretien annuel d'évaluation classique est le point d'entrée de la gestion interne des talents, mais aussi du processus de gestion des carrières de certaines entreprises. Cette étape est commune à l'ensemble des entreprises que nous avons observées. Nous notons aussi que dans cette première étape, le processus de gestion des talents s'appuie sur un domaine de la GRH qui est « l'Évaluation annuelle du personnel ».

On a en début d'année de janvier à mars un entretien annuel classique. Dans cet entretien annuel, qui se passe entre le manager et le N-1, on a une grille sur laquelle le manager doit positionner son collaborateur, donc cette grille en abscisse le « potentiel » est en ordonné la « performance ». La conjonction des deux, fait que au milieu vous êtes un pilier de l'organisation et vous restez où vous êtes. Si vous êtes peu performant et avec peu de potentiel identifié par votre manager, vous êtes plutôt une personne sur laquelle il va falloir se poser des questions, en termes de fidélisation et de vous garder ou pas dans entreprise. Ce que nous allons chercher, ce sont les personnes qui croisent un haut niveau de performance et un potentiel qui va évoluer vers un niveau de responsabilités plus élevées. C'est donc la première étape dans laquelle le manager fait son analyse. (interviewé secteur spatial)

Notre entretien annuel est fait en plusieurs étapes :

- une première étape où l'on parle des objectifs.
- une deuxième étape où l'on parle de compétences.
- une troisième étape où l'on parle de carrière.
- une quatrième étape où l'on parle de rémunération.

C'est plutôt dans la partie carrière (qui ne se fait pas forcément tous les ans, mais tous les deux ans) que nous allons discuter de l'évolution de carrière passée / présente / future de la personne. Cette étape là, nous permet de faire émerger les talents. (Interviewer aéronautique)

Dans la plupart des processus que nous avons observés, l'ensemble des collaborateurs est évalué sur une matrice performance/potentiel. Au travers, de cette matrice on identifie comme talents les personnes positionnées dans le haut de la grille et qui présentent un haut niveau de performance et un haut niveau de potentiel.

Les entreprises qui ont une certaine maturité dans leur démarche accordent moins d'importance à l'évaluation de la « performance », qui de leur point de vue n'est pas toujours

pertinente pour identifier leurs talents. La notion de potentiel permet en quelque sorte de relativiser la notion de performance.

« On peut imaginer que quelqu'un ayant un très fort potentiel, peut avoir une année qui n'est pas très élevée en matière de performance, car il est positionné sur un programme plutôt "challenging" ou bien sur un nouveau poste. Il produit donc simplement une performance normale, bien qu'il ait toujours un très fort potentiel ». (interviewé anonyme)

Étape 2 - La People review

La People review est généralement assurée par le RH de proximité, en binôme avec le manager, ou bien de manière collégiale avec l'ensemble de l'équipe managériale. Ils vont passer en revue chaque collaborateur et vont ensuite évaluer leurs critères de développement. L'objectif de cette étape, étant de définir un Plan Individuel de Développement (PID) pour chaque collaborateur, en essayant de répondre aux questions : quelles sont ses compétences critiques ? Quel est son potentiel ? Quel est son prochain poste ? Quels sont les axes à mettre en place en matière de développement et de formation ? Qui est son successeur potentiel à court et à moyen terme ?

Il est important, que cette étape se fasse de manière collégiale, car si le manager qui est amené à faire des choix de façon isolée a plus de chances de se tromper. Le but de cette collégialité est d'apporter une approche collective dans la People review pour maintenir une certaine objectivité dans cette étape et limiter au maximum les choix subjectifs. Les entreprises nous disent qu'il y a un réel intérêt à avoir plusieurs managers autour de la table durant cette étape de People review, car cela permet de réaliser une sorte de 360° managérial. Chaque manager présent a pu voir opérer le collaborateur et ils sont donc en capacité de s'accorder sur le bon niveau d'évaluation.

D'autres interviewés affirment aussi que le rôle des RH dans cette étape est d'animer, de challenger et de poser des questions. Ils ne sont pas intégrés dans l'organisation opérationnelle, car il peut difficilement juger de la véracité du point de vue du manager.

Cette « People review », fait aussi le lien avec l'évaluation performance/potentiel établie lors de l'entretien annuel. Le travail collégial, qu'elle apporte, permet aux managers de s'accorder sur le bon niveau et le croisement entre performance et potentiel. On peut donc à ce moment-là, ajuster et faire bouger le positionnement du collaborateur dans un sens ou dans l'autre. Au final, de tout ce travail d'analyse, les validations et décisions finales sur les collaborateurs, issues de la People review sont collégiales, s'appuyant sur une concertation

avec les autres managers : « nous avons des évaluations croisées au niveau supérieur des managers, pour vérifier que l'identification qui était faite dans le système, soit bien homogène et équitable, partout. »

Cette deuxième étape de la gestion des talents s'appuie sur le même domaine classique de la GRH que l'entretien annuel, qui est la démarche d'Évaluation du Personnel. Certaines entreprises identifient et affectent directement des plans de développement à leurs talents durant cette étape de « People review ». D'autres voient l'intérêt de mettre en oeuvre une troisième étape plus spécifique aux talents : la « Talent review ».

Étape 3 - La Talent review

Cette étape est spécifique au processus de gestion des talents, liée avec la People review. La Responsable du Développement d'une entreprise résume ainsi : « Notre "Talent review" est un sous-processus de notre processus RH global de People review ». Cette étape apparaît aussi sous plusieurs noms dans les entreprises observées : comité de carrière, revue des talents, arbitrage des talents... . Néanmoins, on constate que malgré les différentes appellations, les objectifs sont similaires :

- Consolider au niveau de la direction de l'entreprise, les listes et les résultats des talents identifiés dans le cadre de la People review.
- Faire une cartographie des différents talents présents dans l'entreprise
- Arbitrer les listes de talents issues de la People review
- Positionner les talents dans les différentes sous-populations, que nous avons vus précédemment dans la partie définition : haut potentiel, expert, manager... .
- Faire un état des lieux des compétences critiques et des postes stratégiques de chaque périmètre

Il est à noter qu'une telle pratique de constitution de viviers internes de personnes compétentes et motivées était recommandée par les manuels de références aux Etats-Unis, avant l'apparition de la notion de talent.

Cette étape se fait au niveau de chaque partie de l'organisation (Business unit, division, société, groupe). Au travers de cette « Talent review », l'idée est de donner de la visibilité à chaque périmètre étudié en termes de gestion des talents, mais aussi de définir les priorités en matière d'actions de mobilité, de plan de prévention pour les compétences critiques, ainsi qu'en matière de développement de carrière.

3.3 : Le recrutement des talents

Le recrutement des talents vise à s'attacher des salariés reconnus comme étant les meilleurs. Recruter et gérer des talents requiert une forme de veille stratégique. Le recrutement des talents est constitué d'étapes¹⁶.

➤ **L'identification des postes critiques dans l'organisation**

Pour recruter des talents l'entreprise doit anticiper les besoins futurs, avoir un plan cohérent de développement, être proactive, avoir une idée précise de ses futurs besoins humains, matériels et financiers. La stratégie est axée sur les postes critiques dans l'organisation de manière à déterminer les connaissances et habiletés nécessaires pour occuper ces postes.

➤ **La détection des talents**

Elle se fait par la mise en évidence des talents cachés dans l'entreprise et l'attraction de nouveaux talents. Pour attirer les talents, l'entreprise doit se distinguer des autres. Cela se fait par l'octroi d'un cadre de travail agréable, par des actions pour se faire connaître. Par son histoire, ses réalisations, son image, elle doit donner envie aux talents de la rejoindre. La meilleure stratégie de recrutement à long terme est la construction d'une marque employeur.

➤ **Le choix des talents**

Effectué en interne, il consiste pour la hiérarchie à repérer les individus qui se distinguent dans l'accomplissement de leur tâche, qui ont un potentiel d'évolution et à les proposer pour occuper des postes vacants. Le choix des talents à l'externe se fait en général à partir de différentes sources. Quelle que soit la démarche retenue, le choix s'effectue lors d'un entretien avec le postulant au poste. L'entretien est surtout une étape de validation ou d'infirmité des impressions retenues lors des étapes antérieures. Il est conseillé de ne pas imposer, à ces personnes qui aiment se distinguer, des méthodes d'entretien classique. Les discussions permettront de déceler, en sus des compétences du candidat, ses qualités de leadership, sa capacité d'adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise, sa capacité à se fondre harmonieusement avec l'équipe en place. Au terme de cette phase, l'option peut être prise de recruter la personne.

¹⁶ J.M.Peretti (2009). opcit. P 379.

➤ **L'engagement des talents**

L'entreprise, une fois la décision de recruter prise, doit convaincre le talent de venir travailler en son sein, de signer son contrat. À cette étape, en fonction de l'importance accordée à la personne, on peut lui proposer d'écrire lui-même sa lettre de proposition d'embauche, lui demander les éléments qui lui semblent indispensables pour travailler dans de bonnes conditions, pour être vite opérationnel, lui suggérer des collègues avec qui il pourrait travailler harmonieusement etc. Le recrutement achevé, il faut fidéliser le talent.

3.4 : La fidélisation des talents

La fidélisation des salariés de l'organisation est une source d'amélioration de ses performances. Elle est l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires. Fidéliser les meilleurs collaborateurs dans un environnement économique compétitif est une gageure pour les firmes. La fidélité du salarié est appréciée par son ancienneté, son désintéressement pour les opportunités professionnelles externes et ses efforts

Les principaux déterminants de la fidélité du salarié sont la satisfaction au travail et l'engagement envers l'organisation. La satisfaction au travail est fonction de l'évaluation par un individu de son travail ou de sa situation d'emploi.

L'engagement est une traduction de la disposition d'un individu par rapport à son organisation.

La fidélisation des talents peut donc s'obtenir par la recherche de la satisfaction au travail et de l'engagement au sein de l'organisation. Elle s'obtient par la politique générale de l'entreprise et des actions spécifiques. Les aspects généraux comprennent le souci de l'entreprise d'intégrer les aspirations des personnes talentueuses, sa capacité à insuffler l'esprit d'initiative, l'importance accordée au climat social et à son amélioration continue, les opportunités claires et alléchantes de carrière au sein de l'organisation.

Les actions spécifiques sont nombreuses : rémunérations attractives et leur révision régulière, primes et gratifications complémentaires à celles prévues par les conventions collectives, avantages en nature incitatifs (logement, véhicule, tickets restaurant, crèche, pressing), avantages financiers (plans d'épargne, intéressements, stock-options), implication dans la prise de décision, formation et développement personnel des salariés talentueux, gestion des carrières et des compétences etc.

Conclusion :

La gestion des talents regroupe les stratégies et les méthodes d'une entreprise lui permettant de pourvoir durablement les postes clés du succès avec les collaborateurs les plus compétents pour ces postes.

L'objectif de ce chapitre est de savoir quelle sont les faces de cette gestion des talents, ses pratiques, ses modèles, et de savoir comment retenir et fidéliser les meilleurs éléments.

La gestion des talents fait partie des rôles des dirigeants, des cadres, et des DRH, en ayant de fréquents contacts avec leurs collaborateurs ils peuvent plus facilement connaître leurs prestations et leurs potentiels. Ils doivent veiller à se développer dans un environnement de travail adéquat et suscitant la motivation.

Chapitre 03 : la gestion des talents au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction

La Gestion des Talents doit être au cœur de l'organisation de l'entreprise. Elle nécessite la mise en place de méthodes et outils adaptés permettant d'attirer, retenir et développer son Capital Humain. La gestion des talents vise trois objectifs pour les RH : rendre ses processus plus fluides, plus flexibles et les optimiser.

Cevital est le premier complexe agroalimentaire en Algérie et il sera l'organisme d'accueil de notre étude sur la gestion des talents.

A travers ce chapitre, nous allons élaborée dans la première section la présentation de l'entreprise Cevital, essentiellement le département des ressources humaines, dans la deuxième section nous allons présenter la méthodologie de notre recherche. Enfin dans la troisième section, nous allons essayer d'analyser et de discuter les résultats de l'enquête que nous avons effectuée.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil et méthodologie de recherche

Dans cette section, nous allons présenter l'entreprise Cevital où nous avons effectué notre stage.

1.1 Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise Cevital

CEVITAL c'est un ensemble industriel intégré, concentré en première partie dans le secteur de l'agroalimentaire : raffinage d'huile et de sucre, produits dérivés, négoce de céréales, distribution de produits destinés à l'alimentation humaine et animale. L'ensemble industriel a connu une croissance importante et a consolidé sa position de leader dans le domaine agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance et exploiter les synergies en poussant l'intégration des activités agroalimentaires et en développant des activités dans le secteur à fort potentiel de croissance du verre plat¹.

1.1.1 La création de Cevital

¹ Document interne à l'entreprise Cevital

Cevital est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 4500m².

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

1.1.2 Activités et missions

Lancé en Mai 1998, le complexe Cevital a débuté son activité par le conditionnement en décembre 1998. En février 1999, les travaux du génie civil de la raffinerie ont débuté, cette dernière est devenue fonctionnelle Août 1999.

L'ensemble des activités de Cevital est concentré sur la production des huiles végétales et de margarine et se présente comme suit :

- Raffinage d'huile
- Conditionnement d'huile
- Production de margarine
- Fabrication d'emballage en P.E.T.
- Raffinerie de sucre en cours de réalisation
- Stockage céréales en cours de réalisation
- Minoterie en cours d'étude
- Savonnerie en cours d'étude

Les huiles de CEVITAL disponibles sur le marché sont :

FLEURIAL : 100% tournesol commercialisée depuis août 1999.

SOYA : 100% soya commercialisée depuis septembre 1999.

CANOLA : 100% colza commercialisée depuis fin septembre 1999.

OLEOL : 100% tournesol commercialisée depuis début avril 2000.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et présenter ses différentes missions ainsi que ses activités, nous allons présenter le département des ressources humaines car c'est dans cette direction que nous avons effectué notre stage.

1.1.3 La direction des ressources humaines de Cevital

Ce service, définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique

RH groupe. Et il assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de Cevital Food. Et aussi il pilote les activités du social. Il assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures. Et assure le recrutement. Il est chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité².

Le département RH effectue la gestion de la performance et des rémunérations et la formation du personnel et il assiste aussi la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires et enfin il participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation.

1.1.4 La politique RH de Cevital

Sa réussite repose notamment sur sa vision qui consiste à faire de la Ressource Humaine, sa source pérenne de prospérité, tout en assurant à chacun de ses employés un développement professionnel harmonieux. A ce titre, Cevital a adopté une politique RH axée principalement sur :

- L'acquisition des meilleurs talents ;
- Le développement permanent des compétences ;
- La reconnaissance et la rétribution des meilleurs contributeurs et des meilleures performances.

A. L'acquisition des meilleurs talents :

- basée sur un processus d'identification et de sélection complété par un programme d'intégration pour faciliter leur adaptation et leur opérationnalité ;
- étayée par un programme de communication aux fins de faire connaître l'Entreprise et les opportunités de développement et d'épanouissement quelle offre.

B. Le développement des compétences appuyé par :

- Une gestion prévisionnelle qui permet d'anticiper les besoins futurs et une meilleure planification des ressources ;

² Document interne à l'entreprise Cevital

- Des programmes de formation, du coaching et du mentorat ;
- La mise en place d'une « Université d'entreprise »
- Des parcours professionnels, offrant des perspectives d'évolution.

C. La reconnaissance et la rétribution consacrées par un système de rémunération fondé sur le principe d'équité et de différenciation en fonction des contributions et des performances.

1.2 La présentation de la méthodologie de recherche

Après avoir présenté l'entreprise Cevital, nous allons dans ce qui suit présenter la méthodologie de recherche. Dans cette partie nous allons présenter les différentes étapes par lesquelles nous avons passé pour la réalisation de notre étude, en précisant les entretiens de recueil des données et les méthodes d'analyses à travers les résultats.

Nous avons pu réaliser huit entretiens avec différents responsables et managers de la société à savoir :

1. Le DRH
2. Le DFC
3. Le Supply chain
4. Responsable GPEC
5. Responsable unité huile
6. Responsable contrôle de gestion
7. Responsable unité sucre
8. Responsable comptabilité

1.2.1 Présentation de l'étude

Pour notre travail, nous avons eu recours à une étude qualitative qui se définit comme : « la recherche qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement observatoire des personnes (Taylor et Bogdan, 1984). Elle renvoie à une méthode de recherche intéressée par le sens et l'observation d'un phénomène social en milieu naturel. Elle traite des données difficilement quantifiables. Elle ne rejette pas les chiffres ni les statistiques mais ne leur accorde tout simplement pas la première place»³

³ Hygin kakai, « contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire », université de Franche-Comté, Février 2008, p 96.

Nous avons effectué notre étude auprès du département ressources humaines de Cevital pour mieux comprendre les pratiques de la gestion des talents, ce choix est expliqué par le fait que la spécificité de la thématique de la gestion des talents est liée à ce département RH, néanmoins les autres départements peuvent ne pas être exclus d'éventuelle enquête. Dans le but d'approfondir nos connaissances, nous avons jugé que des entretiens avec le DRH, trois managers sont nécessaires dans le but de connaître en profondeur la gestion des talents à Cevital, et pour cela nous avons opté pour deux guides d'entretiens que nous allons présenter dans ce qui suit.

1.2.2 La structure des guides d'entretiens et le déroulement des entretiens

Dans cette partie nous allons présenter le déroulement des entretiens que nous avons effectué au sein de Cevital et ainsi que leurs structures et les objectifs de chaque guide d'entretien.

A. Le déroulement de l'entretien

Les guides d'entretiens ont été destinés aux personnes suivantes : le directeur des ressources humaines pour qu'il nous parle sur la politique globale du programme formel et informel de la gestion des talents et de sa mise en place au sein de l'entreprise, trois managers pour nous parler de la gestion des talents qui existent dans leur structure et des pratiques informelles de la gestion des talents qui existent au sein de cette dernière.

Les entretiens avec le DRH et les managers ont été faits sur rendez-vous préalable. La durée des entretiens varie d'une personne à une autre, le tableau suivant résume la durée des entretiens effectués :

Tableau (3) : Les entretiens effectués

Sujet et Statut	Nombre d'entretien	Temps d'entretien
DRH	1	En moyenne 30 minutes
Managers	3	En moyenne une heure chacun

Source : établie par nous-même.

B. structure et objectif des guides d'entretiens

À travers ces guides (annexe n° 3, 4), nous avons pour but de s'avoir en profondeur l'existence ou non de la gestion des talents, quelles est sa définition et sa politique ainsi que sa mise en œuvre, et ce que fait réellement Cevital pour reconnaître ses employés. Nos guides d'entretiens sont divisés en quatre axes concernant le DRH et les managers à savoir :

Axe 1 : la mise en place de la gestion des talents : cet axe regroupe dix questions qui permettront de connaître les perceptions du DRH sur la gestion des talents.

Axe 2 : Généralités sur la gestion des talents : cet axe regroupe quatre questions qui permettront d'avoir des informations sur la notion même de la gestion des talents.

Axe 3 :L'attraction des talents : cet axe regroupe onze questions qui permettront de savoir comment attirer et identifier les talents au sein de Cevital.

Axe 4 : Fidélisation des talents : cet axe regroupe six questions qui permettront de savoir comment fidéliser les talents au sein de l'entreprise CEVITAL.

Afin d'atteindre ce but, nous avons posé des questions d'une entretien pour les interviewés pour collecter des informations concernant leurs connaissances sur le sujet.

C. Analyse et discussion des résultats obtenus

Pour l'analyse de données issues de notre étude, nous avons essayé de mener une étude critique et comparative par rapport à ce que nous avons avancé dans le cadre théorique de notre travail de recherche.

Chaque entretien va être analysé question par question. Nous tenons à signaler que certaines comparaisons entre les dires du DRH et des Managers se feront. A la fin, nous allons faire une synthèse pour l'analyse de tous les entretiens.

Après avoir présenté l'organisme d'accueil et la méthodologie de recherche, nous allons maintenant analyser et discuter les résultats de nos entretiens qui ont été effectués à Cevital.

Section 02 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche

Nous allons dans cette section, présenter les données issues des entretiens effectués à Cevital puis essayer d'analyser et de discuter les résultats que nous avons collectés à travers les entretiens avec le DRH et trois managers.

2.1 La présentation de l'entretien avec le DRH

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec le DRH.

Tableau (4) : les questions et les réponses du DRH

N°	Question	Réponse
1	Pour vous c'est quoi un talent ?	« C'est une personne qui sort du lot, qui a une capacité de régler les problèmes mieux que les autres, qui apporte des solutions aux problèmes mieux que les autres. Il y'a aussi les valeurs et la capacité de transmission des connaissances (le savoir faire observable validé sur le terrain) ».
2	Quelle est la démarche poursuivie par CEVITAL pour mettre en place une gestion des talents ? et quelles sont les étapes de cette dernière?	« On a lancé des notes et on a demandé à tous les managers d'essayer d'identifier ce type du personnel mais ce n'est pas systématique ». Les étapes de la gestion des talents sont : <ul style="list-style-type: none"> • L'identification ; • La prise en charge ; • Et la mise en production.
3	Votre entreprise a-t-elle mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer ses talents ?	« On essaye de la mettre en place »
4	Quelle est l'objectif de la mise en place d'une gestion des talents ?	« C'est de préparer les managers de demain d'une part et d'autre part ce sont les talents qui constituent les avantages comparatifs (ce qui vous distingue de la concurrence), c'est aussi d'avoir un vivier et d'être un développeur de projets ».
5	En quoi ce processus diffère-t-il du processus classique de gestion de carrière ?	« C'est pratiquement la même chose ». »
6	Quelles sont les principales difficultés rencontrées ?	« C'est au niveau d'indentification des talents. Il y'a un problème de culture ».
7	Quelle est votre vision de la gestion des talents de demain en général ? et dans votre entreprise ?	« Je pense que l'objectif de l'entreprise c'est de monter les gens en compétences, il faut aider les personnes qui travail d'une part a maitriser le poste de travail et d'autre part a se développer personnellement ».
8	Y a t-il des talents ignorés dans votre entreprise ?	« Certainement, sans doute dans chaque individus sommeil un génie ».
9	Y a t-il dans votre entreprise des talents seniors ou bien des talents femmes ?	« Oui on a des talents femmes à CEVITAL et même des talents seniors ».

Source : établie par nos soins à partir des résultats de l'enquête.

2.2 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension du système de gestion des talents, du point de vu du Directeur des Ressources Humaines de CEVITAL.

A notre première question, c'est quoi un talent ? Le DRH nous a fourni une réponse sur la définition du « talent », Nous avons constaté à l'analyse de cette réponse que le DRH nous a donné une réponse correcte qui reflète ce qui est réellement un talent, et cela signifie que la notion de talent est familière pour lui.

La réponse du DRH à notre deuxième question sur la démarche poursuivie par CEVITAL pour mettre en place la gestion des talents, le DRH nous a expliqué que sa direction a lancé des notes et a demandé aux managers d'essayer d'identifier ce type du personnel en suivant ces étapes, identification, la prise en charge et la mise en production.

Après analyse de cette réponse et en comparant avec ce que nous avons avancé dans le cadre théorique, nous avons constaté que le DRH poursuit les mêmes étapes que avons citées dans notre chapitre deux, la différence résulte dans les termes utilisés par le DRH, qui résume simplement et d'une manière générale la démarche poursuivie pour mettre en place une gestion des talents.

A la troisième question, est ce que votre entreprise a mis en œuvre une démarche RH spécifique pour gérer ces talents ? La réponse est que CEVITAL, jusqu'à présent essaye toujours de mettre en place cette politique.

Nous comprenons par la que CEVITAL, avec son envergure, n'a toujours pas réussi à mettre en place un système de gestion des talents, cela est du a la non formation des managers, a la culture de l'entreprise et a ses salariés qui refusent que deux postes similaires soient coté différemment.

A la quatrième question de mettre en place une gestion des talents, le DRH nous informé que l'objectif est de préparer les manager de demain d'une part et d'autre part ce sont les talents qui constituent les avantages comparatifs (ce qui nous distingue de la concurrence), c'est aussi d'avoir un vivier et être un développeur de projet.

Pour le DRH, l'objectif derrière la mise en place d'une gestion des talents est de préparer les managers de demain et un talent pour lui c'est ce qui les distingue de la concurrence tout

simplement parce que les RH ont pour objectifs d'apporter à l'entreprise les personnels nécessaires à son bon fonctionnement.

À la question cinq, le DRH nous a répondu qu'il n'y a pratiquement pas de différence entre le processus classique de gestion des carrières et la gestion des talents. Parce que généralement l'entreprise gère la carrière d'un talent qui est sujet à une évolution permanente et aux promotions par rapport à un salarié qui ne possède pas de talent.

À la question six, quelles sont les principales difficultés rencontrées dans la mise en place de la politique de gestion des talents, pour le DRH les problèmes rencontrés sont au niveau de l'identification des talents et le problème de culture ;

Nous comprenons par là que les problèmes majeurs rencontrés sont dans l'identification du talent lui-même et dans la culture de l'entreprise qui ne permet pas de distinguer deux personnes qui occupent le même poste l'une de l'autre.

La réponse du DRH à la question sept, quelle est sa vision de la gestion des talents de demain en général et son entreprise en particulier.

La vision du DRH sur la gestion des talents de demain est de monter ses gens en compétences et aider les personnes qui travaillent à maîtriser leur poste de travail et à se développer personnellement.

À la question huit, qui porte sur l'existence des talents ignorés au sein de CEVITAL, le DRH nous a répondu qu'il y a certainement des talents oubliés ou ignorés, pour lui dans chacun de nous sommeille un génie.

Nous comprenons par là que dans une entreprise il y a et il y aura forcément des talents oubliés ou ignorés parce qu'ils se manifestent pas ou tout simplement parce qu'ils sont meilleurs que leurs supérieurs qui font exprès de les ignorer ou on leur a pas donné la chance de se montrer.

À notre question neuf, à CEVITAL existe-il des talents seniors ou bien des talents femmes. Le DRH nous a répondu que CEVITAL possède bien des talents femmes, et même des talents seniors.

Nous avons constaté que le talent n'a ni d'âge ni de genre et que chacun de nous peut avoir un talent caché, il suffit juste de savoir l'exploiter.

2.3 La présentation de l'entretien avec un manager DFC

Le tableau ci-dessus synthétise les données que nous avons recueillies à travers l'entretien que nous avons fait avec un manager.

Tableau (5) : les questions et les réponses du manager DFC

N°	Questions	Réponses
1	Pour vous, qu'est ce qu'un talent ?	« C'est un employé qui a un certain nombre de compétences qu'il aura acquise avec le temps, donc c'est une association de sa formation de base plus l'expérience acquise sur le terrain (le savoir faire être et le savoir être) ».
2	Y'a-t-il un service ou une personne responsable de la gestion des talents dans votre structure ? <ul style="list-style-type: none">• Oui• Non	« Oui mais ce n'est pas un service c'est spécialement moi-même ».
3	Pour vous, quel rôle doit avoir les RH dans la gestion des talents ?	« C'est d'accompagner les responsables, les managers pour les aidé a définir la notion des talents et comment motiver, conserver et garder ses talents donc la DRH doit être la personne, la structure qui aide les différents managers et responsable a identifier les talents et ensuite les gérer selon les normes généralement admise ».
4	Y'a-t-il dans votre entreprise une stratégie des talents spécifique ?	« Oui, on les détecte par les entretiens, la technique dite d'objectifs ou prés initiative ».
5	Quelle (s) population (s) ciblez-vous ? <ul style="list-style-type: none">• Jeunes diplômés• Expérimentés• Étrangers• Autres	« Tout le monde, les talents existe partout il faut juste dissocier l'expérience du potentiel ».
6	Par quel (s) moyen (s) reconnaissez-vous un talent lors d'une session de recrutement ?	<ul style="list-style-type: none">• Le CV ;• L'entretien à travers les questions réponses (attitude, calme, référence).
7	Quels outils avez-vous mis en place pour gérer les talents dans votre structure ?	<ul style="list-style-type: none">• Une fiche d'objectif ou l'évaluation ;• Les échanges avec les personnes ;• A travers les objectifs réalisés.
8	Avez-vous procédé à un Benchmark avant de mettre en place vos outils ? <ul style="list-style-type: none">• Oui• Non	« Oui ; la gestion des talent est un concept récent c'est aussi un concept controversé ».

9	Qu'est ce qui vous différencie des autres entreprises dans l'attraction des talents ?	« Chez CEVITAL c'est les challenges y'a beaucoup de défi a relevé, une bonne ambiance de travail, reconnaissance au sein de l'entreprise et la possibilité de se développer a l'échelle nationale et internationale ».
10	Influencez-vous l'attraction des talents grâce à votre marque employeur ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Autre 	« Oui, et c'est bon de travailler chez CEVITAL ».
11	L'attraction des talents issus de pays étrangers est-elle courante dans votre structure ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Autre 	« Oui, mais il faut savoir que cette entreprise s'est développée grâce a la mixité managériale ».
12	Si oui, en règle générale les personnes qui viennent de l'étranger viennent-ils de pays émergents ou de pays développés <ul style="list-style-type: none"> • Pays émergents • Pays développés • Autre 	« Pays développés, les différents talents internationaux sont d'une richesse extraordinaire ».
13	Selon vous, y-a-t-il véritablement une concurrence des talents entre les entreprises ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Ça commence a apparaitre, y a des chasseur de talents ».
14	Si oui, sentez-vous concerné ? Pourquoi ?	« Oui, il y'a des offres de travaille (par exemple par le e-recrutement) ».
15	Quelles améliorations faudrait-il mettre en place dans votre entreprise pour l'attraction des talents ?	« C'est former les dirigeants, managers et les responsables dans la détection et la gestion des talents ».
16	Comment identifiez-vous les talents de votre structure ?	/
17	Avez-vous, mis en place des outils de fidélisation de vos talents ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Oui, sur plusieurs plans ».
18	Si oui, les quels ?	<ul style="list-style-type: none"> • Fixer aux employés des challenges ; • Motivation ; • Formations.
19	Par quel (s) moyen (s) informez-vous vos collaborateurs sur les évolutions de carrière ? Ciblez-vous plus les talents ?	« C'est tout le monde qui a besoin d'évoluer ».

20	Avez-vous un moyen de connaître la satisfaction de vos salariés sur la gestion des talents ? <ul style="list-style-type: none">• Questionnaire• Entretien individuel• Autre	« C'est très compliqué il faut surtout encourager l'expression et la critique ».
21	Selon vous, quelles sont les améliorations que vous souhaiteriez proposer à votre entreprise concernant la fidélisation des talents ?	« Aider les responsables à identifier les talents de manière objective ».

Source : établie par nos soins après les résultats de l'enquête.

2.4 L'analyse et la discussion de l'entretien avec le manager DFC

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension du système de gestion des talents, du point de vue du Directeur des Finances et Comptabilité de CEVITAL.

A la première question, pour le directeur des finances c'est un employé qui a un certain nombre de compétences qu'il aura acquise avec le temps, pour lui c'est une association de sa formation de base en plus de l'expérience acquise sur le terrain (savoir être et savoir faire).

Nous comprenons par cette réponse que pour le DFC un talent signifie combiné entre la formation de base et l'expérience professionnel donc pour être un talent il faut avoir le savoir faire et le savoir être qui veut dire la compétence et le comportement exemplaire.

A la question deux qui porte sur l'existence ou non d'un service ou d'une personne responsable de la gestion des talents, le DFC nous a informé qu'il existe uniquement une personne et que c'est lui-même qui assure actuellement la gestion des talents au niveau de sa direction pour mieux distinguer et détecter les talents de ses collaborateurs.

A la troisième question le rôle que doivent avoir les RH dans la gestion des talents et selon le DFC c'est d'accompagner les responsable pour les aider à définir la notion des talents , comment motivé, conserver et garder ses talents, donc la DRH doit être la structure qui aide les différents managers à identifier les talents et ensuite les gérer selon les normes généralement admises.

Ici le DFC nous explique de manière claire le rôle des RH dans la gestion des talents qui est principalement d'aider les managers de la société à définir la notion de talent , de les identifier et de les conserver, situation qu'on a vu dans le cadre théorique.

A la question quatre, est que CEVITAL utilise une stratégie des talents spécifique, selon lui on les détecte avec les entretiens, a technique dite d'objectifs ou près initiatives.

Nous comprenons donc que pour le DFC la stratégie utilisée pour identifier les talents est l'entretien. L'entretien est la première étape dans la gestion des talents qu'on a vu dans la parie théorique.

A la question numéro cinq qui porte sur la population ciblé, selon le DFC le talent existe partout et qu'il faut juste savoir dissocier l'expérience du potentiel

Par cette réponse le DFC veut démontrer que chaque employé possède un talent et qu'il faut juste savoir le détecter et le différencier. Parce que un jeune diplômé a le potentiel d'être un talent puisque il ne possède pas l'expérience et un expérimenté a acquis l'expérience nécessaire pour devenir un talent.

A la question numéro six, comment on peut reconnaître un talent lors d'un entretien, le DFC nous a répondu que c'est a traves le CV et les questions qu'on pose durant l'entretien qu'on peut reconnaître un talents ou pas.

Les questions qu'on pose durant un entretien et a travers les réponses donnés, les attitudes, références du candidat qu'on peut déterminer qu'il peut être potentiellement un talent ou non.

A la question numéro sept qui porte sur les outils utilisé pour gérer un talent. Le DFC a répondu qu'il utilise une fiche d'objectif ou l'évaluation, les échanges avec les personnes et a travers les objectifs réalisés parce que la fiche d'objectif lui permet d'évaluer l'atteinte ou non des objectifs donnés, et les échanges lui permettront de connaître les motivations de son personnel.

A la question huit sur l'utilisation du benchmarking avant de mettre en place les outils, la réponse du DFC est oui, pour lui la gestion des talents est un concept récent. Afin de mettre en place son système de gestion des talents le DFC a du benchmarker pour voir ce qui ce fait ailleurs dans le domaine et choisir un modèle adéquat parce que pour lui identifier ses talents et les distinguer par rapport au autre est important.

A la question numéro neuf et dix, le DFC nous a répondu que chez CEVITAL se sont les challenges. Il y'a beaucoup de défis a relevés, une bonne ambiance de travail, une reconnaissance au sein de l'entreprise et la possibilité de se développer a l'échelle national et international.

Le DFC par sa réponse a cette question nous a expliqué que CEVITAL de par son envergure et sa dimension international offre beaucoup de challenge et défis ce qui lui permet d'attirer les talents naturellement.

A la question onze et douze est ce que CEVITAL attire des talents étrangers et si oui de quel pays. Le DFC nous a répondu que oui et que CEVITAL s'est développé principalement grâce a la mixité managériale avec les pays développé.

Le DFC nous démontré que CEVITAL ne se limite pas uniquement aux talents locaux mais recrute aussi des talents étrangers pour l'aider dans son ascension et dans son développement a l'international.

A la question treize et quatorze qui porte sur la concurrence des talents entre les entreprises et si CEVITAL est concerné, le DFC a répondu que ca commence a apparaitre et qu'il y'a des chasseurs de talents, donc avec la concurrence les sociétés ont tendance a chercher a recruter les meilleur éléments et pour cela elles font appel a des chasseurs de tête pour les aider. Et oui CEVITAL se sent concerné puisque avec l'apparition de nouvelle entreprise et surtout dans l'agro alimentaire et la création de plusieurs sites électroniques (emploiique, linkedin...) offre plus d'opportunités et de choix aux talents.

A la question quinze concernant les améliorations à mettre en place a CEVITAL pour l'attraction des talents, le DFC nous a répondu qu'il faut tout d'abord former des managers spécialisés dans la détection et la gestion des talents, nous comprenons par la le pourquoi CEVITAL n'a pas encore mis en place un système de gestion des talents parce que les managers ne sont pas encore former et que leur formation est primordial pour ça.

A la question dix sept et dix huit, est ce que CEVITAL a mis en place des outils de fidélisation des talents et les quelles. Le DFC nous a répondu que dans sa direction il a mis plusieurs plans pour mettre en place la gestion des talents a savoir : fixer a ses collaborateur des challenges, motiver et former. Donc nous constatons que le DFC a mis en place quelque outils pour fidéliser ses collaborateurs il a utilisé la fixation des objectifs, la motivation et la formation comme moyen efficace pour les fidéliser pour les encourager à fournir plus d'effort et a se développer.

Sur la question vingt avez-vous un moyen pour savoir si vos salariés sont satisfait de la gestion des talents, d'après le DFC c'est très compliqué de le savoir vu que les salariés ont du mal a exprimé ouvertement ce qu'ils pensent en face de leur managers, encourage la liberté

d'expression et les critiques peut les aidé à le savoir. Parce que pour un salarié dire ce qu'il pense peut avoir des représailles sur sa carrière.

A la dernière question, l'amélioration que propose le DFC a son entreprise pour la fidélisation des talents le DFC est d'aider les responsables à identifier les talents de manière objective. Parce que l'objectivité dans l'identification des talents est un moyen de fidéliser ses derniers et d'éviter une concurrence déloyale entre les salariés.

2.5 Tableau N° (6) : La présentation de l'entretien avec un manager supply chain

N°	Questions	Réponses
1	Pour vous, qu'est ce qu'un talent ?	« Une personne qui dispose d'un don remarquable pour exécuter ces tâches ».
2	Y'a-t-il un service ou une personne responsable de la gestion des talents dans votre structure ? <ul style="list-style-type: none">• Oui• Non	« Non ».
3	Pour vous, quel rôle doit avoir les RH dans la gestion des talents ?	« Identifier et mettre les moyens pour les valoriser ».
4	Y'a-t-il dans votre entreprise une stratégie des talents spécifique ?	« Non, particulière avec les personnes jugées très talentueuses ».
5	Quelle (s) population (s) ciblez-vous ? <ul style="list-style-type: none">• Jeunes diplômés• Expérimentés• Étrangers• Autres	« Jeunes diplômés ».
6	Par quel (s) moyen (s) reconnaissez-vous un talent lors d'une session de recrutement ?	<ul style="list-style-type: none">• Entretien• Maitrise de sujet• Périmètre
7	Quels outils avez-vous mis en place pour gérer les talents dans votre structure ?	« Aucun ».
8	Avez-vous procédé à un Benchmark avant de mettre en place vos outils ? <ul style="list-style-type: none">• Oui• Non	« Non ».
9	Qu'est ce qui vous différencié des autres entreprises dans l'attraction des talents ?	« La communication et la valorisation ».

10	Influencez-vous l'attraction des talents grâce à votre marque employeur ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Autre 	« Oui, un leader dans l'agro et une bonne entreprise ».
11	L'attraction des talents issus de pays étrangers est-elle courante dans votre structure ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Autre 	« Autre ».
12	Si oui, en règle générale les personnes qui viennent de l'étranger viennent-ils de pays émergents ou de pays développés <ul style="list-style-type: none"> • Pays émergents • Pays développés • Autre 	« Pays développés ».
13	Selon vous, y-a-t-il véritablement une concurrence des talents entre les entreprises ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Oui ».
14	Si oui, sentez-vous concerné ? Pourquoi ?	« Il y'a des difficultés à trouver les compétences ».
15	Quelles améliorations faudrait-il mettre en place dans votre entreprise pour l'attraction des talents ?	« La valorisation et l'autonomie ».
16	Comment identifiez-vous les talents de votre structure ?	« Maitrise et débordement du poste occupé ».
17	Avez-vous, mis en place des outils de fidélisation de vos talents ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Non ».
18	Si oui, les quels ?	/
19	Par quel (s) moyen (s) informez-vous vos collaborateurs sur les évolutions de carrière ? Ciblez-vous plus les talents ?	/
20	Avez-vous un moyen de connaître la satisfaction de vos salariés sur la gestion des talents ? <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire • Entretien individuel • Autre 	/

21	Selon vous, quelles sont les améliorations que vous souhaiteriez proposer à votre entreprise concernant la fidélisation des talents ?	<ul style="list-style-type: none">• Les identifie réellement ;• Mettre en place un programme spécifique et rémunération particulière ;• Motivation.
----	---	---

Source : établie par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

2.6 L'analyse et discussion de l'entretien avec le manager supply chain

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension du système de gestion des talents, du point de vu du Directeur supply chain de CEVITAL.

A la première question qui porte sur la définition d'un talent ? Le manager Supply chain nous a répondu que pour lui un talent est une personne qui dispose d'un don remarquable pour exécuter ces taches.

Le manager Supply chain nous fourni une définition qui correspond totalement a la définition d'un talent, pour lui pour être talentueux dans le travail qu'on fait, il faut avoir un don remarquable pour le faire ou l'exécuter.

A la question deux concernant l'existence d'un service ou une personne responsable de la gestion des talents au sein de sa structure. Le manager Supply chain nous a répondu que non, parce que CEVITAL ne dispose pas encore d'un service ou une personne responsable de la gestion des talents.

A la question trois sur rôle que doit avoir les RH dans la gestion des talents. Pour le manager Supply chain le rôle des RH est de les identifier et de mettre des moyens pour les valoriser.

Pour le Supply chain, le rôle des Ressources Humaines dans la gestion des talents est surtout de les identifier et ensuite mettre en place les moyens nécessaires pour les valoriser et les distinguer des autres. Vu qu'il est nécessaire de les identifier d'abord avant de daigner en place un système pour les gérer.

A la question quatre, le manager Supply chain qu'il n'y a pas de stratégie spécifique mais plutôt particulière avec les personnes jugées très talentueuses.

Nous comprenons par la que le manager Supply chain n'utilise pas de stratégie spécifique pour gérer ces talents, mais réserve quand même un traitement particulier pour les personnes jugées talentueuses. Parce tout simplement CEVITAL ne dispose pas encore de gestion des talent et c'est pour cela que le manager traite d'une manière particulière les collaborateurs qu'il juge possédés un talent pour les distinguer des autres.

A la question cinq la population ciblée selon le manager Supply chain est les jeunes diplômés.

Nous comprenons par là que le manager favorise le recrutement des jeunes diplômés pour pouvoir les former et les modeler à son image et leur inculquer les valeurs et la culture de CEVITAL.

A la question six comment reconnaissez-vous un talent lors d'une session de recrutement. Le manager Supply chain nous a répondu qu'un talent se reconnaît lors de l'entretien, par la maîtrise de son sujet et le périmètre de son savoir.

A la question sept. Le manager Supply chain ne nous a répondu qu'il n'utilise aucun outil pour gérer ses talents

Par là le manager Supply chain nous explique qu'il ne dispose d'aucun moyen pour gérer ces talents. Parce que CEVITAL n'a pas encore mis en place la gestion des talents.

A la question huit concernant est-ce que le manager a procédé au Benchmark avant de mettre en place les outils. La réponse du manager Supply chain est encore fois non.

Comme CEVITAL n'a pas encore mis en place un système de gestion des talents, elle n'a donc pas procédé pour le moment au benchmark.

A la question neuf et dix Qu'est-ce qui vous différencie des autres entreprises dans l'attraction des talents et est-ce que influencez-vous l'attraction des talents grâce à votre marque employeur. Pour le manager Supply chain, c'est la communication et la valorisation qui font la différence dans l'attraction des talents et oui c'est notre marque employeur qui les attire.

Pour lui une société comme CEVITAL, leader dans son domaine ne peut qu'influencer l'attraction des talents grâce à sa marque, première société privée en Algérie, deuxième après SONATRACH et troisième au niveau d'Afrique.

A la question onze et douze sur l'attraction des talents issus de pays étrangers est-elle courante dans votre entreprise, Et si oui, de quelle pays étranger viennent-ils. La réponse du manager est oui et viennent surtout des pays développés. Comme CEVITAL est un peu partout dans le monde (France, Italie, Suisse...) elle attire forcément des talents de chaque pays ou de d'autres pays.

A la question treize et quatorze concernant l'existence d'une concurrence des talents entre les entreprises, Si oui, pourquoi? Pour le manager Supply chain il y a une véritable concurrence des talents, pour lui il y'a des difficultés à trouver des compétences. Donc c'est la difficulté à trouver des compétences qui créer une concurrence entre les entreprises du même secteur.

A la question quinze qui porte sur les améliorations qui faudrait mettre en place dans sa structure pour l'attraction des talents. Selon le manager Supply chain c'est la valorisation et l'autonomie. Parce que valoriser un talent et lui donner de l'autonomie dans le travail lui permettra d'améliorer son attraction et son rendement, il donnera de meilleur résultat a la société.

A la question seize comment identifiez-vous les talents de votre structure. Selon le manager par la maitrise et le débordement du poste occupé. Pour être identifié comme un talent la maitrise du travail est essentielle. Un talent donc doit maitriser a la perfection les compétences pour les quelles il a été recruté.

A la question dix sept et dix huit concernant la mise en place des outils de fidélisation de ses talents, si oui les quelles. La réponse du manager est négative.

Nous comprenons par la que vu que CEVITAL n'a pas de gestion de talent, elle n'a donc pas mis pour en place le moment des outils de fidélisation.

Aux questions dix neuf et vingt le manager ne nous a pas fourni de réponse à analyser.

A la dernière question, quelles sont les améliorations que vous souhaiteriez proposez à votre entreprise concernant la fidélisation des talents ? Pour le manager Supply chain il fait d'abord :

- Les identifier réellement ;
- Mettre en place un programme spécifique et rémunération particulière ;
- Motivation.

Ce que propose le Supply chain est simplement de créer un système de gestion des talents pour les identifier réellement et les fidéliser. Parce que mettre en place la gestion des talent permettrai a une entreprise comme CEVITAL de distinguer ses talents et de les valoriser et finalement les fidéliser. Et parce que les collaborateurs de talents sont le principal atout de l'entreprise sur tout en cette période de crise.

2.7 Tableau N° (7) : La présentation de l'entretien avec un manager GPEC

N°	Questions	Réponses
1	Pour vous, qu'est ce qu'un talent ?	« C'est une personne qui a des compétences rares et exceptionnelles (don) pour réaliser un travail avec une valeur ajoutée ».
2	Y'a-t-il un service ou une personne responsable de la gestion des talents dans votre entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Non »
3	Pour vous, quel rôle doit avoir les RH dans la gestion des talents ?	<ul style="list-style-type: none"> • Avoir des outils pour repérer les ; talents • Perfectionner et maintenir les talents.
4	Y'a-t-il dans votre entreprise une stratégie des talents spécifique ?	« pas pour le moment ».
5	Quelle (s) population (s) ciblez-vous ? <ul style="list-style-type: none"> • Jeunes diplômés • Expérimentés • Étrangers • Autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Jeunes diplômés ; • Expérimentés.
6	Par quel (s) moyen (s) reconnaissez-vous un talent lors d'une session de recrutement ?	« On à pas d'outils spécialisés pour reconnaître un talent lors du recrutement ».
7	Quels outils avez-vous mis en place pour gérer les talents dans votre entreprise ?	« Aucun pour l'instant un système d'évaluation annuel en cours de réalisation est un outil pour détecter et gérer le haut potentiel des salaires ».
8	Avez-vous procédé à un Benchmark avant de mettre en place vos outils ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Non »
9	Qu'est ce qui vous différencie des autres entreprises dans l'attraction des talents ?	<ul style="list-style-type: none"> • Poste stratégique ; • Rémunération attractive ; • Evaluation de carrière.
10	Influencez-vous l'attraction des talents grâce à votre marque employeur ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Autre 	« Oui ».
11	L'attraction des talents issus de pays étrangers est-elle courante dans votre entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Oui ».

	<ul style="list-style-type: none"> • Autre 	
12	<p>Si oui, en règle générale les personnes qui viennent de l'étranger viennent-ils de pays émergents ou de pays développés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pays émergents • Pays développés • Autre 	« Pays développés ».
13	<p>Selon vous, y-a-t-il véritablement une concurrence des talents entre les entreprises ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Oui ».
14	<p>Si oui, sentez-vous concerné ? Pourquoi ?</p>	« le départ des talents vers la concurrence met l'entreprise dans une position de faiblesse, même de danger ».
15	<p>Quelles améliorations faudrait-il mettre en place dans votre entreprise pour l'attraction des talents ?</p>	« Mettre en place une gestion des talents ».
16	<p>Comment identifiez-vous les talents de votre entreprise ?</p>	« Pour fidéliser les talents, il faut leur offrir un environnement favorable pour s'épanouir et évoluer ».
17	<p>Avez-vous, mis en place des outils de fidélisation de vos talents ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Non, en cours de réalisation : système d'évaluation annuel et la gestion des carriere et talents ».
18	<p>Si oui, les quels ?</p>	/
19	<p>Par quel (s) moyen (s) informez-vous vos collaborateurs sur les évolutions de carrière ? Ciblez-vous plus les talents ?</p>	« Aucun moyen ».
20	<p>Avez-vous un moyen de connaître la satisfaction de vos salariés sur la gestion des talents ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire • Entretien individuel • Autre 	« Autre, par la réalisation d'un travail avec une valeur ajoutée ».
21	<p>Selon vous, quelles sont les améliorations que vous souhaiteriez proposer à votre entreprise concernant la fidélisation des talents ?</p>	« Pour l'entreprise, il faut d'abord identifier les talents (mettre en place des outils) et fidéliser ces talents, à savoir : lors d'évaluation ou recrutement identifier les candidats à tout potentiel sur des critères de base ».

Source : établie par nos soins d'après les résultats de l'enquête.

2.8 L'analyse et discussion de l'entretien avec le manager GPEC

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension du système de gestion des talents, du point de vu du responsable GPEC de CEVITAL.

A notre première question, pour la responsable GPEC, un talent est une personne qui a des compétences rares et exceptionnelles pour réaliser un travail avec une valeur ajoutée.

Nous comprenons par là que pour la responsable GPEC un talent doit posséder un don ou des compétences rares pour réaliser un travail avec valeur ajoutée ce qui correspond parfaitement a notre cas théorique.

A la deuxième question, qui porte sur l'existence ou non d' service ou une personne responsable des talents au sein de CEVITAL. La responsable GPEC nous a répondu que NON.

Nous constatons par la que CEVITAL ne possède pas un service ou une personne responsable de la gestion des talents vu que ça n'a pas encore été mis en place officiellement.

A la troisième question, la responsable GPEC nous a répondu que le rôle des RH dans la gestion des talents est :

- D'avoir des outils pour repérer les talents.
- Perfectionner et maintenir les talents.

Parce que c'est à la DRH de mettre en place une procédure de gestion des talents, de la diffuser et d'inciter les managers à l'appliquer.

A la quatrième question, concernant la stratégie des talents spécifique . La réponse de la responsable GPEC est que pour le moment CEVITAL n'utilise aucune stratégie pour ces talents spécifique.

Comme il n'y a pas de service responsable de la gestion des talents, forcement CEVITAL n'a aucune stratégie pour gérer ces talents spécifiques.

A la question cinq, à propos de la population ciblé. La réponse de la responsable GPEC est que CEVITAL cible beaucoup plus les jeunes diplômés et les expérimentés.

Nous comprenons par là que si CEVITAL cible les jeunes diplômés c'est pour mieux les former et les intégrer dans l'organisation et les expérimentés pour leur expérience et le savoir-faire.

A la question six, par quel moyen reconnaissez-vous un talent lors d'une session de recrutement ? La réponse de la responsable GPEC est que CEVITAL n'a aucuns outils spécialisés pour reconnaître un talent lors d'un recrutement. On a pas besoin d'outil spécialisé pour reconnaître un talent c'est plutôt au recruteur de savoir poser les bonne questions pour détecter les talents potentiel.

A la question sept, qui porte sur les outils mis en place pour gérer les talents de l'entreprise, la réponse de la responsable GPEC est qu'il n'y a aucuns outils mis en place, pour l'instant CEVITAL est en train de mettre en place (en cours de réalisation) l'évaluation annuelle comme outil pour détecter et gérer les hauts potentiels salariés.

Nous comprenons que pour le moment CEVITAL n'a pas encore mis en place les outils nécessaires pour gérer ces talents, mais c'est en cours de réalisation, et a pris l'évaluation annuelle comme référence pour détecter les hauts potentiels et distinguer entre les salariés talentueux et ordinaire.

A la question huit, concernant le benchmarking avant de mettre en place les outils, la réponse de la responsable GPEC est non.

En se référant aux précédentes réponses données par la responsable GPEC, CEVITAL n'a pas encore mis en place un système de gestion des talents, n'a pas aussi mis en place les outils nécessaires pour les détecter, et donc forcément n'a pas fait de benchmarking.

A la question neuf, qui porte sur la différenciation de l'attraction des talents et à la question dix, influencez-vous l'attraction des talents grâce à votre marque employeur, la responsable GPEC nous a répondu que ce qu'il les différencie des autres entreprises est que Cevital offre :

- Des postes stratégiques;
- Une rémunération attractive ;
- Une évolution de carrière.

Tout ça, en plus de la marque de CEVITAL, sa dimension internationale attire forcément les candidats intéressés.

A la question onze, a propos de l'attraction des talents issus de pays étrangers et à la question douze est ce que les personnes qui viennent de l'étranger viennent il de pays émergement ou développés ? La réponse GPEC nous a répondu que Oui, CEVITAL possède des talents étrangers et ils viennent surtout des pays développés. Comme CEVITAL est un peut partout dans le monde (France, Italie, suisse...) elle attire forcément des talents de chaque pays ou de d'autres pays.

A la question treize, qui porte sur la concurrence des talents entre les entreprises ? Et si CEVITAL se sent concerné. La réponse de la responsable GPEC est oui pour toutes les deux, pour elle le départ des talents vers la concurrence met l'entreprise dans une position de faiblesse, même de danger.

Nous comprenons par la, qu'actuellement avec la concurrence, les entreprises ont tendance à recruter les meilleurs pour se maintenir dans marché, et déboucher des talents des concurrents en fait partie.

A la question quinze concernant l'amélioration qui faudrait mettre en place dans votre entreprise pour l'attraction des talents. La réponse de la responsable GPEC est tout simplement de mettre en place une gestion des talents.

D'après la responsable GPEC, la meilleure façon pour améliorer l'attraction des talents est de mettre en place un système pour les gérer.

A la question seize qui porte sur identification des talents de votre entreprise. La responsable GPEC nous a répondu que pour le moment CEVITAL n'a pas d'outils pour identifier ces talents mais elle travaille actuellement sur système d'évaluation annuelle pour justement gérer les carrières et les talents.

Jusqu'à présent, CEVITAL n'a mis aucun moyen ni pour identifier ni pour gérer ces talents. Mais actuellement elle est en train de mettre en place un système d'évaluation annuelle comme outils pour identifier et distinguer les talents des salaries ordinaires.

A la question dix sept et dix huit avez-vous mis en place des outils de fidélisation de vos talents, et si oui lesquels ? La responsable GPEC nous a répondu que pour fidéliser un talent il faut lui offrir un environnement favorable pour s'épanouir et évoluer mais elle ne nous a cité aucuns outils pour fidéliser ces talents.

Nous comprenons par là que comme CEVITAL n'a pas mis encore en place un système de gestion des talents, elle n'a donc pas d'outils pour les identifier et forcément pas d'outils pour les fidéliser.

A la question dix neuf par quel moyen informez-vous vos collaborateurs sur les évolutions de carrières, la réponse de la responsable GPEC est que CEVITAL ne dispose d'aucun moyen pour les informer.

A la question vingt qui porte sur le moyen de connaître la satisfaction de vos salariés sur la gestion des Talents. La responsable GPEC nous a dit que le moyen de connaître la satisfaction est par la réalisation d'un travail avec une valeur ajoutée.

A cette question, la responsable GPEC nous a donné une réponse approximative, on ne peut pas réellement connaître la satisfaction d'un salarié par le fait réaliser un travail avec une valeur ajoutée. Vu que c'est le rôle des responsables et les managers de mettre les moyens nécessaires en les informant par exemple qu'un tel ou un tel travail est fait d'une manière satisfaisante ou pas, encourager le face à face et la critique.

A la dernière question, quelles sont les améliorations que vous souhaiteriez proposer à votre entreprise concernant la fidélisation des talents ? La responsable GPEC nous a répondu pour l'entreprise il faut d'abord identifier les talents (mettre en place des outils) pour fidéliser ces talents à savoir lors de l'évaluation ou recrutement identifier les candidats à tous potentiels sur des critères de base.

Nous comprenons par cette réponse la seule amélioration que propose la responsable GPEC est de mettre en place une gestion des talents afin de les identifier, et de les fidéliser.

2.9 La synthèse des entretiens

Durant notre période de stage à CEVITAL nous avons pu nous faire une opinion sur ce qui se fait en matière de gestion des talents.

Pour les besoins de notre analyse, nous avons pris les quatre meilleurs entretiens pour les analyser et comprendre est ce que la culture de la gestion des talents existe ? Est ce qu'elle est mise en place ? Si oui comment et pourquoi ? Quels sont les outils utilisés pour les détecter..., toutes ces questions nous ont aidé à comprendre et permis de nous faire une idée sur la gestion des ressources humaines en générale et la gestion des talents en particulier.

A l'analyse de ces différents entretiens, nous avons constaté que CEVITAL, au jour d'aujourd'hui ne dispose pas d'un système pour gérer ces talents, néanmoins et d'après le DRH de la société, c'est en cours de réalisation, ils en sont toujours à la phase sensibilisation des managers des différentes directions et unités de production afin de le mettre en place. Pour le moment CEVITAL a mis en place un système d'objectif et d'évaluation annuelle.

Aux questions théoriques chacun des responsables a donné son point de vue par rapport à la gestion des talents, aux outils qu'il faut mettre en place pour les identifier et les fidéliser, le rôle que doit avoir les RH,... mais en pratique rare ceux qui les appliquent.

A la question c'est quoi un talent, les quatre responsables nous ont fournis des réponses qui correspondent parfaitement à la définition d'un talent, mais seule le directeur des Finances et de la Comptabilité l'applique réellement dans sa direction, il a réussi à mettre en place plusieurs outils pour gérer les compétences et talents de sa direction par exemple en mettant en place un système d'objectif individuel, évaluation mensuelle, ... tous ces outils lui ont permis d'identifier ces talents et de les distinguer par rapport aux autres et surtout à les fidéliser. Vu que CEVITAL est actuellement entrain de mettre en place la gestion des talents le DFC a préféré anticiper pour mieux gérer les collaborateurs de sa structure d'une manière équitable.

Pour le reste des responsables et managers, nous avons constaté, qu'ils n'ont mis en place ni la gestion des talents ni les moyens nécessaires pour les identifier, les valoriser et encore moins les fidéliser.

Ce qui permet à CEVITAL d'attirer ces talents c'est sa marque de fabrique, son envergure et sa dimension internationale, qui ne cesse de grandir jour après jour, on y trouve même des managers de différentes nationalités, et c'est en partie grâce à sa mixité managériale que CEVITAL s'est développé.

Le plus important à retenir dans tout ça est que CEVITAL n'a pas encore mis en place la gestion des talents, mais c'est en cours de réalisation, en instaurant un système d'évaluation annuelle qui lui permettra peut être de les identifier.

On a constaté aussi que le concept gestion des talents en lui-même n'est pas compris par tout le monde.

Conclusion :

A travers ce chapitre, nous avons pu détecter les pratiques les plus importantes aux yeux des employés de Cevital, et il faut souligner que Cevital est en cour de la mise en place de la gestion des talents et qu'elle doit former ses managers afin que ce système soit plus efficace.

La gestion des talents est appréhendée dans la littérature comme une importante variable pour la compréhension de divers contextes organisationnels. Certains travaux ont déjà souligné que la gestion des talents est une importante source de mobilisation des ressources humaines et un élément fondamental dans cette dernière. D'autres ajoutent que c'est un ensemble de pratiques et de procédés des RH visant à assurer l'efficacité durable du personnel le plus qualifié d'une entreprise.

La préoccupation principale de cette étude était de trouver une réponse à la question de recherche principale suivante: **Quelle est la réalité de la mise en place d'une démarche de gestion des talents dans l'entreprise CEVITAL ?**

Afin de répondre à cette question principale, nous avons jugé indispensable de donner plus d'éclaircissements sur la notion de gestion des talents, ainsi celle-ci est perçue comme l'un des leviers essentiels de la bonne santé d'une organisation, elle a certaines caractéristiques qui donnent du sens au travail et renforcent l'estime de soi d'un employé, et pour qu'un système de gestion des talents soit mis en place certaines étapes doivent être respectées à savoir l'identification, la prise en charge et la mise en œuvre.

Lors de notre étude pratique, nous avons essayé d'apporter la réalité du système de la gestion des talents au sein de l'entreprise Cevital. En effet, en suivant une méthode qualitative, et mobilisant des entretiens semi-directifs, nous avons pu collecter les données auprès de plusieurs personnes. L'analyse de ces données nous a permis de constater certains résultats empiriques.

L'entretien avec le DRH de l'entreprise Cevital nous a permis de constater que la mise en place d'une démarche de gestion des talents est l'un des objectifs fixés par la direction générale, et que cette même démarche passe par plusieurs étapes. La première étape consiste à faire un état des lieux sur les pratiques existantes et identifier les talents dans l'entreprise. Cela nous renseigne sur l'existence d'une volonté de la part de la direction générale de Cevital à mettre en place une telle démarche. Ainsi, la première hypothèse stipulant le fait que la démarche de la gestion des talents au niveau de Cevital est formelle est confirmée.

Conclusion Générale

Les résultats des entretiens entretenus avec les managers nous ont permis de constater que la mise en place d'une démarche gestion des talents au niveau de Cevital est dans sa phase de commencement. Ce qui peut confirmer la deuxième hypothèse.

A partir des entretiens avec le DRH, nous avons pu constater qu'il assimile la politique de gestion des talents et est en cours de sa mise en place.

Les entretiens avec les chefs de service ainsi que les managers nous ont permis de constater que la manifestation de la gestion des talents est liée directement au supérieur hiérarchique de chaque structure et CEVITAL à un manque flagrant concernant les outils ou les pratiques pour gérer ces des talents et tous les entretiens que nous avons pu réalisés nous ont permis de constater que CEVITAL doit faire plus attention aux attentes de ses managers et de les former le plus vite possible.

Notre étude s'est portée sur la thématique de la gestion des talents qui est originale et d'actualité, en effet, à notre connaissance, notre recherche est la première qui traite cette thématique en science de gestion, ajoutant à cela le fait qu'à travers notre étude nous avons essayer d'approfondir nos connaissances sur le terrain, et d'approcher au mieux la réalité de l'entreprise Cevital, à travers les entretiens, concernant la question de la gestion des talents.

Cependant, toute recherche n'est complète, et la notre ne fait pas l'exception. En effet, toute au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de contraintes liées principalement à la réticence de quelques managers à répondre aux questions de nos entretiens, et également le manque de la documentation, dans le sens où la majorité des ouvrages et articles consultés ne touchent pas directement aux pratiques de la gestion des talents.

Toutes ces limites ouvrent certaines perspectives de recherches futures. En effet, Il semble que, pour s'appuyer sur des bases solides, les pratiques de la gestion des talents doivent s'intégrer dans les habitudes de vie au travail des employés et des managers, dans les pratiques courantes de gestion des ressources humaines et dans l'organisation actuelle du travail. Il faudra, par conséquent, se pencher de façon plus approfondie sur les principales conditions et dynamiques permettant l'implantation de pratiques pertinentes de gestion des talents pour un bien-être des travailleurs.

Ouvrage :

1. Adapted de Rothwell, W. (2005) « Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within ». 3ème édition New York, Amacom.
2. A.Roger et D.Bouillet. (2009). « Talents et potentiel. Dans J.-M. Peretti, Tous talentueux ». Eyrolles , Editions d'Organisation
3. C.Dejoux « gestion des compétences et GPEC », DUNOD 2^{ème} édition, p36.
4. C. dejoux, M. thevenet (2010) « la gestion des talents ».
5. C.Dejoux et M.Thévenet (2012), « talent management », édition DUNOD, paris.
6. Charles Henri (2015) « RH au quotidien », édition DUNOD, paris.
7. Dale carnegie (2011), « gestion des talents », copyright, États-Unis.
8. DIMITRI Weiss, « Ressources humaines », Edition d'organisation, 3ème édition, passim.
9. D.Dubois. et W.Rothwell (2004). « Competency-based human resource management ». Palo Alto (Californie): Davies-Black Publishing.
10. E.Michaels, h.Handfield-Jones, B.Axelrod (2001). « The war for talent ».
11. Ewan OIRY, (2003), « de la qualification à la compétence rupture ou continuité », édition l'harmattan, Paris.
12. Foucher.R et Gosselin.A (2004) « Mettre en place une gestion de la relève », édition, paris.
13. G.K.Stahl, I. Bjorkman, et al, (2007), « Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline », INSEAD Working Paper Colelction.
14. Guy. Le boterf, (2004) «construire les compétences individuelles et collectives », édition d'organisation, Paris
15. J.J.Rosé, (2006) « La France est venue tardivement à la RSE, mais elle va vite ».
16. J.M.Peretti et al, (2009) « Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise », Eyrolles, Edition d'Organisation.
17. J.M.Peretti (2009), « tous talentueux », édition l'organisation, eyrolles
18. J.S.Renzulli, « The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model For Promoting Creative Productivity ».
19. Le petit Robert, édition 2000.
20. L.Field, (2008), « Leçons de bouddhisme pour l'entreprise », Maxima, Paris.

Bibliographie

21. L .J Peter, et R Hull (1969)« the peter principale », édition William Morrow and Company.
22. Metrics », Canada, Conference Board of Canada.
23. M.Thévenet, (2004), « Gestion des personnes », Editions Liaisons.
24. Olivier Meier. (2009), « dico du manager », édition dunod, paris.
25. P.Mirallès. (2007), « le management des talents », édition entreprise et management.
26. R.Cecil. & W.Rothwell (2007). « Next generation management development: The complete guide and resource ». San Francisco, Pfeiffer & Co.
27. Sébastien MEYRAT. (2009), « gestion des compétence professionnelles en entreprise », carouge.
28. Silzer et Dowell (2010), «Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative ». San Francisco.
29. S.Kim. (2006). « Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies
30. W.Rothwell. (2007b) « How do you know who has potential? » Asian Quality.
31. W.Rothwell et Y.Kim. (2005). « How are succession planning and management programs evaluated? ». Hyderabad, Inde
32. Zula, K. (2006). «The development and initial assessment of an instrument for human capital planning ». The Pennsylvania State University.

Liste d'abréviation

Liste d'abréviation :

CRM : Customer Relationship Management.

DRH : Directeur des Ressources Humaines.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

GRH : Gestion des Ressources Humaines.

HP : Haut Potentiel.

PID : Plan Individuel de Développement.

QI : Quotient Intellectuel.

RH : Ressources Humaines.

RSE : Responsabilité Sociétales des Entreprises.

WBCSD : World Business Council for Sustainable Development.

Liste des figures :

page :

Figure n°1 : feuille de route pour une gestion des talents efficace	31
Figure n°2 : modélisation du talent	39
Figure n°3 : Les trois faces d'un cycle de gestion des talents.....	43
Figure n°4 : la planification des talents.....	47
Figure n°5: processus d'identification des talents.....	47

Liste des tableaux :

page :

Tableau n°1: Les différentes définitions de la gestion des talents	8
Tableau n°2: Gestion et management des talents.....	17
Tableau n°3 : Les entretiens effectués.....	58
Tableau n°4: les questions et les réponses du DRH.....	60
Tableau n°5: les questions et les réponses du manager DFC.....	63
Tableau n°6: La présentation de l'entretien avec un manager suplation.....	68
Tableau n°7 : La présentation de l'entretien avec un manager GPEC	73

Table des matières

Les remerciements	
Les dédicaces	
Liste d'abréviation	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : généralités sur la notion du talent	
Introduction.....	5
Section 01: définition des concepts de base de la gestion des talents.....	5
1.1. Comment définir la notion de gestion.....	5
1.2. Comment définir la notion de talents.....	5
1.2.1. La définition de la gestion des talents par Pierre Miralles.....	5
1.2.2. Autres définitions.....	6
1.2.3. Le talent est-il inné ou acquis ?.....	8
1.2.4. Le talent est-il une compétence supérieure ?.....	8
1.3. Comment définir la gestion du talent.....	9
1.4. Comment définir la notion de haut-potentiel.....	9
1.5. Les caractéristiques du talent.....	11
1.5.1. La nature du talent.....	11
1.5.2. La signature du talent.....	12
1.5.3. Diversité des talents.....	13
1.5.3.1. Les profils de talents sont diverses.....	13
1.5.3.2. Les talents sont issus de la diversité.....	14
Section 02 : la gestion des talents dans la GRH.....	17
2.1. L'historique de la gestion des talents.....	18
2.2. La gestion des talents ou management des talents.....	19
2.3. La gestion des talents et la gestion des hauts potentiels.....	21
2.4. Les domaines de la gestion des talents dans la GRH.....	21
2.4.1. La fidélisation.....	21
2.4.2. Le RSE.....	22
2.4.3. Le recrutement.....	22
2.4.4. La GPEC.....	22
2.4.5. Le plan de succession.....	23
2.4.6. La rémunération.....	23
2.4.7. La gestion des compétences.....	23

1.4.8. La gestion des carrières	23
Section 03 : la gestion des compétences	23
3.1. Définition de la notion de compétence	24
3.2. Définition de la gestion des compétences	24
3.3. Les domaines de la gestion des compétences	24
3.3.1. Compétence individuelle	24
3.3.2. Compétence collectives	25
3.3.3. Compétence stratégiques	25
3.4. La gestion des compétences et la gestion des talents	25
3.4.1. Les similitudes entre notion de talent et de compétence	26
3.4.2. Les différences entre de talent et compétence	27
Conclusion.....	28

Chapitre 02 : la gestion des talents : de quoi parle t-on ?

Introduction	29
Section 01 : les composantes essentielles de la gestion des talents	29
1.1. La conception de la gestion des talents	29
1.2. Les étapes de la gestion des talents	30
Section 02 : quelque élément de la gestion des talents	37
2.1. Caractéristiques du talent	37
2.2. Les pratiques de gestion des talents	38
2.3. Les modèles de la gestion des talents	39
2.4. Les clés de succès.....	40
Section 03 : comment les entreprise gèrent-elle ses talents ?	43
3.1. Les faces de la gestion des talents	43
3.1.1. L'identification des talents	44
3.1.2. Le développement des talents	45
3.1.3. La planification des talents.....	46
3.2. Le processus d'identification des talents et le périmètre des talents	47
3.3. Le recrutement des talents	51
3.4. La fidélisation des talents	52
Conclusion.....	53

Chapitre 03 : la gestion des talents au sein de l'entreprise CEVITAL

Introduction	54
--------------------	----

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	54
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil : l'entreprise Cevital.....	54
1.1.1. Création de Cevital.....	54
1.1.2. Activités et missions.....	55
1.1.3. La direction des ressources humaines de Cevital.....	55
1.1.4. La politique RH de Cevital.....	56
1.2. La présentation de la méthodologie de recherche.....	57
1.2.1. Présentation de l'étude.....	57
1.2.2. La structure des guides d'entretiens et le déroulement des entretiens.....	58
Section 02 : L'analyse et la discussion des résultats de recherche	59
2.1. La présentation de l'entretien avec le DRH.....	59
2.2. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le DRH.....	60
2.3. La présentation de l'entretien avec un manager DFC.....	62
2.4. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le manager DFC.....	65
2.5. La présentation de l'entretien avec un manager.....	68
2.6. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le manager.....	70
2.7. La présentation de l'entretien avec un manager GPEC.....	73
2.8. L'analyse et la discussion de l'entretien avec le manager GPEC.....	75
2.9. La présentation de l'entretien avec un chef de service.....	78
Conclusion.....	80
Conclusion générale	81
Annexes	83
Listes des figures, tableaux	91
Bibliographies	92
Table des matières	

Résumé

La gestion des talents est devenue un enjeu important dans les entreprises. Aujourd'hui elle constitue l'un des objectifs de toute entreprise qui veut garantir sa pérennité et soigner la qualité de ses services en vue de fidéliser ses employés, car un employé reconnu talent sera un employé potentiellement fidèle.

CEVITAL est entrain de mettre en place un système de gestion des talents pour reconnaître ses employés qui se traduit par quelque pratique, ces pratiques permettent de renforcer la relation de l'entreprise avec ses collaborateurs afin de les sauvegarder et de les fidéliser à long terme.

Concept clés

Talent, compétence, potentiel, gestion des talents, SPA Cevital.

Abstract

Talent management has become an important issue in companies. Today, it is one of the objectives of any company that wants to guarantee its sustainability and to look after the quality of its services in order to retain its employees because a talented employee will be a potentially loyal employee.

CEVITAL is setting up a talent management system to recognize its employees, which translates into practice. These practices reinforce the company's relationship with its employees in order to safeguard them and retain them in the long term.

Key concepts

Talent, competence, potential, talent management, SPA Cevital.