



Université Abderahmane MIRA - BEJAIA -
Faculté de science économiques, commerciales et des
sciences de gestion Département des sciences de Gestion

Mémoire de Fin d'Études

Stage effectué au sein de la Spa- BMT

Pour l'obtention du Diplôme de master

Filière : Science de Gestion

***Spécialité : Management des Ressources
Humaines***

Thème

**Perspective de mise en place d'une démarche
du Management des talents : cas « SPA-BMT »**

Présenté par :

Mr : TIMERIDJINE TOUFIK

Encadreur : Mme S .Boudache :

Président du jury : Mr. M. Sadou

Examineur : Mme F .Hamitouche

Promotion 2018-2019

Remerciements

Au terme de ce travail, on tient à exprimer notre profonde gratitude à notre cher professeur et encadrant **Madame S. Boudache** 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 du BMT « SPA » de Bejaia, auprès desquelles on a trouvé l'accueil chaleureux, l'aide et l'assistance dont on a besoin, à sa tête **Monsieur ABDERAHIM** 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 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.

Remerciements

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 Ma CHERE MAMAN

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 Ma Chère Femme Nawal et mon Adorable frères et sœurs
Sans oublier mon Fils AYLAN**

A toute la famille Timeridjine et Temine

A tout mes amis

A tout mes camarades

Toute la promotion management des ressources humaines



Toufik



Table des matières

<i>Introduction Générale</i>	1
Chapitre 1 les défis à relever	6
<i>1 Les différent type de défis</i>	<i>6</i>
1.1 Des défis sociaux démographiques	6
1.1.1 Phénomène de migration	6
1.1.2 L'émergence de nouvelles formes de relation au travail :	7
1.2 Des défis organisationnels	8
1.2.1 Un contexte de mondialisation :	8
1.2.2 Des évolutions technologiques rapides et importantes.....	9
<i>2 Vers un nouveau mode de management ; le Management des Talents.</i>	<i>9</i>
2.1 Un aperçu sur le management des talents :	9
2.2 L'émergence d'un nouveau mode de management :	10
2.2.1 Situation d'incertitude extrême :	11
<i>3 Définitions des talents</i>	<i>13</i>
3.1 La définition du talent dans la littérature en générale.	13
3.1.1 L'origine du talent	13
3.1.2 Les Dictionnaires Français :	14
3.1.3 Le talent comme référence aux mondes sportifs et artistiques.	15
3.2 la définition du talent dans la littérature des sciences de gestion.	15
3.2.1 Le talent est-il inné ou acquis ?	16
3.2.2 Le talent est une compétence supérieure.	17
3.2.3 La compétence n'est pas le talent.	17
3.2.4 Le talent n'est pas la compétence.	19
3.2.5 Talent, compétence et la notion de contingence.....	21
Figure 3 : Compétence, talent et potentiel	22
3.2.6 Le talent est un haut potentiel.	23
3.2.6.1 Tout potentiel est un talent.....	24
3.2.6.2 Le leadership est une forme particulière de talent.....	25
3.2.7 Le talent est une aptitude particulière.	26
Figure 04 :Le talent comme configuration dynamique de ressources	26
3.2.8 Le talent est un trait de personnalité.	27

Table des matières

3.2.9	Le talent est une forme d'expertise.....	28
3.2.10	Le talent est un savoir-être.	29
3.3	La définition retenue.	30
3.3.1	La définition générale de Pierre Miralles.	31
3.3.2	Les caractéristiques du talent.....	32
2.3.2.1	La nature du talent	32
2.3.2.2	L'émergence du talent.	33
3.3.3	La signature du talent	36
3.3.4	Diversité des talents	37
3.3.5	Les talents issus de la diversité.	38
	Chapitre 2 Le Management des talents.....	43
1	<i>Le courant du Talent Management.....</i>	<i>43</i>
1.1	Les principes généraux :.....	45
1.2	Talent Management et la gestion des talents.	46
1.3	Management des talents et management des « hauts potentiels »	47
1.4	Management des talents et gestion des compétences	48
1.5	Le management des talents, une segmentation de la GPEC :	49
	Tableau 03 :Les outils de la GPEC au service du management des talents	50
2	<i>Les pratiques du management des talents.....</i>	<i>51</i>
2.1.1	Reconnaître les talents : le scouting.....	52
2.1.1.1	Les méthodes de scouting :	53
2.1.2	Composer une équipe de talents : le casting	55
2.1.3	Exploiter et protéger les talents : le cocooning et le coaching.....	58
2.1.4	Le coaching :.....	59
2.1.5	Le cocooning :	61
3	<i>Le rôle du manager dans le Management des talents.....</i>	<i>62</i>
	Chapitre 3 la mise en place du management des talents	
1	<i>La mise en place du Management des talents</i>	<i>65</i>

Table des matières

1.1 Les étapes de la gestion des talents	66
Figure N° 06 : feuille de route pour une gestion des talents efficace	67
Étape 1 : obtenir l'engagement.	68
Étape 2 : analyser le travail et les employés actuels et définir le concept de « talent ».	68
Étape 3 : recruter et sélectionner des talents	69
Étape 4 : évaluer les performances	70
Étape 5: analyser le travail et les employés nécessaires à l'avenir	70
Étape 6: évaluer le potentiel	70
Étape 7 : former : Cette étape a pour but de combler les déficits. Ceux-ci sont essentiellement doubles ;	71
Étape 8 : fidéliser les meilleurs employés	73
1.1.1 Modélisation du talent :	74
T = Compétence * Performance * Leadership	74
1.1.2 Les clés de succès :	76
2 <i>La gestion des talents au sein de l'entreprise</i>	79
2.1 Les faces de la gestion des talents	79
2.1.1 : L'identification des talents :	80
2.1.2 Le développement des talents	81
2.1.3 La planification des talents	82
Figure 09 : la planification des talents	83
2.2 Le processus d'identification des talents et le périmètre des talents	83
Figure N° 10 : processus d'identification des talents	83
Étape 1 : l'entretien annuel.	83
Étape 2 - La People review	85
Étape 3 - La Talent review	86
2.3 Le recrutement des talents	87
Étape 1 : L'identification des postes critiques dans l'organisation	87

Table des matières

Etape 2 : La détection des talents	87
Etape 3 : Le choix des talents	87
Etape4 : L'engagement des talents	88
Etape 5 : La fidélisation des talents	88
Chapitre 4 le Cas Pratique.....	90
1 Présentation de l'organisme d'accueil.....	90
1.1Présentation de BMT	90
1.2Situation Géographique	91
1.3La structure de BMT	91
1.3.1 Direction Générale	91
1.3.2 Direction des Ressources Humaines et Moyens.....	91
1.3.3 Direction des Opérations	92
1.3.4 Direction Marketing :	92
1.3.4.1 Service commercial :.....	92
1.3.4.2 Département informatique :	92
1.3.4.3 Direction Technique	93
1.3.5 Direction des Finances et Comptabilité.....	93
1.4Les Activités Principales De BMT	94
1.4.1 Principales Opérations de BMT.....	94
1.4.2 Les opérations de planification	94
1.4.3 Les opérations de manutention	94
1.4.4 Les opérations d'aconage.....	94
1.4.5 Les équipements de la productivité de BMT	94
1.5Les valeurs de la BMT	95
1.5.1 INTEGRITE :	95
1.5.2 INNOVATION :	95
1.5.3 PERFORMANCE :	95
1.5.4 TENACITE :	96
1.5.5 SECURITE :	96
1.5.6 COURTOISIE	96
1.6Mission et Vision.....	96

Table des matières

1.6.1	Mission :	96
1.6.2	Vision :	96
2	<i>La présentation de la méthodologie de recherche.....</i>	97
2.1	Présentation de l'étude.....	98
2.1.1	L'entretien avec le DRH	99
2.1.2	L'analyse et discussion de l'entretien avec le DRH.....	101
2.2	Entretien avec le DG et l'Adjoint du DG :	102
2.2.1	Analyse et discussion des entretiens avec le DG et ADJOINT :	104
2.3	La synthèse des résultats :	105
2.3.1	L'analyse de l'existant :	105
2.3.2	Les perspectives et les recommandations pour la mise en place du management des talents :	106
2.4	Les obstacles du travail :	106
	<i>Conclusion Générale :</i>	108
	Liste d'abréviation :	113
	Concept clés	121

Liste d'abréviation Annexes

Listes des figures, tableaux

Introduction Générale

Depuis 1997, lorsqu'un groupe de consultants de McKinsey dirigeait pour la première fois le document « La guerre des talents », le concept de Management des talents est devenu brûlant. Au cours des deux décennies suivantes, « talent » et « Management du talent » sont devenues des terminologies populaires pour les organisations : le talent est considéré comme un moteur essentiel de la performance de l'entreprise. De ces faits, la capacité d'une entreprise d'attirer, de développer et de fidéliser les talents est devenue son avantage concurrentiel.

Une étude menée par le Boston Consulting Group (BCG)¹ conjointement avec la Fédération mondiale des associations de gestion du personnel (WFPMA) de 2010 à 2015 a démontré de manière convaincante l'importance stratégique du Management des talents dans le monde des praticiens.

La recherche a été menée dans 83 pays et marchés différents et a permis de recueillir les points de vue de plus de 4 700 cadres dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Le résultat a montré qu'il existe huit thèmes qui exigent l'action la plus immédiate et la plus grande attention portée aux ressources Humaines : gestion de la mondialisation, devenir une organisation apprenante, gestion de la démographie, gestion de l'équilibre travail-vie personnelle, gestion du changement et de la transformation de la culture, transformation des RH en un partenaire stratégique, améliorer le développement du leadership et manger les talents (BCG, 2015).

Parmi les huit thèmes, le Management des talents revêt la plus haute importance pour l'avenir des entreprises. Selon le BCG (2015), le Management des talents figure au premier rang des priorités de tous les secteurs et est perçue comme l'un des futurs défis majeurs en matière de ressources humaines par les dirigeants de toutes les régions du monde (BCG, 2015).

Une autre étude par Accenture² (Entreprise internationale de conseil et de technologies.) auprès de 850 chefs d'entreprises dans de nombreux pays (dont États-Unis, France, Allemagne, Chine...) s'accorde à dire que le Management des talents est une préoccupation majeure pour nombre d'entreprises. Plus des deux tiers des dirigeants interrogés dans le cadre de l'étude, accentue l'incapacité à attirer et fidéliser les meilleurs

¹ <https://www.bcg.com/> consulté le 25-01-2019. 3h00

² <https://www.accenture.com/> consulté le 20-04-2019. 2h30

Introduction Générale

profils en 2^{ème} position dans l'ordre des freins au succès, juste derrière la concurrence³.

L'intérêt fort des praticiens a été la force motrice du Management des talents, alors que l'intérêt pour ce sujet s'est accru rapidement dans le monde universitaire également (Thunnissen, Boselie et Fruytier, 2013). D'après Thunnissen et al⁴. (2013), une analyse documentaire exhaustive sur le Management des talents a été identifiée depuis 2001, à savoir la définition du talent et le Management des talents, les effets et résultats attendus du Management des talents et ces pratiques. Cependant, comparée à l'attention portée aux consultants et aux entreprises, la discussion sur les talents et le Management des talents dans le monde universitaire semble prendre du retard sur l'offre de vision et de leadership (Al Ariss, Cascio et Paauwe, 2014).

Lewis et Heckman⁵ (2006, p. 139) affirment avec force dans l'un des articles universitaires les plus cités sur le Management des talents que «la définition, la portée et les objectifs généraux du Management des talents sont troublants », en se référant aux articles publiés avant eux.

De même, McDonnell (2011) écrit qu'il existe de nombreux articles décrivant à quel point il est important d'identifier et d'évaluer les talents, mais peu sur la manière de le faire réellement dans la pratique. En outre, McDonnell (2011) note que certains ont soulevé la question de savoir si le Management du talent peut démotiver ceux qui ne font pas partie du bassin de talents et négliger les non-talents. Plus précisément, Lepak & Snell⁶ (1999, p. 45) exhortent les chercheurs à étudier comment les entreprises peuvent, en même temps, développer et utiliser les formes de capital humain actuelles et futures pour obtenir un avantage concurrentiel. De plus, (Lewis & Heckman, 2006) notent l'absence d'un système ou d'un cadre stratégique pour le du Management talents, ce que les premiers promoteurs du concept envisageaient.

Toujours dans le domaine de recherche pour appuyer sur l'intérêt du management des talents pour les organisations ; une étude menée par Bethke-Langenegger, Mahler et

³ Blanc de Taleo. juin 2009. La gestion des talents dans une économie en berne ». Tiré du Livre

⁴ Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The international journal of human resource management*, 24(9), 1744-1761.

⁵ Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16, 139-154.

⁶LEPAK D.P., SNELL S.A., 1999, "The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24, 1, pp. 31-48.

Introduction Générale

Staffelbach⁷ a montré que les pratiques du management des talents axées sur la stratégie ont un impact statistiquement supérieur sur l'attractivité de l'entreprise, la réalisation des objectifs commerciaux, la satisfaction de la clientèle et profit.

Ainsi le Boston Consulting Group et la Fédération mondiale des associations de gestion du personnel affirment que les entreprises qui excellent dans ce domaine ont une marge bénéficiaire 2,1 fois supérieure et une croissance des revenus 3,5 fois supérieure à celle des entreprises qui ne le sont pas. De toute évidence, le management des talents est sur la carte et une préoccupation croissante pour les entreprises d'aujourd'hui.

Cette préoccupation importante est devenue 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 collaborateurs dont les talents. Or cette 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. Son comportement garantit une certaine durabilité, et son aptitude lui permet de construire ses propres compétences au fur et à mesure qu'elle en a besoin.

⁷ Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management* Vol. 5, No. 5, 524-539.

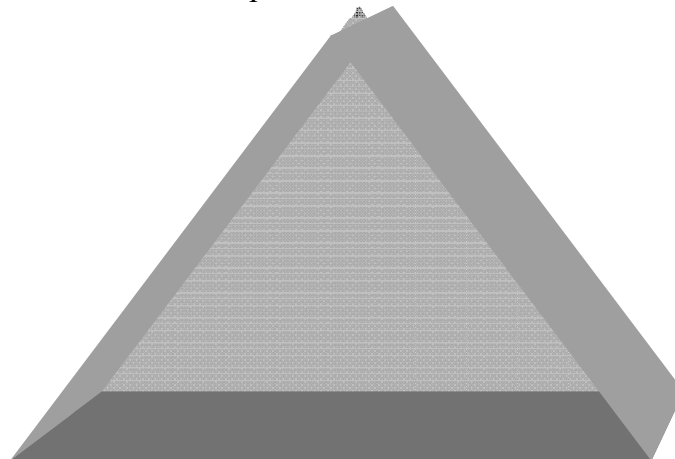
Problématique :

Par rapport à notre thème de recherche et la société d'accueil ; la question centrale qui se pose est : **Comment mettre en place une démarche du Management des talents ou le talentship au sein du SPA-BMT ?**

Et pour éclaircir la problématique de ce travail de recherche des questions subsidiaires découlent de la question principale :

- Comment l'entreprise définit-elle la notion de talents ?
- Quelles sont les étapes du Management des talents ?
- Et quelles sont les pratiques que BMT engage pour manager ses talents ?

- Comment l'entreprise définit- elle la notion de talents ?



- Quelles sont les pratiques que BMT engage pour manager ses talents ?

- Quelles sont les étapes du Management des talents ?

Problématique

Dans notre présent travail de recherche, nous nous sommes intéressés à cette thématique du Management des talents afin de la proposer et d'aider la BMT de mettre en place cette démarche du Management des talents.

Et pour enrichir cette démarche nous sommes intéressés de la présenter sous quatre chapitres :

le premier présente les éléments théoriques sur tout ce qui entoure la notion de talent notamment la définition du concept talent pour passer au deuxième qui porte sur le management des talents , nous avons tenté de rapporter des éléments théoriques relatifs au management de talent et la gestion des talents puis dans un troisième chapitre nous avons présenté sa feuille de route ainsi des détails approfondis pour la mise en place cette démarche , et finalement nous terminons avec un quatrième chapitre dédié à l'étude empirique menée suite à des entretiens avec les responsables de BMT afin de récolter le maximum d'informations pour proposer une démarche de management de talent .

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever

Introduction :

À travers ce chapitre avant de passer à la définition des talents on va voir les nouveaux défis que les organisations ont à relever à la nécessité de manger autrement, et un petit aperçu du management des talents.

1 Les différents types de défis .

L'importance des Ressources Humaines dans l'entreprise est devenue cruciale. Avec la globalisation, les technologies sont partout disponibles. Qu'est-ce qui va faire la différence ? sont les gens. »⁸ Marcel Messier, Airbus

1.1 Des défis sociaux démographiques

1.1.1 Phénomène de migration

Une équipe de chercheurs conduite par le sociologue Mohamed Saïb Musette a élaboré une étude concernant « La fuite des cerveaux et le développement dans l'espace de l'UMA : le cas Algérie. » Ce rapport, présenté le 15 avril 2015, permet de quantifier ce phénomène de migration. L'Algérie se vide de ses compétences, principalement issues de l'élite, 268 000 algériens vivent et travaillent à l'étranger.

En Europe, les migrants algériens qualifiés représentent près de 268 000 personnes. La destination favorite des cerveaux fuyants à l'étranger est la France. L'Hexagone capte, en effet, 75% de migrants qualifiés algériens. Bien plus que le Canada (11%) ou la Grande Bretagne (4%). Le rapport précise néanmoins que « l'Espagne et l'Italie, qui sont les destinations favorites après la France et le Canada pour les Algériens en général, n'attirent pas pour autant les personnes qualifiées. »

En somme, un chiffre impressionnant représentant une véritable armada de « cerveaux » dont 1,2% sont titulaires du PHD. Selon le rapport, « On constate aussi qu'il y a 24,8% de femmes et 27% d'hommes qui ont un niveau d'études supérieur. Ces proportions sont quasi équitables. La répartition des émigrés qualifiés, d'origine algérienne, par âge, nous montre la

⁸https://www.purpanalumni.org/global/gene/link.php?news_link=1203010916Forumdesentreprises2012.pdf&fg=1 consulté 30-04-2019 à 18h00

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

prédominance de la classe active (35-54 ans) chez les deux sexes, quoique chez les femmes, la classe des 25-34 ans est presque aussi importante que celle qui la suit. »

Des Algériens qualifiés, diplômés, des médecins, des ingénieurs, désertent donc leur pays pour aller s'expatrier de l'autre côté de la Méditerranée. Ce rapport montre que la fuite des cerveaux algériens et plus que jamais d'actualité, et met le doigt sur un autre point important : Ceux qui partent ne reviennent pas toujours, ce qui représente une vraie perte de savoir et de richesse intellectuelle pour l'Algérie. « Même s'il y a retour, un nouveau départ n'est pas exclu. Le retour 'virtuel' des compétences est une piste à explorer. Les changements observés récemment dans le profil des migrants algériens, pour la plupart des personnes de niveau universitaire, méritent une observation constante quant au renforcement des liens avec le pays d'origine. L'analyse des causes et des attentes des migrants scientifiques nous a permis de situer les efforts à engager une stratégie devant permettre leurs contributions au développement économique et social du pays. »⁹ je vous invite à consulter le site en référence.

1.1.2 L'émergence de nouvelles formes de relation au travail :

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

En voici quelques lignes :

Les deux générations suivantes sont les générations montantes :

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

⁹ <https://www.elwatan.com/edition/actualite/plus-de-268-000-competences-se-sont-installees-a-letranger-15-04-2015>

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

et leur vie privée. Ils ne sont pas ‘attachés’ à leur entreprise. Ils attendent des avantages de l’entreprise et la choisissent en fonction de qu’elle peut leur offrir.

La génération actuelle et futur :

- *La génération Z* ou net génération (nés à partir de 1995). Cette génération est née avec Internet (et les TIC en général). Leur culture n’est pas encore déterminée, néanmoins cette génération possède un énorme potentiel dans l’environnement des TIC.

1.2 Des défis organisationnels

1.2.1 Un contexte de mondialisation :

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

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

- ✓ Les pays se spécialisent dans les secteurs où ils possèdent un avantage compétitif, comme le coût de la main-d’œuvre.
- ✓ Les pays ‘développés’, se spécialisent dans les secteurs à forte valeur ajoutée : la demande de travailleurs qualifiés va donc en augmentant.
- ✓ La compétitivité de l’entreprise étant sans cesse remise en cause, cette dernière doit innover en permanence pour se différencier. La Valeur ajoutée de la ‘main d’œuvre’ se situe davantage dans les phases amont de conception qui requièrent des ressources très qualifiées.
- ✓ La modalisation se situe au niveau du « Business » mais aussi du marché de l’emploi.

1.2.2 Des évolutions technologiques rapides et importantes

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

Et pourtant, dans le même temps, des enquêtes¹⁰ ; montrent que de vraies tensions existent sur le marché du travail pour certains types d'emplois considérés comme peu qualifiés.

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

2 Vers un nouveau mode de management ; le Management des Talents.

On a vu précédemment quelques défis à relever pour l'entreprise pour penser de manager autrement et la nécessité de garder son capital humain et précisément les talents pour passer au management de ces derniers, donc on va voir un aperçu sur le talentship et la définition du talent.

2.1 Un aperçu sur le management des talents :

Comme les auteurs le précisent dans leur article¹¹, les processus, la technologie, le capital financier de l'entreprise sont importants pour la réussite de l'entreprise, mais ce sont les personnes qui prennent les décisions, qui conduisent et réussissent le « business ». Ce sont les personnes qui créent de la valeur en utilisant les atouts de leur entreprise. Ce qui signifie que plus les personnes seront capables, plus l'entreprise réussira. Pour cela, il faut attirer, développer et utiliser les meilleurs.

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

Quelques organisations le faisaient avant même que le terme n'apparaisse et plutôt que

¹⁰ UNEDIC-ASSEDIC & CREDOC, *Enquête de besoin de main-d'œuvre 2007*

¹¹ Lewis, R. E., & Heckman, Op.cit.

de voir le Management des Talents comme un processus 'discret', elles l'ont introduit dans tout ce qu'elles faisaient.

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

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

2.2 L'émergence d'un nouveau mode de management :

En se basant sur les travers des travaux¹² de Pierre Mirallès, Professeur associé à l'IAE de Montpellier, nous avons essayé de clarifier la notion et les pratiques.

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

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

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

¹² P. MIRALLES 'La gestion des Talents : un nouveau mode de management ? -/ REVUE MANAGEMENT & AVENIR N°11 et XVIIe congrès de l'AGRH - 2006

2.2.1 Situation d'incertitude extrême :

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

2.2.2 La cristallisation de la performance :

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

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

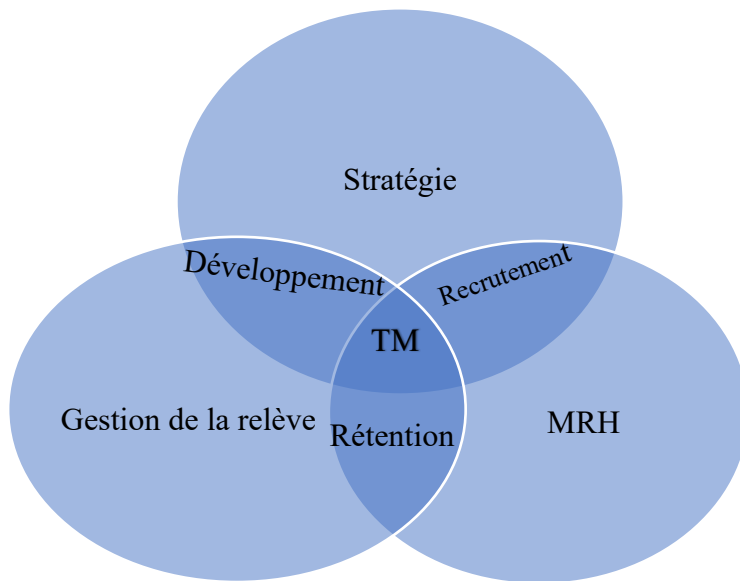
Ces deux facteurs créent des situations où la notion de talent apparaît non seulement pertinente, mais est un axe central du management – P.Miralles parle de contextes professionnels dits : '**Talent sensitive**'.

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

Blass¹³ écrit que le Management des talents « semble être l'interception entre stratégie, gestion de carrière et MRH, s'appuyant principalement sur des stratégies de développement, des stratégies de recrutement et de rétention, et des stratégies de récompense, soutenues par de bonnes sources de données, un suivi et une mesure. Et le montre comme à la figure 1.

¹³ Blass, E. (2009). *Talent management : cases and commentary*. Houndsmills: Palgrave MacMillan. P, 22.

Figure 1 : Cartographie du territoire du Management des talents.

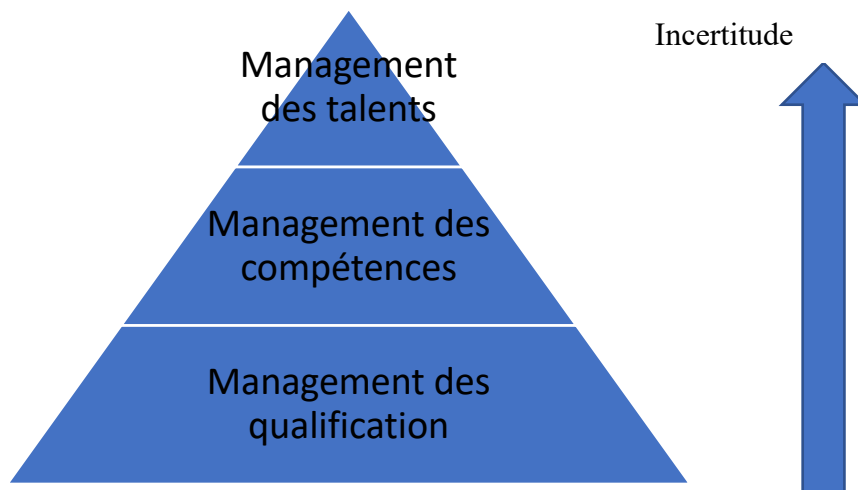


Source : (Blass, 2009, p. 22)

Allons plus dans le détail de cette vision du Management des Talents postérieurement dans le chapitre 2.

Nous ajouterons avant cela un Schéma explicatif des modes du management

Figure 2 : Schéma explicatif des modes du management.



Sources : Nous même inespéré des modes du management et son historique.

Sur ce schéma on voit que le management des talents apparaît au sommet de la pyramide dans les pratiques de management de l'organisation ; il ne se substitue pas au management des compétences, il le complète.

3 Définitions des talents

Le thème du talent est quasi-absent de la littérature théorique. Le talent est un objet nouveau pour les sciences de gestion. La référence théorique en la matière est Pierre Miralles qui a écrit sur le management des talents en 2007¹⁴.

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

3.1 La définition du talent dans la littérature en générale.

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

Dans un premier temps on va s'intéresser au sens étymologique dérivé de la parabole des talents avant de nous pencher sur la définition du dictionnaire et d'évoquer quelques citations d'auteurs.

3.1.1 L'origine du talent .

La notion de talent apparaît très tôt dans l'histoire et son illustration la plus connue reste la parabole des talents présente dans la Bible chrétienne (Evangile de Saint Matthieu, 25, 14- 30) ; On lisant le texte, le talent est un don, un héritage. Les talents sont inégalement distribués entre les hommes et leur répartition dépend d'une sorte de classement naturel « *à chacun selon ses capacités* ». Ce capital doit être mis en valeur sinon il est perdu. Le détenteur des talents est entièrement responsable de leur usage (cœur de la parabole). Il appartient à chacun d'augmenter le nombre de ses talents, de les faire valoir.

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

¹⁴P.Mirallès. (2007), « le management des talents », édition entreprise et management

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

exemple, le talent pesait vingt-sept kilos.

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

3.1.2 Les Dictionnaires Français :

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

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

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

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

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

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

3.1.3 Le talent comme référence aux mondes sportifs et artistiques.

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

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

Le talent dans le domaine sportif évoque des dispositions naturelles exceptionnelles, une sélection rigoureuse et un entraînement intensif systématique développé sous la houlette d'un coach (Miralles, 2007).

En ce qui concerne le monde des arts, Menger (2002)¹⁵ nous explique que Le collaborateur de talent dans l'entreprise peut être comparé à l'artiste .

Heinich cité par Cadin¹⁶ (2008) insiste quant à lui sur « la distinction entre l'artisan qui reproduit et l'artiste qui crée ». Au-delà de la créativité, l'artiste est celui qui est le plus à même de flexibilité.

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

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

3.2 la définition du talent dans la littérature des sciences de gestion.

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

¹⁵ Pierre-Michel Menger, *Métamorphoses du capitalisme*, Paris, La République des idées/Seuil, (2002, 95 p).

¹⁶ Cadin L., (2008), *La gestion des talents au regard de l'évolution de carrières*. Dunlop

d'apporter le cas échéant un regard critique.

3.2.1 Le talent est-il inné ou acquis ?

Pour les auteurs Cadin et Guérin – Roussillon et Miralles cités par Peretti¹⁷, le talent a une part d'inné mais il peut être caché. C'est la confrontation à des situations et la volonté individuelle de l'individu qui permettent de le développer. « Le potentiel, ça se cultive » souligne Plassart cité par Peretti¹⁸. Comme pour un grand musicien ou un grand champion sportif, les compétences exceptionnelles d'un salarié supposent un entraînement intensif pour se développer.

Selon Dejoux¹⁹ le don et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux records. Ce qui signifie que parti de l'inné, le talent ne peut fructifier sans être cultivé.

Si le génie relève de l'inné, cela est différent pour le talent : environnement et hérédité jouent un rôle mais il est difficile voire impossible de déterminer la part exacte de chacun²⁰.

Selon Fernando Cuevas et Dominique Ballot (2012), « l'inné (le don), la formation, l'entraînement et l'expérience » sont les résultats du talent mais celui-ci se développe grâce à trois facteurs : la formation, l'entraînement et l'expérience. Par ailleurs, les deux auteurs considèrent que peut s'ajouter deux autres facteurs psychologiques à ces éléments : l'audace et la motivation.

La personne qui aura alors identifier et travailler sur ses talents pour bien les développer et les utiliser est considérée selon les deux auteurs, comme « gagnant ». Est-ce alors la bonne définition que l'on pourrait se faire du talent ? Parallèlement, pour Yves Blanc, Catherine Foix *et al.* (2008), « le petit génie » intérieur d'une personne regroupent un ensemble de potentialités cognitives, émotionnelles, adaptatives et instinctives qui permettent de lui donner son originalité et sa valeur ajoutée.

¹⁷ J.M.Peretti et al, Op.Cit.p. 34.

¹⁸ Ibid , p.35.

¹⁹ C .dejoux, M. thévenet,op.cit. p45.

²⁰ Peter L.J. et Hull R., (1969), The Peter Principle, William Morrow and Company Peretti et al, 2009.

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

Par conséquent, le talent pourrait avoir une part d'inné et pourrait provenir de notre héritage, mais les auteurs se rejoignent pour dire que le talent a besoin d'être « cultivé » pour se développer.

3.2.2 Le talent est 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 Hull²¹, 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.

Quant à Thévenet, cité par Peretti²², il estime que seulement 5% des personnes peuvent être considérées comme disposant de talents extraordinaires.

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

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

3.2.3 La compétence n'est pas le talent.

Pour Amadiou et Cadin, cités par Pemartin²³, « la compétence est un ensemble de connaissances et de qualités professionnelles mises en œuvre pour résoudre une situation ou un problème donné ».

²¹ https://fr.wikipedia.org/wiki/Principe_de_Peter

²² Peretti J.M. Op.Cit. ,p3.7.

²³ Pemartin D., (2005), La compétence au cœur de la GRH, Editions Ems ,p,57.

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

Le Boterf²⁴ renvoie la notion de compétence à une organisation mentale complexe et singulière de l'individu : « il faut savoir sélectionner les éléments nécessaires dans le répertoire des ressources, les organiser et les employer », ce qui est en parfait accord avec la définition donnée par Zarifian²⁵ : « la compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté ».

Pour Miralles²⁶, la compétence renvoie à « l'acquisition par l'apprentissage [...] elle est avant tout repérable à une performance standard ».

Si la compétence n'est pas le talent, la méta compétence pourrait-elle constituer le talent ? Intéressons-nous pour cela aux définitions variées de la méta compétence.

Pemartin ²⁷ nous dit que « certains désignent sous le terme de méta compétence des compétences intervenant dans un cadre plus général que celui d'un métier donné ou d'une fonction spécifique. Le terme se rapprocherait alors de celui de compétence transverse : la communication orale, l'argumentation, seraient des méta compétences ». Peut-on considérer le talent comme une compétence transverse dans la mesure où il s'exerce quel que soit le métier de celui qui le détient ?

Pemartin ²⁸, nous livre la définition de la méta compétence faite par Warnier. Ce dernier considère que « la méta compétence est une compétence de second niveau ; elle est une capacité dynamique permettant aux compétences de s'ajuster à l'environnement pour ne pas devenir des « core rigidities ». Elle exprimerait donc la capacité des compétences à évoluer et serait ainsi du registre du « apprendre à apprendre ».

Dans la notion de prise de conscience de l'environnement et donc de contingence,

²⁴ *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Éditions d'Organisation, 3^e tirage, 1995, (Men- édition spéciale du grand prix 1994 du livre de management et de stratégie).

²⁵ Zarifian Ph., (1999), Objectif compétence, Editions Liaisons , p.70.

²⁶ P.Miralles Op.Cit,PP.105&106.

²⁸ Pemartin D., OP.cit , p.74.

cette définition de la méta compétence peut s'identifier au talent.

Pemartin nous livre sa définition : « la méta compétence renvoie à une autre réalité. Elle est une prise de conscience par l'individu des compétences dont il est porteur. La méta compétence ne se développe pas automatiquement quand la compétence s'accroît. Le passage du faire à la conscience du bien faire et des potentialités démontrées n'est pas automatique ».

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

3.2.4 Le talent n'est pas la compétence.

Contrairement à Dejoux²⁹ qui définit le talent comme « une combinaison rare de compétences rares », pour Miralles³⁰, le talent, « les performances exceptionnelles ne sont pas dues à la rareté des compétences mises en œuvre mais à l'expression d'un potentiel, c'est-à-dire de caractéristiques personnelles elles-mêmes exceptionnelles ». Toujours pour cet auteur, « le talent s'observe à travers une compétence ou plusieurs mais on ne peut le considérer comme une compétence à proprement parler [...] Le talent apparaît comme ce qui dépasse la compétence [...] Le fait de faire mieux que les autres » [...] Faire la différence. Le talent désigne toujours les meilleurs pour une activité donnée »³¹. Miralles développe ici l'idée de distinction, de rareté et le caractère d'excellence du talent. Nous aurons l'occasion d'approfondir cette ébauche de définition.

Bournois³² (2007) insiste en décrivant les talents dans l'organisation comme une excellence individuelle d'un petit nombre de personnes clés. Ce ne sont pas forcément des dirigeants ou des leaders mais ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation.

Sennet cité par Dejoux (2010) quant à lui, associe le talent à une carte d'identité propre, liée à une seule personne. Le talent est une projection de soi dans le travail. Il estime

²⁹Dejoux C., Thévenet M., (2010), La gestion des talents : la GRH d'après crise, Dunod ,p.21.

³⁰ P.Mirralles .Op.Cit, p. 106

³¹ Ibid.p.107.

³² Frank BOURNOIS. Le Grand livre du coaching, Paris, Editions Eyrolles, (2007)

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

que le talent est la touche personnelle in quantifiable dans son apport à l'organisation.

Quant à Le Boterf cité par Miralles ³³, il place le talent et la compétence sur les pôles extrêmes d'un axe permettant la distinction des métiers selon les critères suivants :

Tableau 01 : [Les pôles opposés du talent et de la compétence](#)

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

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

Pour Miralles ³⁴« il semble donc que ce soit une forme particulière d'implication du sujet requise par l'activité qui constitue le facteur principal de différenciation entre ces deux modèles cardinaux du professionnalisme, les métiers de talent étant caractérisés par la nécessité de projeter ou d'exprimer des caractéristiques intimes de la personne actante [...], pôle opposé de la compétence, le talent est simultanément envisagé comme une composante de la compétence, celle-ci entendue de façon plus globale ».

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

³³ Frank BOURNOIS.OP cit, p. 83.

³⁴ P.Miralle .Op.Cit. , p. 83.

3.2.5 Talent, compétence et la notion de contingence

En effet, pour Zarifian, Pemartin, Miralles, « talent » et « compétence » apparaissent étroitement liées à la notion de contingence.

Pour Zarifian, cité par Miralles³⁵: « la compétence est celle d'un individu et non la qualification d'un emploi », la compétence s'exerce dans un contexte. C'est la même chose pour le talent. Pour Miralles³⁶, le talent est le résultat de « dispositions individuelles de son détenteur et de sa position au sein d'un ensemble de processus organisationnels, et c'est cette combinaison qui lui procure les opportunités de sa valorisation ».

Le contexte dont il est question renvoie à la notion de contingence : idée selon laquelle une idée n'est jamais universelle. Elle ne fait sens qu'en fonction d'un environnement donné. Interviennent alors des facteurs de contingence internes et externes à l'entreprise. Ces facteurs vont être déterminants dans le fait de favoriser ou non le développement et l'épanouissement du talent. Parmi les facteurs de contingence externes, on peut par exemple évoquer, ainsi que le précise Pemartin (2005), la nature des relations de l'entreprise à son environnement. Une organisation qui intervient sur un marché peu concurrentiel et sur lequel elle se situe dans une situation de monopole verra sans doute moins ses collaborateurs dévoiler leurs talents qu'une organisation évoluant dans un environnement caractérisé par une logique d'incertitude et de forte concurrence. Dans ce deuxième cas de figure, le talent aura matière à s'exprimer pour permettre à l'entreprise de faire la différence sur son marché en termes de compétitivité.

Ce sont également les propos de Miralles³⁷ qui confirme : « le talent est possible dans tous les métiers mais il n'est utile et a fortiori déterminant que dans certains d'entre eux ». [...] C'est toujours l'exigence d'excellence qui engendre [...] la valeur du talent » (impact économique de l'activité).

Au niveau des facteurs de contingence internes, Pemartin³⁸, nous propose de réfléchir à la place laissée à la démarche compétence en fonction des objectifs stratégiques de l'entreprise et de sa santé financière. Il dit donc qu'en fonction de ce que va privilégier le responsable de l'entreprise, « la prise en compte de la compétence prendra des formes

³⁵ P.Miralle .Op.Cit., p.108.

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid. , p.120.

³⁸ Pemartin , Op.Cit. p.248.

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

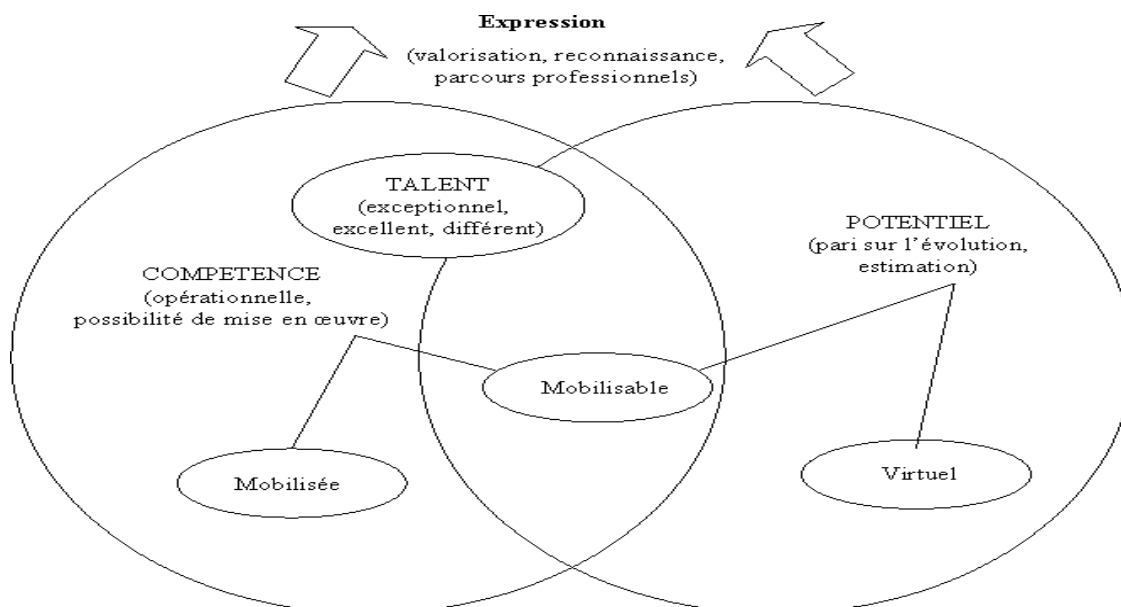
différentes : organisation qualifiante et rémunération des compétences dans les stratégies de croissance (gestion par les compétences), adaptation des compétences des salariés au profil de l'emploi, formation continue ayant visée de spécialisation, pratique de recrutement à partir de définitions de postes très précises (gestion des compétences) dans les stratégies de survie ».

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

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

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

Figure 3 : Compétence, talent et potentiel



Source : (Peretti, 2009, p.35)

Pour Roger et Bouillet cités par Peretti³⁹, « *les talents sont considérés comme un sous ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans*

³⁹ M. Peretti.Op.Cit. ,p.35.

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

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

3.2.6 Le talent est un haut potentiel.

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

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

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

En psychologie, le terme haut potentiel est principalement utilisé pour les enfants surdoués. Pour Lautrey⁴⁰ : « 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 ». par contre Renzulli⁴¹, définit le

⁴⁰Lautrey (Jacques).- Hauts potentiels et talents: la position actuelle du problème, Psychologie française, 49, 3,2004, p.219-232.

⁴¹.S.Renzulli, « The Three-Ring Conception of Giftedness: A Developmental Model For Promoting Creative Productivity », (Psychologie Française 49 – 2004, p.227).

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

haut potentiel selon trois composantes : aptitude intellectuelle élevée, créativité, et 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, Dejoux⁴² 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 Miralles⁴³, « 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 catégorie⁴⁴.

C'est également le point de vue de Chaminade (2003) qui ne réduit pas le concept de talent à celui des futurs leaders. Il désigne « toute personne dont les capacités représentent une plus-value pour l'organisation, en lui permettant de se différencier de ses concurrents » (Chaminade, cité par Miralles⁴⁵. Le talent aurait et constituerait donc un avantage concurrentiel.

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

3.2.6.1 Tout potentiel est un talent.

Selon Bournois et Roussillon cité par Miralles⁴⁶, 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 Miralles⁴⁷, « 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

⁴² Dejoux.Op.Cit. , p.96.

⁴³ P. Miralles.Op.Cit. ,p. 89.

⁴⁴ P.Miralle .Op.Cit.,p.117.

⁴⁵ Ibid. ,p, 78.

⁴⁶ Ibid. ,p, 118.

⁴⁷ Ibid .P.118.

les potentiels des individus sont hiérarchisés.

3.2.6.2 Le leadership est une forme particulière de talent.

Miralles⁴⁸ semble abonder dans ce sens. C'est pourquoi « la sélection et l'élevage des HP visent la constitution d'une élite de commandement » ; les qualités personnelles selon Levy-Leboyer cité par Miralles⁴⁹ à savoir : l'ambition, l'énergie, la tolérance au stress, la maturité émotionnelle, la capacité de travail, se retrouvent chez quasiment tous les leaders ; et les pratiques sont souvent communes entre gestion des HP et management des talents.

Pour Chapelier, Sartori et Schmidt cités par Peretti⁵⁰, il est nécessaire d'intégrer une dimension psychologique à la notion de potentiel : la motivation. « Le potentiel est un pronostic sur l'individu qui implique l'évaluateur, qui se développe au cours du temps, et qui est toujours relatif à un poste donné ou une fonction ». On comprend donc ici qu'au-delà de la notion de contingence liée à la fonction, la motivation est également à prendre en considération.

Au-delà de ce nécessaire accompagnement, la notion de potentiel, identifiée au niveau individuel, n'a d'intérêt que dans sa capacité à se développer dans un contexte collectif.

Quand on parle talent, potentiel ou compétences on fait souvent référence aux dimensions individuelles de la gestion des RH. Thévenet cité par Peretti⁵¹ 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.

⁴⁸ P.Miralle, Op.Cit, P,119.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ M.Pretti ,Op.Cit. , P, 36.

⁵¹Ibid,P, 37.

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

3.2.7 Le talent est une aptitude particulière.

le LAROUSSE définit l'« aptitude » comme « une disposition naturelle ou acquise de quelqu'un à faire quelque chose. Aptitude est synonyme de capacité ». Miralles ⁵², parle de configuration dynamique de ressources.

Figure 04 : Le talent comme configuration dynamique de ressources



Source : (Miralles, 2007, p.103)

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

Miralles⁵³ estime que cette notion de prédisposition ou aptitude éclaircit la notion de talent :

- ✓ « Le talent implique la notion d'aptitude, à condition de se faire une conception étendue de cette notion : il faudrait y englober les aptitudes cognitives, émotionnelles... » ;
- ✓ Le talent relève à la fois des aptitudes et des compétences : « sous sa dimension

⁵² P.Miralle, Op.Cit. p.103.

⁵³ *Ibid.* , P. 104.

aptitudes, il n'est pas observable ni mesurable directement mais seulement par l'intermédiaire des capacités ou des habiletés dans lesquelles il s'actualise. Sous sa dimension compétences, il peut se développer par l'apprentissage et il peut donc être vu comme une qualité latente et incorporée dans la personne qui le détient. Une part essentielle de ces aptitudes est innée, d'origine héréditaire »

- ✓ « Le talent ne se caractérise pas nécessairement par des capacités exceptionnelles dans tous les domaines que requiert une discipline particulière [...] mais plutôt par une configuration spécifique de ressources permettant sous certaines conditions l'accès et le maintien à un niveau de performances exceptionnelles ».

Si le talent est une aptitude particulière, Dejoux et Thévenet⁵⁴ associent à la définition psychologique du potentiel, l'intelligence émotionnelle. Celle-ci est définie par Salovey et Mayeur⁵⁵ comme « la capacité à percevoir, évaluer et exprimer ses émotions dans le but de les développer, de les comprendre et de les réguler afin de progresser ». Ainsi l'intelligence émotionnelle serait un complément de l'intelligence évaluée par le quotient intellectuel, les deux contribuant au succès et à la performance car sans être une forme d'intelligence en soi le talent est relié à l'intelligence en ce qu'il permet au sujet de mobiliser des capacités intellectuelles.

3.2.8 Le talent est un trait de personnalité.

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

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

⁵⁴ Dejoux et Thévenet (2010).Op.Cit. , p.86.

⁵⁵ Mayer J.D., Salovey P, (2000), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, vol9, n°1990 (PP.267-298)

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

- ✓ Non transmissibles.
- ✓ Stables dans le temps.
- ✓ Révélées par l'expérience et développées par la pratique.

Pour Miralles⁵⁶, « les caractéristiques personnelles qui relèvent de la volonté de réussir font partie intégrante du talent, de la configuration d'aptitudes ». Cette volonté de réussir se manifeste par l'investissement de la personne dans sa mission.

Le talent se manifeste par un niveau élevé de performance et par la manière dont ces performances sont obtenues. D'ailleurs, pour le Boterf cité par Miralles⁵⁷, « le talent est autant un savoir-exprimer qu'un savoir-agir ». Un style qui part d'un atout naturel (en cela inimitable) et qui est développé pour en faire un élément de différenciation.

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

3.2.9 Le talent est une forme d'expertise.

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

Selon Miralles⁵⁸, l'expertise est caractéristique d'un niveau élevé de compétence professionnelle, acquis par l'expérience. Elle renvoie à une « capacité d'improviser avec succès [...], à tirer des leçons de l'expérience ». D'où la formalisation par l'expert des « Bonnes pratiques ». Ce qui est différent du talent grâce auquel l'individu fait

⁵⁶ P.Miralles. Op.Cit. , P,110.

⁵⁷ Ibid., P ,112.

⁵⁸ Ibid., P, 114.

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

« Différemment des autres ».

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

3.2.10 Le talent est un savoir-être.

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

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

et le feed-back nécessaire à la compréhension mutuelle. Fonction de leur urgence/importance dans un contexte en évolution.

- ✓ Capacité à sélectionner et à globaliser de façon pertinente l'information disponible pour parvenir à un diagnostic fiable et/ou une solution adaptée.
- ✓ Capacité à s'intégrer et coopérer dans un ou plusieurs groupes de travail, projets ou réseaux et d'y apporter une contribution efficace ».

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

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

Selon Bellier, cité par Miralles⁵⁹, le savoir-être est un ensemble de compétences particulières qui « permettent à l'individu d'adopter des comportements satisfaisants pour l'organisation ». Mais attention, comme le souligne Miralles⁶⁰ : « l'adoption de certains comportements individuels n'est pas nécessairement à rapporter à des traits de personnalité supposés communs aux individus en question mais plutôt aux caractéristiques d'un ensemble de situations vécues en commun ».

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

3.3 La définition retenue.

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

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

⁵⁹ P.Miralles (2007) Op.Cit. , P, 122.

⁶⁰ Ibid. p, 124.

3.3.1 La définition générale de Pierre Miralles.

Selon Miralles⁶¹ « si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres ».

Le talent = excellence + différence

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

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

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

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

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

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

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

⁶¹ P.Miralles Op.cit.,p, 128.

3.3.2 Les caractéristiques du talent

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

2.3.2.1 La nature du talent

La nature du talent est donc pour Miralles⁶² « le fruit de la mobilisation de qualités personnelles » qui sont :

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

Toujours pour Miralles⁶³ 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 ».

⁶² P.Miralles Op.Cit., p,131

⁶³ Ibid., PP.132 et 133.

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

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

Mais « le talent est d'ici et maintenant, il est fait pour réussir et se valoriser dans le siècle », Miralles⁶⁴, et en cela est différent du génie. En accord avec Miralles, Peretti, (2009, chap. 4) indique que « les talents ne sont ni des surhommes ni des génies. Simplement des personnes à la limite de l'extraordinaire qui sont capables de faire aisément ce qui est difficile aux autres. Capacité à manifester des compétences difficiles et contradictoires, à savoir faire quelque chose et son contraire afin de pouvoir s'adapter aux différentes situations complexes ».

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

2.3.2.2 L'émergence du talent.

Miralles⁶⁵ estime que le facteur premier de « l'éclosion du talent » est que l'individu ait « des capacités fondamentales (innées) ».

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

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

Au-delà de cette question de l'émergence relationnelle, Foix s'interroge sur ce qui va devoir être mis en œuvre pour créer les conditions favorables à l'émergence du talent. Il estime qu'une des conditions préalables est de favoriser la rencontre entre une personne porteuse d'une promesse et un milieu riche d'opportunités. Blanc, Foix et Maurice

⁶⁴P.Miralles Op.Cit. , P, 135.

⁶⁵ Ibid., p. 136.

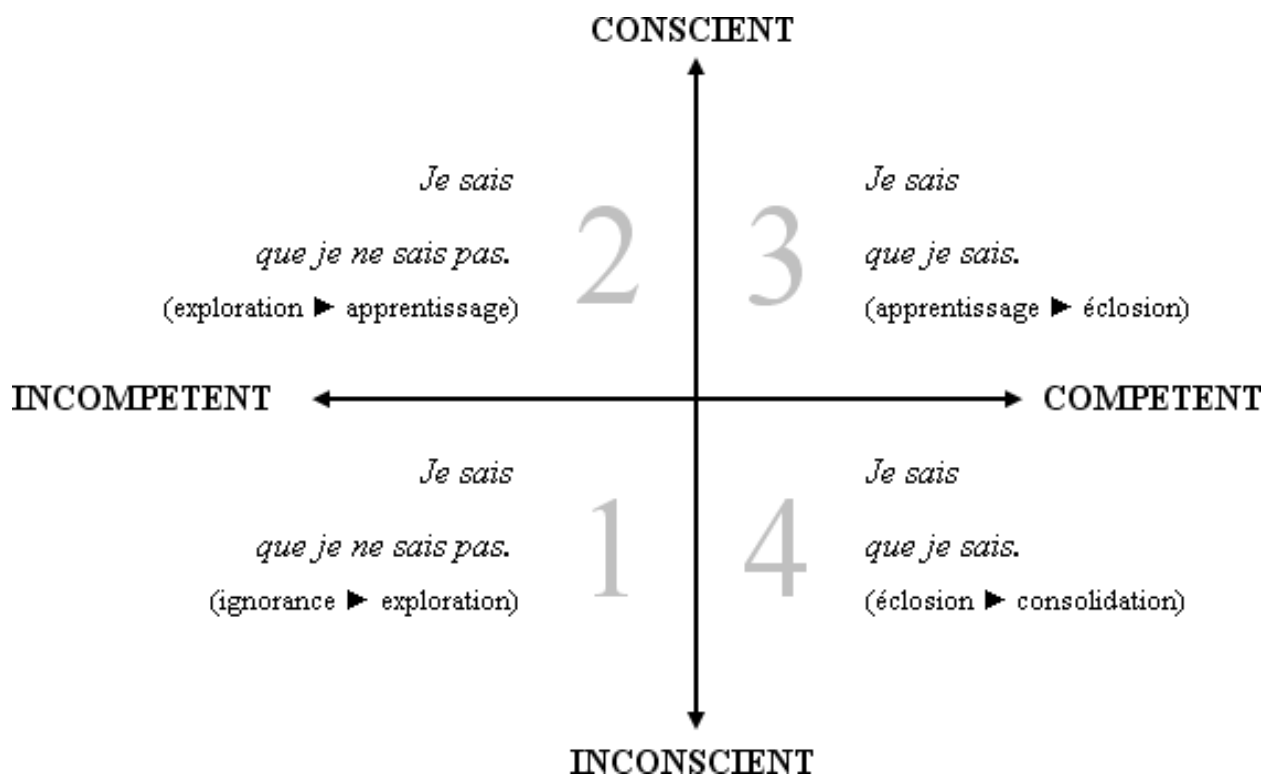
Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

rejoignent ici Miralles⁶⁶ qui estime qu'un « environnement favorable » (encouragement de l'activité – familial ou rencontre fondatrice) est un facteur déterminant pour « le processus d'éclosion du talent ».

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

Blanc, Foix et Maurice⁶⁷ mettent en exergue quatre étapes de l'émergence du talent pour illustrer son propos. Il s'appuie sur le principe de Peter pour faire un parallèle avec le talent.

Figure 05 : Étapes de l'émergence du talent



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

- **La phase numéro un** est la phase dite d'exploration ou d'état d'inconsciement incompétent. Il est là question de trouver ce pour quoi l'individu est fait.

A cette étape, Blanc, Foix et Maurice estiment que la stimulation du talent doit se

⁶⁶ P.Miralles Op.Cit P.136.

⁶⁷ Y. Blanc, C. Foix, M. MAURICE, L'Alchimie des talents, Un atout stratégique pour l'entreprise du 21e siècle, (Dunod, Paris, 2008).P.32

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

situer à trois niveaux : pratique tout d'abord (agir), émotionnel ensuite (ressentir) et intellectuel enfin (penser).

Il est dans un premier temps indispensable de se confronter à des sollicitations diverses pour pouvoir choisir ensuite (exemple : les pépinières d'entreprise).

- **La phase numéro deux** renvoie au consciemment incompetent et donc à l'apprentissage. Il s'agit là de transformer les potentialités en savoir-faire, tout en intégrant de multiples contraintes qu'elles soient techniques ou légales par exemple. C'est une étape ingrate qui donne le sentiment de tourner en rond. Dans l'entreprise l'exemplarité du manager est déterminante et conditionne la réussite de ce passage pour le collaborateur.
- **La phase numéro trois** est celle du « consciemment compétent » ou selon l'auteur de « L'éclosion ». C'est une phase de libération et d'émergence du talent. Les compétences sont consolidées grâce à l'apprentissage qui précède, on voit apparaître l'acquisition de technique et de méthode. Le talent atteint tous les registres de maturité (plaisir, fluidité, capacité, volonté).

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

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

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

-Enfin, la consécration suprême qui est la phase de modélisation des connaissances. Elle va au-delà de la phase de transmission en ce sens qu'elle implique que le collaborateur soit porteur et développeur du capital collectif sur son champ de compétence. Cette phase ne peut être atteinte qu'à certaines conditions. En effet, il sera nécessaire de passer par des moments de recul permettant de dessiner la voie du talent (repérer et encourager les

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

rencontres positives, détecter les modalités d'épanouissement de chacun). Une autre condition cumulative est d'aller au-delà de soi-même pour se retrouver. L'auteur fait ici référence à « l'anti culte du moi » et à l'individualisme, incompatibles avec l'émergence du talent. Il insiste sur le fait que l'entreprise ne doit pas ignorer d'éventuels comportements inacceptables des dits talents de peur de les perdre. Ce serait raisonner à court terme et lourd de conséquence.

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

1. Confier des missions réalistes, attrayantes, et challengeantes.
2. Concentrer l'énergie sur un défi à la fois.
3. Formuler des objectifs explicites.
4. Prévoir des régulations.
5. Négocier les moyens nécessaires à la réussite ».

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

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

3.3.3 La signature du talent

Une autre caractéristique du talent est ce qu'appelle Miralles ⁶⁸ « la signature » ou « le style » du talent.

Pour cet auteur en effet, se positionner parmi les meilleurs « c'est aussi choisir et

⁶⁸ P.Miralles, Op.Cit. , p.140.

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

cultiver son style » dont le rôle majeur est de « faire la différence ». Cela implique :

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

Pour Miralles⁶⁹, « 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.

3.3.4 Diversité des talents

Il nous semble intéressant et nécessaire de nous interroger sur les populations de talents au sein des entreprises. Nous retiendrons, à titre d'exemple, le modèle proposé par Boumbar et Ogilson⁷⁰ qui définit quatre profils individuels types de talents :

L'atout Davantage conformiste Tâche d'éviter les conflits S'épanouit avec des responsabilités précises Grande capacité à maintenir la cohésion de groupe	Le facilitateur Possède un réseau étendu de contact Vise plus l'appartenance que le pouvoir. Excellent élément d'équipe. Grande assertivité.
Le compétiteur Se fie à son opinion personnelle Poursuit globalement des objectifs de performance . Opportuniste. Convaincu de ses capacités Goût du challenge. Leitmotiv: performer tout en gravissant les échelons. Demandeur de responsabilités Nouvelles.	L'innovateur Est conduit dans ses actions par l'innovation, l'amélioration, les résultats. Leadership puissant. Sait anticiper et adapter son comportement à la situation. Sait provoquer l'enthousiasme. Profil rare, et profil requis dans les plus hauts postes managériaux

⁶⁹P.Miralles, Op.Cit. , p.141.

⁷⁰ Gilson O., Boumbar C, (2004), Le management des hauts potentiels, chap.2.

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.

3.3.5 Les talents 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 Peretti⁷¹ par exemple, « si l'égalité est une condition nécessaire, le talent n'est pas de même nature chez tous les individus et ne concerne pas uniquement les hauts potentiels. Il appartient au DRH et au personnel de direction de tenir compte des spécificités de chacun : chacun a du talent, chacun a sa place dans l'entreprise ».

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

- Les talents ignorés (Peretti, 2009) :

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

Au sein des talents ignorés (très importants en volume), on peut trouver des pépites. Un mode de management « révélateur de talents » peut leur permettre d'éclorre et de répondre au besoin des entreprises. Ce sont bien souvent des personnes peu qualifiées et/ou

⁷¹ J.M Peretti ,Op.Cit. ,chap.5.p.60.

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

étant dans une situation professionnelle en marge (chômage ou travail précaire par exemple).

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, BTP, restauration... par exemple) cette population représente une part importante des effectifs. Dans la mesure où elle est nécessaire à l'entreprise pour atteindre ses objectifs, cette population ne constitue-t-elle pas une part des talents ?

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

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

- Les seniors (Peretti, 2009):

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

Au travers d'un cas mené par Paron et Feron (2008 cité par Peretti, 2009), les auteurs

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

sont parvenus à en tirer des conclusions dont voici les principaux éléments :

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

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

- **Savoir-faire et professionnalisme** : 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

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

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 performance⁷².

- Les femmes (Peretti, 2009):

Alors que les filles sont en majorité plus diplômées que les garçons, qu'elles comptent pour plus de la moitié de la population active et pour 30% des cadres environ.

Pourtant, si l'on se réfère à la théorie de l'intelligence émotionnelle de Goleman cité par Peretti⁷³, : « le management est une affaire de cœur » et des études ont montré qu'il existe un lien entre la performance d'une entreprise et l'intelligence émotionnelle de ses dirigeants. Cette théorie pourrait démontrer l'intérêt de la présence des femmes dans l'entreprise dans la mesure où, toujours selon Goleman cité par Peretti⁷⁴, « 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

⁷² Peretti ,Op.Cit. , p, 167.

⁷³ Ibid. ,P, 80.

⁷⁴ Ibid.

Chapitre 1 : Des nouveaux défis à relever.

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.

Conclusion

À travers ce chapitre on a vu les défis à relever ainsi la définition des talents, cette dernière est primordiale pour mettre en place la démarche du management des talents, car on peut le considérer comme étant un révérenciel sur lequel on peut se baser pour détecter les talents.

Chapitre 2 Le Management des talents.

À travers ce chapitre 2. Nous allons voir le courant du Talent Management ensuite la différence entre le management des talents et la gestion des talents, le management des talents et le haut-potentiels enfin on citera quelques domaines

1 Le courant du Talent Management

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

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

Dans ses travaux, Cadin (*la gestion des talents au regard de l'évolution des carrières*, 2008) revient sur le contexte qui a conduit McKinsey à évoquer la guerre des talents. De nombreuses restructurations intervenues au cours des années 80 ont jeté sur le marché du travail une main d'œuvre qualifiée importante et les entreprises trouvaient donc facilement les profils dont elles avaient besoin (Cappelli, cité par Cadin, 2008).

Elles avaient en conséquence perdu l'habitude de former leur propre personnel puisqu'elles allaient chercher sur le marché du travail ou chez le concurrent la compétence dont elles avaient besoin. Cette technique de débauchage (poaching) a cependant une limite : ses propres ressources pouvaient elles aussi se faire débaucher par les concurrents ! McKinsey à partir travers des études menées chez ses clients, pressent que la situation ne va pas s'améliorer et que la pénurie risque de s'accroître avec le départ en retraite des « papy boomers ». Le cabinet est alors convaincu que la compétition pour attirer les meilleurs profils va s'intensifier et que les entreprises les plus performantes seront celles qui seront les plus actives sur le marché du travail. Elles ne se contenteront pas d'offrir les salaires les plus élevés, mais sauront mettre en valeur des promesses de développement (value proposition).

Chapitre 2: Le Management des talents .

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

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

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

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

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

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

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

Pour Geer Sanders cité par Bruel et Colsen ⁷⁵(2002) : « les entreprises cherchent des talents, les talents cherchent des entreprises. Ces dernières années, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à attirer et retenir les bons éléments. Ce n'est pas seulement parce que certaines compétences sont rares : les candidats savent de mieux en mieux ce qu'ils veulent ». L'idée, ici défendue, est que l'accord doit être attractif pour les deux parties.

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

1.1 Les principes généraux :

Miralles ⁷⁶ identifie dans ce courant du *Talent Management* les principes généraux suivants :

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

⁷⁵ Maurits Bruel, Clemens Colsen l'usine du bonheur, Pearson - Village Mondial 2002

⁷⁶ P.Miralles, Op.Cit., p, 80.

1.2 Talent Management et la gestion des talents.

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

Si l'on retient comme définition du talent qu'il constitue « un ensemble de ressources rares appartenant à la personne mais trouvant leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par les organisations aptes à les exploiter »⁷⁷ alors « l'utilisation habile par l'organisation de la ressource spécifique que constitue le talent concerne tout à la fois la gestion au sens traditionnel, puisqu'il s'agit d'une ressource qu'il est indispensable de reconnaître, protéger, exploiter (Plane, Thévenet) » et « le management, puisqu'il s'agit d'une ressource humaine, qu'il est tout aussi nécessaire de coordonner, diriger, motiver... pour la faire adhérer aux objectifs de l'organisation et participer à la performance collective »⁷⁸

En conséquence, Miralles⁷⁹ définit le *Talent Management* et la gestion des talents comme suit :

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

⁷⁷ P.Miralles,Op.Cit., p.158.

⁷⁸ Ibid., p. 159.

⁷⁹ Ibid p. 160.

Tableau : 02 Gestion et management des talents

Management des talents	Gestion des talents
Détecter / Sélectionner (<i>Scouting</i>) Engager (faire signer)	Eclorre à sa vocation Accéder au métier
Retenir / <i>Cocooner</i> <i>Coacher</i>	Rechercher les meilleures conditions S'entraîner
Exposer (montrer faire jouer...) Rassembler les talents (<i>casting</i>) Transférer	Rechercher les bons challenges Entretenir et valoriser sa Réputation Se reclasser

Source : (Miralles, 2007, p. 160)

Dejoux et Thevenet ⁸⁰, 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.

1.3 Management des talents et management des « hauts potentiels »

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

L'un des enjeux ou préoccupations majeures des entreprises est d'assurer la relève de ses dirigeants. Il existe une littérature abondante sur le sujet des hauts potentiels (HP), High Po ou High Flyers. Ces HP désignent essentiellement les potentiels managériaux.

⁸⁰ Dejoux C., Thévenet M. Op.Cit. , p.111.

Chapitre 2: Le Management des talents .

Selon Miralles⁸¹, « 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 ».

1.4 Management des talents et gestion des compétences

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

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

Ainsi, le développement ou la construction de nouvelles compétences peut répondre à un dessein particulier, une intention et une démarche organisée : « c'est l'objet de la GPEC qui vise à favoriser le développement professionnel des collaborateurs de l'entreprise en fonction -Et dans le sens- des perspectives d'évolution des métiers, des organisations, des exigences en matière de compétence et de leurs talents propres »⁸².

Toujours selon Peretti et les auteurs ayant travaillé au même ouvrage⁸³, la GPEC semble pouvoir contribuer à l'épanouissement des talents. En effet :« La GPEC est le lieu d'alignement de la gestion des RH sur la stratégie de l'entreprise ; Dans ce champ orienté de la stratégie, chacun est invité à imaginer son propre avenir ; L'exposé de la stratégie de l'entreprise est aussi le moment d'une présentation de l'état et de la dynamique du marché, du jeu des acteurs, des évolutions de celui-ci ».

Cette conscientisation du rôle de la GPEC est le point de départ de la « fabrique de talents », terme utilisé par Peretti (2009) pour décrire la démarche consistant à faire émerger en interne les talents d'une organisation.

En effet L'entreprise a la possibilité d'organiser sa propre fabrique de talents. Elle doit pour cela faire en sorte d'impliquer les dirigeants, en charge de la stratégie et de la

⁸¹ P.Miralles, Op.Cit. , P .88.

⁸² Peretti J.M. et al, (2009) Op.Cit. , p.227.

⁸³Ibid,P.228.

Chapitre 2: Le Management des talents .

pédagogie qui l'accompagne, mais aussi les managers, en charge du coaching quotidien et de la mobilisation des collaborateurs. Ce sont des éléments essentiels au succès collectif d'une telle démarche.

En fonction du secteur d'activité de l'entreprise et de ses contraintes, le cadre de la GPEC et la démarche retenue pour sa mise en œuvre seront spécifiques. Par exemple, les entreprises issues de secteurs d'activité en déficit d'attractivité tels que le BTP auront pour objectif de créer des compétences indisponibles sur le marché interne ou externe en créant des parcours qualifiants au sein de l'entreprise. L'objectif est là « d'aller au-delà du développement des compétences et de valorisation des talents des collaborateurs »⁸⁴.

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

- Métiers en tension, risque de pénurie des compétences
- Problématique de gestion de la pyramide des âges (impact élevé des départs en retraite des papys boomers).

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

1.5 Le management des talents, une segmentation de la GPEC :

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

⁸⁴ Peretti, Op.Cit. , p.231.

Chapitre 2: Le Management des talents .

Tableau 03 :Les outils de la GPEC au service du management des talents

Finalités	Principaux outils	Quels effets sur les talents
Mettre en avant des perspectives	<ul style="list-style-type: none"> - Observatoires métiers - Référentiel des compétences - Bilan de compétences - Prospective métiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Nommer les compétences et leurs composantes permet d'en parler et d'y travailler - Permettre aux collaborateurs de découvrir le champ des possibles pour exercer ses talents - Identifier les talents attendus par métier pour fixer des axes de progrès
Développer les compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration - Plan de formation - DIF droit individu formation - VAE validité acquis d'expérience - Tutorat - Périodes de professionnalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux talents repérés lors du recrutement de s'épanouir sur le terrain. - Valoriser les talents : <ul style="list-style-type: none"> * fonction de l'évolution du métier * à l'occasion d'une mobilité - Démultiplier les compétences critiques pour l'entreprise - Permettre à un collaborateur de mesurer son "capital talents »
Gérer la mobilité	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité interne : Bourse de l'Emploi, procédures de recrutement interne et de transfert - Revue de carrières. - Mobilité externe : bilan de compétences, Bourse de l'emploi pilotée par une branche ou un bassin d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> -Favoriser la meilleure adéquation entre les aspirations et talents individuels et le poste occupé par chacun. - Permettre à un collaborateur d'identifier son "capital talent" - Prendre la mesure des compétences disponibles dans l'entreprise et de la valeur relative de ce capital compétence
Faire de l'organisation un levier de développement individuel	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de projet, attribution de responsabilité transversales. - Polyvalence - Plan de délégation - Unités autonomes - Groupes d'échanges - Boîtes à idées 	<ul style="list-style-type: none"> -En favorisant l'autonomie, permettre aux collaborateurs d'explorer de nouveaux champs et de développer leurs talents.

Source : (Peretti, 2009, p. 231, 232)

2 Les pratiques du management des talents.

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

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

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

1. Attirer les talents.
2. Recruter les talents.
3. Fidéliser les talents.

Ils mettent également en avant que, pour recruter les talents, il faut d'abord pouvoir les attirer. Généralement, ces derniers préfèrent des entreprises à marque forte, « la marque supprime le risque. Le prix à payer rémunère la certitude, la garantie, l'extinction du risque » Dixit Kapferer cité par Dejoux⁸⁵. On notera que cet élément est d'autant plus important avec les générations actuelles.

Le management des talents débute donc par la marque employeur. Backhaus et Tikoo cités par Dejoux⁸⁶, déterminent que le collaborateur, en s'identifiant à la marque, développe son identité au travail et donc sa performance.

Cette approche marketing adaptée aux RH et particulièrement à l'attraction des talents. Selon Miralles ⁸⁷qui fait un parallèle avec le football, les pratiques du management des talents sont de 3 ordres :

1. « Reconnaître les talents » : savoir les détecter (Scouting).
2. « Exploiter les talents » : créer les meilleures conditions de leur expression spécifique (coaching) et savoir les combiner entre eux pour tirer le meilleur parti

⁸⁵ Dejoux ,Op.Cit. , P. 112.

⁸⁶ Ibid., P.114.

⁸⁷ P.Miralles ,Op. Cit. P. 161.

de leurs complémentarités (casting)

3. « Protéger les talents » : les isoler des tentations externes (cocooning).

2.1.1 Reconnaître les talents : le scouting

Selon Miralles⁸⁸, « le potentiel est avant tout une promesse de performances futures ». Il ne peut être observé directement d'où l'importance des méthodes de détection. Ces méthodes relèvent d'un jugement d'attribution de potentiel (Bernard et Saint Giniez, cité par Bournois et Roussillon, cité par Miralles⁸⁹ . Ce jugement fait porter des risques à l'organisation car il n'est jamais garanti. Il y a toujours un risque de se tromper sur le potentiel d'un collaborateur.

Selon Miralles⁹⁰, « il existe deux pratiques de scouting » :

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

Thévenet (2004) écrit qu'il faut peut-être préférer les « pépinières » aux « pépites », c'est-à-dire qu'il vaut mieux se préoccuper de faire éclore et de développer les talents de ses collaborateurs plutôt que de chercher à chasser les talents des concurrents. Il ajoute avec Dejoux⁹¹ qu'afin de limiter les échecs rencontrés fréquemment lors du recrutement de talents, il vaut mieux développer « une culture tournée vers le leadership » en les identifiant en interne.

En matière de sélection, Miralles⁹² , nous met en garde sur la diversité qui : « ne s'avère pertinente que si elle favorise la complémentarité des talents. La sélection d'un individu sur ses compétences doit à la fois tenir compte du niveau général de compétence de l'équipe, de sa capacité à développer des complémentarités avec les autres individus déjà en place mais aussi de sa propension à adhérer aux objectifs collectifs et à s'impliquer dans leur réalisation ».

⁸⁸ P.Miralles ,Op. Cit. P. 88.

⁸⁹ Ibid. P.89.

⁹⁰ Ibid. p. 176.

⁹¹ Dejoux ,Op.Cit. , P. 116.

⁹² P.Miralles. Op.Cit p. 221.

Chapitre 2: Le Management des talents .

2.1.1.1 Les méthodes de scouting :

Pour Miralles⁹³, « le processus de détection s'appuie sur un certain nombre de présupposés : les performances les plus élevées ne sont pas accessibles à tous et donc seuls ceux disposant d'aptitudes particulières pourront les réaliser ». Il faut donc dans la sélection tenir compte prioritairement des déterminants de la performance (faire référence aux aptitudes fondamentales).

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

Dejoux et Thevenet⁹⁴ insistent également sur le rôle du manager de proximité.

Les travaux de Fleishman et Quaintance cité par Miralles⁹⁵, ont apporté une méthode de détection qui distingue :

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

⁹³P.Miralles ,Op. Cit. p. 179.

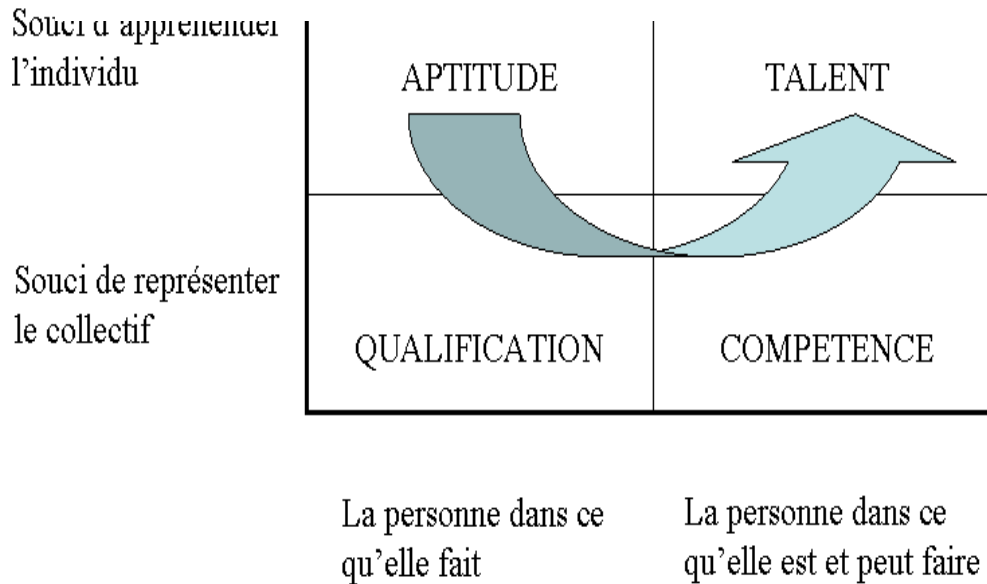
⁹⁴ Dejoux et Thevenet .Op.Cit. P. 117.

⁹⁵ P.Miralles. Op.Cit. PP.94-95.

Chapitre 2: Le Management des talents .

Le Modèle Aptitude Qualification compétence Talent (AQCT) proposé par Dejoux et Thévenet⁹⁶(2010, p.75) propose une combinaison de l'aptitude, de la qualification, des compétences et des talents, chacun de ces facteurs se positionnant dans des dimensions organisationnelles et individuelles.

Figure :Le Modèle Aptitude Qualification compétence Talent (AQCT)



Sources : Dejoux et Thévenet⁹⁷(2010, p.75)

L'aptitude caractéristique de la personne se situe sur un plan individuel contrairement à la qualification et la compétence qui se « jugent » par rapport aux autres. Le talent « combinaison rare de compétences rares⁹⁸a lui une connotation individuelle.

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

⁹⁶ Dejoux et Thevenet .Op.cit. P. 75.

⁹⁷ibid.

⁹⁸ Ibid. p .77.

Chapitre 2: Le Management des talents .

L'une des difficultés peut résider dans la manière d'assurer la détection des talents. Peretti⁹⁹ propose pour cela une évolution des pratiques de repérage ou de gestion des talents : « talent mindset ». Il rejoint en ce sens l'approche de Mc Kinsey.

Il propose dans un premier temps une approche par le développement. Il s'agit là de considérer que le repérage des potentiels n'est plus définitif, les mises à jour doivent être faites régulièrement au sein d'un vivier qu'il convient de développer.

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

2.1.2 Composer une équipe de talents : le casting

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

Selon Miralles¹⁰⁰, « une équipe est choisie en vue d'assurer une mission spécifique caractérisée notamment par des résultats attendus et des échéances ». Ce qui suppose : « l'idée de sélection de ses membres en vue de réaliser une performance précise dans un laps de temps donné » et « un impératif de cohésion [...] Chacun est responsable de la performance collective ».

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

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

⁹⁹ Perreti. Op.Cit. ,p. 309 et suite.

¹⁰⁰ Ibid. Op.Cit. , p. 198.

Chapitre 2: Le Management des talents .

Toujours selon Miralles¹⁰¹, il existe un « cycle de performance dans une équipe durable. Au départ, [...] la cohésion est faible, l'équipe se cherche et la performance est fluctuante. Puis, la mise sous tension attise la concurrence interne, stimule la mise en place des complémentarités et conduit à l'équilibre : la performance est alors au rendez-vous. Le niveau de cohésion monte [...]. Les performances tendent à atteindre un plateau. Puis, [...] si l'équipe n'est pas renouvelée en temps utile [il y a] risque de régression de la performance ».

Une équipe performante exige de la part de chaque personne talentueuse une volonté de participation à l'effort collectif, volonté possible que s'il y a climat de confiance. Selon Miralles¹⁰², « la confiance dépendra de leur compatibilité mais aussi [...] de leur capacité à évoluer, à changer de rôle et de climat ».

Selon Miralles¹⁰³, l'écueil à éviter ou les « erreurs de casting sont dues à une réflexion insuffisante sur les conditions à réunir pour obtenir le meilleur rendement ». Parmi ces conditions, l'auteur cite les modalités de son intégration à savoir l'examen des compatibilités ou complémentarités avec le reste de l'équipe et son rôle attendu.

L'évaluation est donc primordiale : « en équipe la performance individuelle n'est pas seule en cause. Un manager peut être amené à laisser de côté un talent intrinsèquement de grande valeur mais dont le style propre serait de nature à remettre en cause l'équilibre du casting »¹⁰⁴.

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

Dans l'Alchimie des talents¹⁰⁵, Blanc, Foix et Maurice nous proposent dix principaux rôles ou talents spécifiques du travail en équipe :

¹⁰¹ Perreti. Op.Cit. , p. 211.

¹⁰² Ibid ; P. 214.

¹⁰³ P.Miralles. Op.Cit. p. 196.

¹⁰⁴ Ibid ,

¹⁰⁵, Blanc Y., Foix C., MAURICE M. Op. cit.p.152 à 155.

Chapitre 2: Le Management des talents .

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

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

Chapitre 2: Le Management des talents .

Blanc, Foix et Maurice estiment que le nombre de rôles possibles est indéfini. En revanche, la palette de comportements qui contribue à l'efficacité d'une équipe reste limitée. « Tous ces rôles ont leur raison d'être et leur moment opportun »¹⁰⁶ C'est à l'organisation de les définir.

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

2.1.3 Exploiter et protéger les talents : le cocooning et le coaching.

Le coaching et le cocooning renvoient à l'idée de préparation des talents. Or, comme le note Bellanger (2003), cette notion de préparation est à peu près absente du vocabulaire des sciences de gestion. Selon Miralles¹⁰⁷, la préparation est d'importance et est conditionnée par les conditions suivantes :

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

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

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

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

¹⁰⁶, Foix et Maurice Op.Cit. , p. 155.

¹⁰⁷ P.Miralles. OP. Cit. , p. 226.

Chapitre 2: Le Management des talents .

L'action sur les facteurs internes et externes a pour objectif de préparer et en cela de « Conditionner la personne de talent, c'est-à-dire de la placer dans les meilleures conditions pour exprimer la totalité, le meilleur de ses ressources »¹⁰⁸ .

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

2.1.4 Le coaching :

« Le coaching est une démarche d'accompagnement des hommes dans leurs pratiques professionnelles quotidiennes¹⁰⁹.

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

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

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

Selon Miralles ¹¹⁰, le coaching vise « le développement personnel et est requis en général pour aider certaines personnes réputées précieuses pour l'entreprise à franchir des passages délicats de leur vie professionnelle ».

¹⁰⁸P.Mirallles. OP. Cit. , P. 144.

¹⁰⁹ (www.expersonis.com).

¹¹⁰ Ibid., 227.

Chapitre 2: Le Management des talents .

2.1.4.1.1 La confiance, élément clef de la performance.

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

Pour Duluc cité par Miralles¹¹¹, « la confiance favorise l'ensemble des processus vitaux, mentaux et comportementaux. Les possibilités créatives de la personne ou du groupe se développent [...]. Grâce à elle, les personnes et les équipes repoussent leurs limites ».

Pour Miralles¹¹², « développer la confiance en lui-même d'un individu passe en général par l'établissement ou le renforcement d'une relation de confiance entre l'individu et l'organisation [...] La relation de confiance qui rassure la personne dans sa capacité d'agir avec performance comporte une double dimension : affective et émotionnelle d'une part, rationnelle et contractuelle de l'autre ». Le coach ou le manager de proximité est en charge de la dimension affective et émotionnelle, la dimension rationnelle est quant à elle laissée à l'organisation.

Le coaching va permettre de développer le SEP et donc la confiance de l'individu. Cela induit l'atteinte d'un « état de performance qui désigne les dispositions personnelles les plus favorables à l'obtention des meilleures performances, la fonction de préparation consistant à créer les meilleures conditions pour que les individus de talent atteignent au moment voulu cet état de performance »¹¹³ .

Miralles confirme : « chaque individu porte en lui les conditions de son succès. Le talent appartient à l'individu », et « le rôle de l'organisation consiste, surtout à développer ce talent, lui permettre de s'exprimer au mieux, en l'accompagnant dans la prise de conscience et libération de ses potentialités »¹¹⁴ .

Alison Baker dans la revue *Talent Management* de mars 2009 évoque une étude menée par le CIPD (Comité internationale de prévention de la délinquance et de la radicalisation) qui a constaté que 43% des organisations utilisent fréquemment le coaching dans les programmes de gestion des talents. 38% l'utilisent de temps en temps. 87% ont

¹¹¹P.Miralles.OP.Cit.,P.234.

¹¹²Ibid. , PP .234-235.

¹¹³ Ibid, p. 241.

¹¹⁴ Perretti,Op.Cit . , P .338.

Chapitre 2: Le Management des talents .

par ailleurs estimé que c'était une méthode efficace voire très efficace. Dans ce même article, l'auteur révèle qu'une enquête auprès des participants aux programmes de gestion de talent a constaté que le coaching était l'élément le plus efficace quant à son impact sur la performance, la motivation et l'engagement. Il semble donc que le coaching puisse vraiment aider des individus à développer leur agilité aussi bien que leur capacité à apprendre. C'est un facteur clé de performance, de leadership et de potentiel. Il encourage les collaborateurs à être responsables de leur propre développement et actions.

2.1.5 Le cocooning :

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

Pour Miralles et Nicolli cités par Peretti¹¹⁵, le cocooning revient à protéger les talents pour les conduire à la performance. Ils le définissent comme un « ensemble de pratiques visant à protéger les talents contre les agressions de l'environnement et à les maintenir dans un état de plaisir et de confiance pour créer les meilleures conditions de la performance ».

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

Miralles¹¹⁶ donne un exemple très parlant de cocooning à travers le football racontant les propos de Jacquet : « le choix du lieu de résidence est un acte capital. Dans cette mécanique complexe qu'est la vie d'un groupe de sportifs de haut niveau, de mauvaises conditions de séjour (sommeil, nutrition, environnement, etc.) peuvent ruiner une préparation par ailleurs rigoureuse. Tout a son importance : la disposition et le confort des chambres, l'accès à la salle de kiné [...] Il faut se protéger des agressions inopinées [...] Tous ces éléments participent de la toile d'araignée à la fois professionnelle et amicale qui

¹¹⁵ Peretti. Op.Cit. , P .338.

¹¹⁶ P.Miralles. Op.Cit. , P. 246.

enveloppe nos deux mois d'existence commune ».

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

Dans la mesure où l'expression de la performance des talents suppose de créer les conditions de son épanouissement, les techniques de coaching et de cocooning sont bien complémentaires. Elles s'avèrent même être essentielles à la réussite de la démarche en raison du risque associé au *Talent Management* pour le collaborateur talentueux :

3 Le rôle du manager dans le Management des talents.

Le management renvoie au terme anglo-saxon de « Manager ». Il nous semble important d'évoquer son rôle dans le management des talents. En effet, après avoir abordé les pratiques du management des talents, on peut s'interroger sur la place du manager dans l'exécution de ces pratiques. Quels éléments nous apporte la littérature à ce sujet ?

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

Pour Hanfield-Jones, Michaels, et Axelrod¹¹⁷, les « leaders ne réalisent pas qu'ils ont entre les mains les leviers de construction du talent. Ils pensent que cela appartient aux services RH. Seulement 18% des interviewés pensent que manager les talents fait partie de leur job ».

Baker renforce cette croyance¹¹⁸. Pour elle, « les managers jouent un rôle fondamental dans la gestion des talents. Pour rendre la gestion des talents efficace, ils doivent prendre la responsabilité de sa mise en œuvre. Quand les managers sont impliqués dans la gestion des talents, cette idée transpire sur les équipes, et les collaborateurs se sentent tous concernés et cherchent donc à mettre en avant leurs compétences ».

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

¹¹⁷ nov 2003, Ivey Business Journal

¹¹⁸ Fev 2009 – www.trainingjournal.com

Chapitre 2: Le Management des talents .

Peretti¹¹⁹, quant à lui nous rappelle que « les talents n'ont de valeur et d'importance que celles et ceux que leur donnent ceux qui les reconnaissent et en bénéficient ». Cela ne revient-il pas à dire que les managers sont à la source et ils doivent jouer un rôle déterminant dans le développement des talents.

Peretti¹²⁰ aborde cette question en préconisant de « considérer la relation hiérarchique, conjonction et rencontre de talents de part et d'autre, avec une démarche dynamique d'enrichissement de cette relation, de création de valeur continue, de développement des partenaires et de satisfaction partagée ».

Pour cela, Peretti¹²¹ met en exergue les propres talents que doit posséder le manager :

1-Savoir écouter et savoir parler : « les managers préfèrent souvent parler plutôt qu'écouter » alors que « le talent de l'écoute peut aider au mieux son entourage ».

2-Savoir respecter et savoir interpréter les règles : tout le talent du manager réside dans sa capacité à utiliser au mieux la règle, l'appliquer en la contournant parfois si nécessaire afin de ne pas tomber dans la « bureaucratisation ».

3-Savoir déléguer et savoir centraliser : le manager doit être en mesure de faire redescendre l'information auprès de ses collaborateurs leur permettant ensuite de prendre des décisions. Il doit également être capable « d'assumer directement la responsabilité de certaines décisions » relevant de son poste.

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

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

6- Savoir travailler en équipe et en solo : « en équipe, il existe une créativité collective

¹¹⁹ Perretti.Op.Cit ., P.39.

¹²⁰ Ibid

¹²¹ Ibid , PP.55-57.

Chapitre 2: Le Management des talents .

grâce à une dynamique sociale mais la créativité individuelle est elle aussi nécessaire à l'entreprise. Un manager doit avoir le talent de la créativité en sachant de se concentrer ».

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

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

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

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

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

Conclusion

A travers ce chapitre on a vu le courant du management des talents, P.Miralles qui la distinction entre le Management des talents et la Gestion des talents , et la majorité parle du même concept.

Chapitre 3 La mise en place du Management

Chapitre 3 La mise en place du Management des talents.

Le management des talents s'impose comme une clef du MRH, dans ce chapitre nous allons voir comment mettre en place la démarche du Management des talents et ses différentes étapes.

1 La mise en place du Management des talents

Deux situations ont été observées¹²²; elles concernent deux façons différentes de mettre en place du Management des talents. Dans le premier cas, il s'agit d'entreprises qui articulent leurs processus RH autour d'une GPEC.

Le Management 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 possible 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.

¹²² C. dejours, M. thevenet (2010) Op. cit. , p 25-27.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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 : cette récurrence 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.

1.1 Les étapes de la gestion des talents

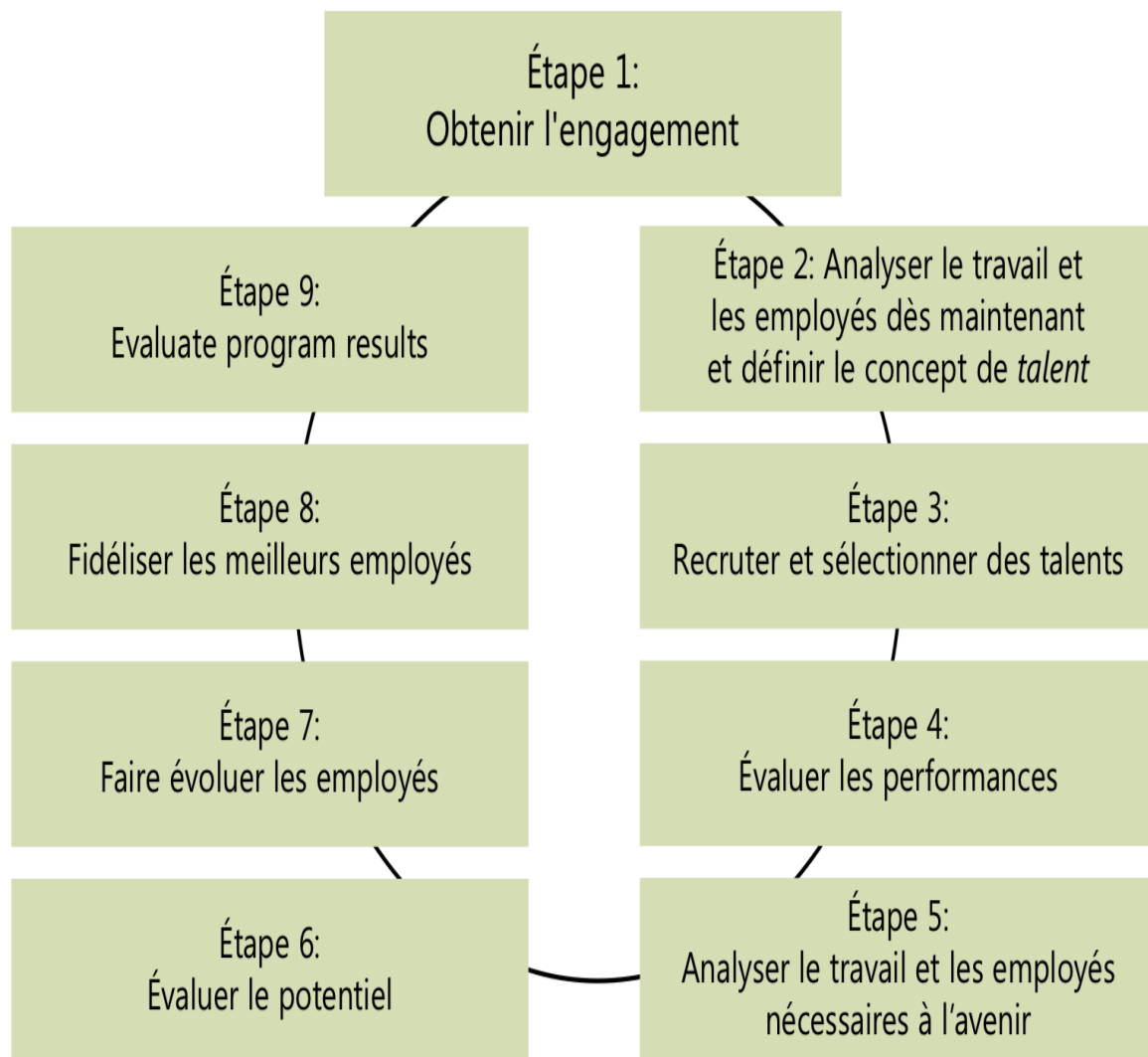
Pour être efficace, un programme de gestion des talents doit s'appuyer sur une feuille de route intégrant l'ensemble de ses composants (Rothwell, 2005a)¹²³; (Zula, 2006)¹²⁴. La Figure 6 illustre un exemple de feuille de route pour le management des talents.

¹²³ Adapted de Rothwell, W. (2005) « Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within ». 3ème édition New York, Amacom. P96.

¹²⁴ Zula, K. (2006). «The development and initial assessment of an instrument for human capital planning ». The Pennsylvania State University. P 59.

Chapitre 3 La mise en place du Management

Figure N° 06 : feuille de route pour une gestion des talents efficace.



Source : Adapted de Rothwell, W. (2006) « 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 dans la page suivante.¹²⁵

¹²⁵<http://www.annemariecordeau.com/wp-content/uploads/2012/12/Gestion-de-Talents.pdf>

Lien de téléchargement du fichier. Consulté le 05-05-2019 à 19h00.

Chapitre 3 La mise en place du Management

Étape 1 : obtenir l'engagement.

Aucun programme du Management des 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. Le Management 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 du Management 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 ne 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)¹²⁶.

Les programmes traditionnels du Management 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

¹²⁶ Dubois, D. et Rothwell, W. (2004). « Competency-based human resource management ». Palo Alto (Californie): Davies-Black Publishing. p 45.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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 talents¹²⁷. 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 du Management 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.

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.

¹²⁷ Dale Carnegie (2011), « gestion des talents », copyright, États-Unis. P5.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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 du Management 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 du Management, 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 Du Management 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

Chapitre 3 La mise en place du Management

performances antérieures (Rothwell, 2007b)¹²⁸. 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.

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 : Cette étape 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

¹²⁸ Rothwell, W. (2007b) « How do you know who has potential? » Asian Quality. P 52.55.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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)¹²⁹.

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 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.

¹²⁹ R.Cecil. & W.Rothwell (2007). « Next generation management development: The complete guide and resource ». San Francisco, Pfeiffer & Co. P 56.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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.

L'évaluation des résultats du programme a fait l'objet d'une attention particulière ces dernières années (Rothwell & Kim, 2005)¹³⁰. Les directeurs généraux et autres dirigeants d'entreprise sceptiques demandent souvent : « quel est le retour sur investissement des programmes de gestion des talents ? ».

¹³⁰ W.Rothwell et Y.Kim. (2005). « How are succession planning and management programs evaluated? ». Hyderabad, Inde. PP. 118-125.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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)¹³¹. 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 ?

1.1.1 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 leadership¹³².

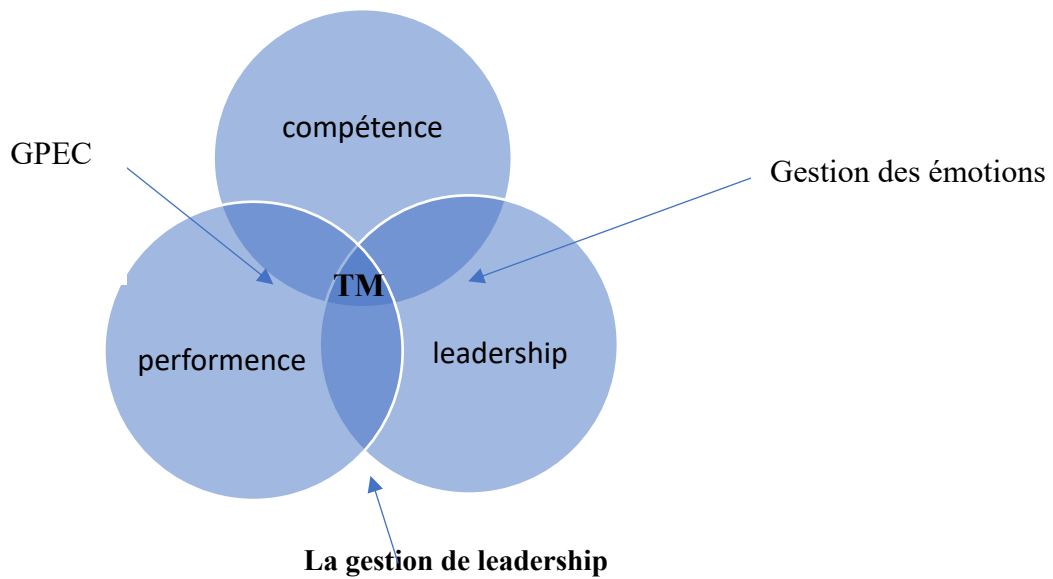
$$\mathbf{T = Compétence * Performance * Leadership}$$

¹³¹ S.Kim. (2006). « Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of U.S. affiliates of foreign multinational companies. p 96.

¹³² C.Dejoux et M. Thévenet.Op.Cit.,P 97.

Chapitre 3 La mise en place du Management

Figure N°7: 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 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

Chapitre 3 La mise en place du Management

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.

1.1.2 Les clés de succès :

Les 5 principales clés du succès sont¹³³ :

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 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

¹³³ www.althea-groupe.com/corner/5-cles-pour-une-gestion-des-talents-monde. consulté le 20-05-2019 à 3h00.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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 (décideurs RH, managers, collaborateurs).

Afin de construire des processus répondant aux objectifs de performance, couvrant les besoins opérationnels de la fonction RH et apporter 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 tout niveaux. Aussi, il est nécessaire de valoriser auprès des acteurs concernés les bénéfices à court, moyen et long terme. 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

Chapitre 3 La mise en place du Management

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.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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.

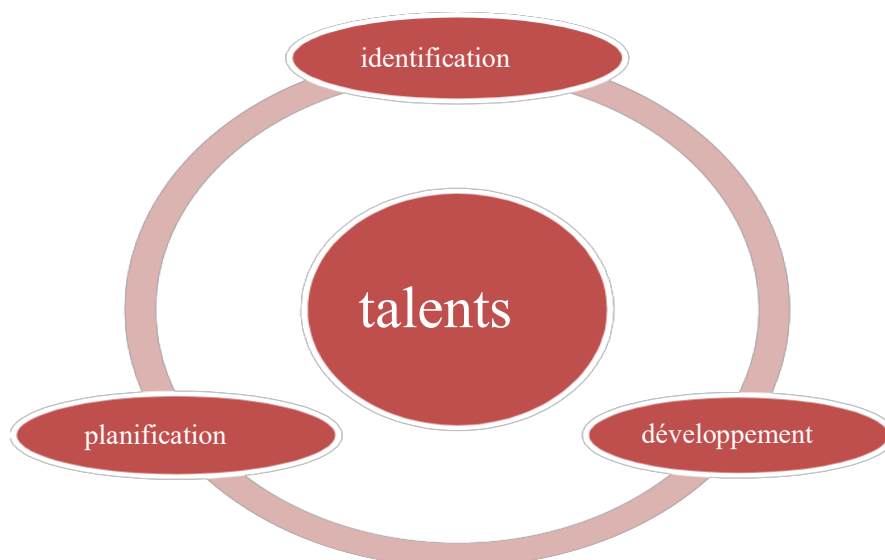
2 La gestion des talents au sein de l'entreprise

La gestion des talents est essentielle dans les entreprises. Nous allons voir le processus d'identification, le recrutement et la fidélisation des talents.

2.1 : 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 isolement¹³⁴.

Figure 08 : Les trois faces d'un cycle de gestion des talents



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

¹³⁴ Charles Henri (2015) « RH au quotidien », édition DUNOD, paris, pp 73.75

Chapitre 3 La mise en place du Management

2.1.1 : 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 ?

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 ?

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 secteurs 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 ¹³⁵:

- **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 présente 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.

¹³⁵ <https://www.myrhline.com/actualite-rh/comment-detecter-les-talents-en-entreprise.html>

Chapitre 3 La mise en place du Management

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.

2.1.2 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.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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 : celle de la planification des talents.

2.1.3 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 09) :

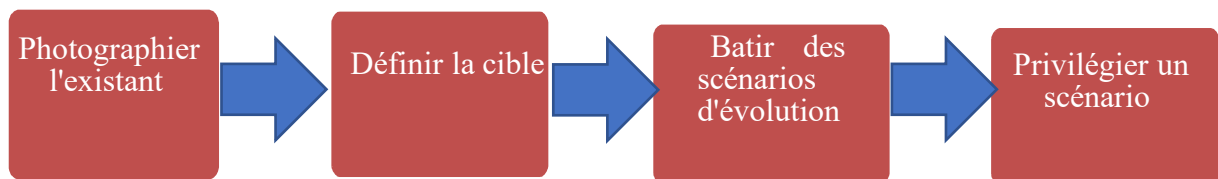
- L'entreprise doit prendre une « photographie de l'existant » pour connaître sa position actuelle : volume d'effectif, chiffre d'affaire annuel, taux de turn-over, pyramide des âges, référentiel emplois-compétences, cartographie des talents et des compétences, etc.
- Elle doit ensuite « définir la cible » 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.

Chapitre 3 La mise en place du Management

- 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 09 : la planification des talents.



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

2.2 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 : le 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° 10 : processus d'identification des talents



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

Etape 1 : l'entretien annuel.

Chapitre 3 La mise en place du Management

Pour l'entreprise, l'entretien annuel d'évaluation est un outil d'évaluation de la performance et de détection des potentiels dans l'entreprise ainsi qu'un outil de pilotage des activités RH pour le montage du plan de formation, de recrutement ou de mobilité.

Pour le salarié, l'entretien est un moment pendant lequel il pourra échanger avec sa hiérarchie, faire un point sur le bilan de l'année et préparer l'année à venir en analysant les besoins, les objectifs d'évolution et les champs de progression à couvrir.

Parmi les points essentiels à aborder au cours d'un entretien annuel :

- Le poste actuel : axes principaux, compétences-clés, changements dans l'année, évolutions dans le futur, ...
- Les événements professionnels majeurs de l'année écoulée et éventuellement les événements personnels ayant eu une incidence sur le professionnel.
- Le bilan de l'activité sur l'année : niveau de résultat atteint, compétences acquises et facteurs de réussite, freins sur les résultats et moyens de progression.
- Les compétences sur le poste et potentialités.
- Les objectifs de l'année à venir en termes de résultats attendus et de projet professionnel : acquisition de compétences, besoins en formation, autres ressources nécessaires.
- La relation managériale : état des lieux et points d'amélioration.

L'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/potential. 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

Chapitre 3 La mise en place du Management

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

Chapitre 3 La mise en place du Management

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.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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.

2.3 : 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 de cinq étapes¹³⁶.

Etape 1 : 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.

Etape 2 : 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.

Etape 3 : 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

¹³⁶ J.M.Peretti (2009). opcit. P 379.

Chapitre 3 La mise en place du Management

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.

Etape 4 : 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.

Etape 5 : 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 désintéret 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,

Chapitre 3 La mise en place du Management

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.

Conclusion du chapitre 3 :

On a vu à travers ce chapitre, la mise en place de la démarche de la gestion des talents par un feuille de route tracée pour assurer son emplacement, ainsi les clés de réussite.

Chapitre 4 le cas pratique

Chapitre 4 : le cas pratique

1 Présentation de l'organisme d'accueil

Avant de passer à la méthodologie de recherche on va présenter l'organisme d'accueil ainsi ses services et ses fonctions.

1.1 Présentation de BMT

BMT (Bejaia Mediterranean Terminal) – société par action (SPA) est une jointe venture entre le Groupe SERPORT et PORTEK (System and Equipment), est un opérateur de Terminaux à conteneurs présent dans plusieurs ports dans le monde est également spécialisé dans les équipements portuaires.

L'activité principale de BMT est la gestion et l'exploitation du Terminal à conteneurs. Sa mission principale est de traiter dans les meilleures conditions de délais, de coûts et de sécurité, l'ensemble des opérations qui ont rapport avec le conteneur. Pour ce faire, elle s'est dotée d'équipements performants et de systèmes informatiques pour le support de la logistique du conteneur afin d'offrir des services de qualité, efficaces et fiables pour assurer une satisfaction totale des clients.

BMT veille au développement et à la gestion de son terminal à conteneurs, la productivité, l'innovation et la sécurité sont de rigueur. BMT est constamment soucieuse des intérêts de ses clients avec lesquels elle partage le souci de performance et de coût.

Elle met à la disposition de ses clients des ressources humaines et des moyens nécessaires pour optimiser sa productivité et atteindre des niveaux de performance concurrentielle.

Figure 11 :La représentation de la jointe venture SERPORT groupe et PORTEK



Souces :BMT 2019

Chapitre 4 le cas pratique

1.2 Situation Géographique

Implanté au centre du pays et au cœur de la méditerranée dans le nord du continent africain, le Port de Bejaia occupe une situation géographique stratégique. Il dessert un hinterland important et très vaste. La ville, le Port et le terminal à conteneurs de Bejaia disposent de ce fait de voies de communication reliant l'ensemble des routes du pays, des voies ferroviaires et à proximité d'un aéroport international.

Figure 12 : la localisation géographique de BMT.



Sources : BMT 2019

1.3 La structure de BMT

La BMT se décompose en structure comme suite.

1.3.1 Direction Générale

A sa tête le Directeur Général qui gère la société BMT Spa qui à le pouvoir de décision, administre l'entreprise, assigne des directives au directeur Général Adjoint qui fait la liaison et coordonne entre les différentes directions.

1.3.2 Direction des Ressources Humaines et Moyens

Mettre en œuvre des systèmes de gestion intégré à la stratégie de l'entreprise et qui traduise une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel. Pour cela la véritable importance de cette structure réside dans la recherche de meilleur potentiel, le conservé on lui offrant les meilleurs conditions (salaire, climat de travail et environnement) et de le développer avec des formations.

Chapitre 4 le cas pratique

- **Service personnel** : Mettre en œuvre des systèmes de gestion intégré a la stratégie de l'entreprise et qui traduisent une adéquation entre les impératifs économiques et les attentes du personnel, La véritable importance de cette structure réside dans la recherche de meilleur potentiel.
- **Service des moyens généraux** : Chargé des achats et de la gestion de stocks de l'entreprise.
- **Service hygiène et sécurité** : Assure la sécurité de la marchandise, du parc à conteneurs et de la propreté de l'entreprise et de son environnement.

1.3.3 Direction des Opérations

- **Service logistique** :

Elle prend en charge les opérations suivantes :

- ✓ Assurer la planification des escales, de parc à conteneurs et la planification des ressources, équipes et équipements ;
- ✓ Prendre en charge les opérations de manutentions, comme la réception des navires porte-conteneurs et leurs chargements et déchargement ;
- ✓ Suivre les opérations de l'aconage tel que : le suivi des livraisons, dépotages, restitutions du vide et le traitement des conteneurs frigorifiques.

1.3.4 Direction Marketing :

Veille à la marque de l'entreprise en se préoccupant en permanence d'entretenir des relations avec les clients. Elle amène son environnement externe à prendre conscience de l'importance des démarches qu'elle entreprend dans le développement et l'amélioration de la qualité des services (service commerciale et département informatique) :

1.3.4.1 Service commercial :

Suit la facturation, la gestion du portefeuille du client et le recouvrement des créances.

1.3.4.2 Département informatique :

Assure le bon fonctionnement du CTMS, maintenance du parc informatique de l'entreprise et le développement de nouvelle application aux différentes structures.

Chapitre 4 le cas pratique

1.3.4.3 Direction Technique

La mission de la direction technique est d'assurer une maintenance préventive et curative des engins du parc à conteneurs.

1.3.5 Direction des Finances et Comptabilité

Procède à l'enregistrement de toutes les opérations effectuées par l'entreprise au cours de l'année. Elle est constituée de deux services :

- Service des finances : Procède au règlement de toutes les factures d'un côté et de l'autre à l'encaissement de toutes les créances de l'entreprise émises à la banque.
- Service de comptabilité : Procède au contrôle et l'enregistrement de toutes les factures d'achat et d'investissement. La mission des deux services se résume comme suit :
 - Veiller à l'adéquation de la politique financière de l'entreprise avec les objectifs globaux.
 - Coordonner et suivre les relations avec les institutions financières.
 - Assurer les relations avec les banques, et les administrations fiscales et parafiscales.
 - Assurer le recouvrement des créances de toute nature.
 - Établir et suivre les budgets et les plans de financement.
 - Élaborer les plans de financement en assurant l'actualisation et l'exécution ;
 - Déterminer, rechercher et négocier les financements les plus appropriés en relation avec les établissements concernés.
 - Veiller à l'application des règles comptables et à la tenue correcte des livres au sein de la société.
 - Élaborer le bilan et autres états financiers et comptables.
 - Établir et analyser le bilan de fin d'année.

Chapitre 4 le cas pratique

1.4 Les Activités Principales De BMT

Nous citons ci-dessus les principales pratiques de la BMT :

1.4.1 Principales Opérations de BMT

Bejaia Méditerranéen Terminal reçoit annuellement un grand nombre de navires pour lesquels elle assure les opérations de planification, de manutention et d'acconage avec un suivi et une traçabilité des opérations.

1.4.2 Les opérations de planification

- ✓ Planification des escales.
- ✓ Planification déchargement/chargement.
- ✓ Planification du parc à conteneurs.
- ✓ Planification des ressources : équipes et moyens matériels.

1.4.3 Les opérations de manutention

- La réception des navires porte-conteneurs.
- Le déchargement des conteneurs du navire.
- La préparation des conteneurs à embarquer.
- Le chargement des conteneurs du navire.

1.4.4 Les opérations d'acconage

- ✓ Transfert des conteneurs vers les zones d'entreposage.
- ✓ Transfert des conteneurs frigorifiques vers la zone « référé ».
- ✓ Mise à disposition des conteneurs aux services de contrôle aux frontières.
- ✓ Mise à disposition des conteneurs vides pour empotage.
- ✓ Suivi des livraisons et des dépotages.
- ✓ Suivi des restitutions et des mises à quai pour embarquement.
- ✓ Gestion des conteneurs dans les zones de stockage.
- ✓ Sécurité absolue sur le terminal.

1.4.5 Les équipements de la productivité de BMT

BMT avait procédé à la définition et à l'achat de produits, équipements, et de systèmes de gestion du terminal permettant d'atteindre une très bonne productivité dans l'exploitation et une efficacité dans les opérations de traitement des conteneurs et un système de télésurveillance

Chapitre 4 le cas pratique

pour assurer la sécurité de la marchandise. Les systèmes en question sont :

- ✓ Un système logiciel pour la gestion des opérations du terminal ;
- ✓ Un système de communication de données se terrain en temps ;
- ✓ Un système de positionnement des transporteurs et de conducteur.
- ✓ Un système de supervision des équipements et des infrastructures.
- ✓ Une télé surveillance du parc et de ses périmètres.

1.5 Les valeurs de la BMT

Parmi les valeurs que la BMT partage :

1.5.1 INTEGRITE :

Intégrité, en esprit et en forme, est notre règle de conduite et d'engagement. Nous œuvrerons, en toute circonstance et à tout moment, avec le respect absolu de l'intégrité et de l'honnêteté dans notre environnement de travail. Mentir, voler, décevoir, soudoyer, accepter des faveurs, ou faire du favoritisme ... vont à l'encontre de l'intégrité. L'intégrité est notre Guide et Centre de Gravité.

1.5.2 INNOVATION :

Montrer de la curiosité et stimuler les nouvelles idées et la créativité. Rechercher de nouvelles opportunités d'affaires. Avoir le courage de remettre en cause les vérités établies et oser explorer de nouveaux champs et horizons. Comprendre et gérer les risques.

1.5.3 PERFORMANCE :

Toujours rechercher les solutions les plus appropriées et partager son expérience. Développer l'expertise de manière continue et ciblée. Faire preuve de compétence commerciale et d'orientation clientèle. Rechercher la simplification. La clarté et éviter les activités qui n'ajoutent pas de valeur. Promouvoir la diversité.

Chapitre 4 le cas pratique

1.5.4 TENACITE :

Fixer des objectifs ambitieux et respecter ses engagements. Prendre des décisions et s'assurer de leur réalisation. Travailler en équipe, éliminer les barrières et s'imposer des exigences constructives mutuelles. Montrer de la persévérance jusqu'à l'aboutissement et se concentrer sur les points importants.

1.5.5 SECURITE :

Contribuer à la protection de la santé, à l'amélioration de la sécurité et des conditions de travail dans notre entreprise. Veiller à l'application des règles relatives à la protection des employés, des clients, et des visiteurs. Protéger et agréments l'environnement de travail et respecter la protection de l'environnement et les directives HSE. Assurer la sécurité des biens de nos clients.

1.5.6 COURTOISIE

Le client est la raison-d'être de notre simple existence. Lui montrer qu'il est le centre de notre souci et l'objet de notre entreprise. Montrer du respect à l'égard des services, de l'autorité, de la hiérarchie et des règlements établis. Respecter l'éthique du professionnalisme et de la décence sociale. Respect en tout temps ses collègues.

1.6 Mission et Vision

BMT a des missions à réaliser et des visions avenir et cela basée sur un le Management de qualité.

1.6.1 Mission :

Faire du Terminal à Conteneur de BMT un terminal aux normes internationales pouvant rivaliser les terminaux les mieux gérés du monde assurant une productivité et une profitabilité garantissant son succès et sa pérennité.

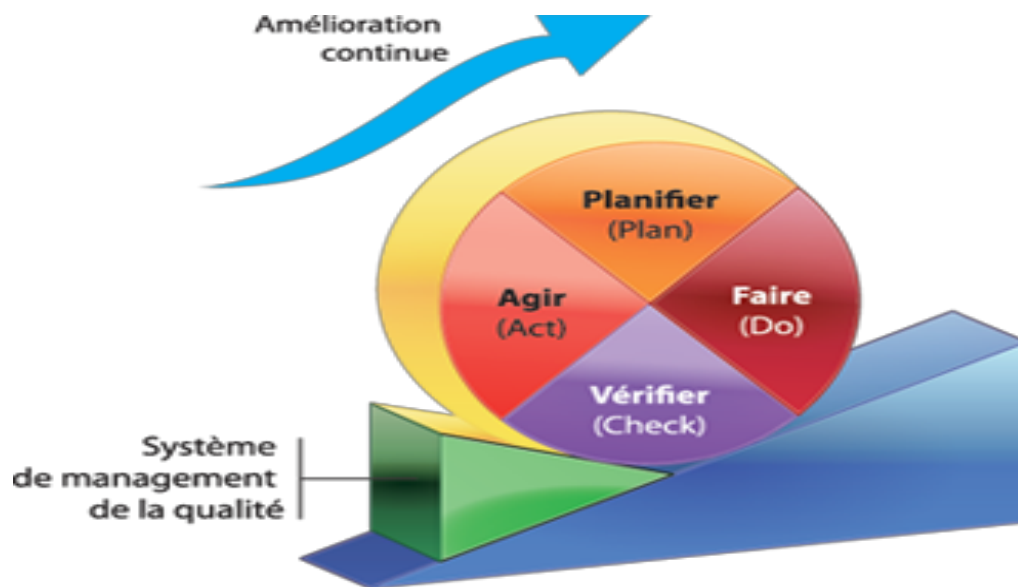
1.6.2 Vision :

Développer et gérer le meilleur Terminal à Conteneurs d'Algérie où l'Intégrité, la Productivité, l'Innovation, la Courtoisie, et la Sécurité sont de rigueur afin de garantir à nos clients les meilleures prestations de service à des coûts adéquats tout en assurant un des

Chapitre 4 le cas pratique

meilleurs environnements de travail pour nos employés, et un bon retour sur investissement aux Actionnaires de l'Entreprise.

Figure 13 : Mission et vision de la BMT



Source : BMT 2019

2 La présentation de la méthodologie de recherche

Après avoir présenté l'entreprise BMT, nous allons dans ce qui suit présenter la méthodologie de recherche. Dans ce chapitre 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.

Le choix du BMT n'est pas le fruit du hasard, car on a ciblé cette entreprise pour toucher le mode du management des singapouriens, et qu'elle est leurs stratégies pour la démarche du management des talents au sein de la BMT.

Chapitre 4 le cas pratique

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

Le DG, le DG adjoint, Le DRH.

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 »¹³⁷.

Elle qui s'appuie sur un entretien semi-directif adressé aux directeurs que nous avons cités précédemment.

Dans un premier temps nous avons voulu effectuer le stage auprès de la direction RH, mais avec le premier contact avec le DRH, nous sommes orientés vers la direction générale (Le DG et l'adjoint du DG), car selon le DRH, c'est le DG qui est chargé de collecter les informations et détecter les talentueux au niveau des universités et des grandes écoles afin de les recruter, de les suivre et de les fidéliser au sein de la BMT.

Au premier contact avec l'adjoint du directeur générale notre encadreur au niveau de la BMT, Mr ABDERAHIM, nous a félicité pour le choix du thème qui est récent et qu'ils sont intéressés de le développer avec nous. Il nous a aussi rappelé des défis à relever que nous avons cités précédemment. Parmi eux, le départ à l'étranger des talentueux, l'évolution rapide des technologies, dans ce cadre nous citons le développement d'un nouveau système pour gérer la flotte des conteneurs, l'ouverture du nouveau port DJENDJEN (Jijel) qui serait forcément le premier concurrent de celui de Bejaia avec leurs acquisitions des nouveaux équipements pour la gestion des conteneurs, ainsi le risque de départ des collaborateurs talentueux de BMT vers ce dernier.

¹³⁷ Hygin kakai, « contribution à la recherche qualitative, cadre méthodologie de rédaction de mémoire », université de Franche-Comté, Février 2008, p 96.

Chapitre 4 le cas pratique

Entre temps, durant le mois de mars, une grève s'est déclenchée à BMT, principalement au niveau de la direction technique qui assure le travail fondamental de l'organisation. La grève est marquée par un arrêt total de l'activité de cette dernière qui ce qui a engendré des pertes importantes et un obstacles pour atteindre les objectifs fixés avec les Singapouriens (Portek), cette grève qui était un déclencheur important ayant poussé à penser autrement pour gérer les défis et les obstacles à venir.

Afin de bien structurer notre démarche empirique et répondre à notre problématique nous avons élaboré un guide comportant 4 axes :

Le premier AXE : l'attraction des talents par la marque de l'organisation.

Le deuxième AXE : Sur la définition des talents.

Le troisième AXE : les moyens que BMT a pour s'engager.

Le quatrième AXE : sur Fidélisation des talents

2.1.1 L'entretien avec le DRH

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

Tableau 04 : l'entretien avec le DRH

N°	Questions	Réponses
1	Pour vous, qu'est-ce qu'un talent ?	Les majors des promos, et ceux qui ont un don inné et des compétences, comme le chef du service informatique qui s'adapte facilement à des nouvelles situations.
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 dans les universités et les grandes écoles afin de les suivre et les encadrer.• Perfectionner et maintenir les talents.

Chapitre 4 le cas pratique

4	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 ».
5	Quels outils avez-vous mis en place pour gérer les talents dans votre entreprise ?	avant ils le faisaient suite à une évaluation annuelle comme outil pour détecter et gérer les hauts potentiels salariés par contre actuellement uniquement au moment du besoin.
6	Qu'est ce qui vous différencie des autres entreprises dans l'attraction des talents ?	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération attractive ; • Évolution de carrière.
7	Influencez-vous l'attraction des talents grâce à votre marque employeur ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Autre 	« Oui ».BMT est la 2 ^{ème} au niveau national pour la gestion des conteneurs .ceci est un avantage pour nous pour attirer des talentueux .
8	L'attraction des talents issus de pays étrangers est-elle courante dans votre entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Autre 	On travaille déjà avec les étrangers, le DG est un Malaisien mais il est venu par le billet du PORTEC.

9	Si oui, en règle générale les personnes qui viennent de l'étranger viennent-elles des pays émergents ou de pays développés <ul style="list-style-type: none"> • Pays émergents • Pays développés • Autres 	Pays développés,
10	Selon vous, y-a-t-il véritablement une concurrence des talents entre les entreprises ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Oui ».

Chapitre 4 le cas pratique

11	Si oui, sentez-vous concerné ? Pourquoi ?	« Le départ des talents vers la concurrence met l'entreprise dans une position de faiblesse, même de danger ».
12	Que ce qu'il faudrait mettre en place dans votre entreprise pour l'attraction des talents.	mettre en place une gestion des talents est une nécessité à ce stade
13	Comment fidéliseriez-vous les talents de votre entreprise ?	« Pour fidéliser les talents, il faut leur offrir un environnement favorable pour s'épanouir et évoluer ».
14	Avez-vous, mis en place des outils de fidélisation de vos talents ? <ul style="list-style-type: none">• Oui• Non	« Oui ».
15	Si oui, les quels ?	Ils sont relatifs à l'adoption d'un plan de succession, et de formation.
16	Par quel (s) moyen (s) informez-vous vos collaborateurs sur les évolutions de carrière ? Ciblez-vous plus les talents ?	« Aucun moyen ».
17	Envisagez-vous des moyens de connaître le degré de satisfaction de vos salariés sur la gestion des talents ? <ul style="list-style-type: none">• Questionnaire• Entretien individuel• Autres	« Autres, par la réalisation d'un travail avec une valeur ajoutée ».
18	Selon vous, quelles sont les améliorations que vous souhaiteriez proposer à votre entreprise Concernant la fidélisation des talents ?	« 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 ».

Sources : nous même d'après un enregistrement vocal.

2.1.2 L'analyse et discussion de l'entretien avec le DRH

Dans cette étape, nous allons essayer d'approfondir notre compréhension sur la mise en place du système de gestion des talents souhaité, du point de vu du DRH.

Ce que nous constatons :

Les caractéristiques décrites par le DRH du talent, sont des caractéristiques théoriques de base à savoir : don innée, compétences rares, capacité d'adaptation. Etc. Or qu'au sein de

Chapitre 4 le cas pratique

aucun service ni encore une personne responsable est réservée pour la gestion des talents. Ceci dit cette inexistence es en fait relative à l'inexistence de la démarche de management et de fidélisation des talents au sein de BMT. En effet, c'est à travers ce présent travail que nous tenterons de définir la démarche.

Autres constats, BMT cherche à attirer les talents par la marque celle-ci repose sur la collaboration avec une des grandes entreprises au monde dans la gestion des conteneurs PORTEC.

Face à la concurrence BMT doit gérer ses talents et les fidéliser par la mise en place d'une gestion des talents, c'est l'unique alternative selon les dires du DRH. En effet, cette démarche doit être accompagné d'un système d'une démarche de fidélisation qui doit reposer sur un environnement favorable pour leur valorisation et leur épanouissement néanmoins et malheureusement se ne sont que des paroles car aucun outil n'est envisagé ni encore des efforts consentis ceci se confirme par le fait que :

- BMT ne communique pas d'information concernant les évolutions de carrière.
- La satisfaction au travail des salariés est mesurée par le rendement, en effet selon les dires du DRH « *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 la face à face et la critique* ».

De ce qui précède la mise en place d'un management des talents devient une nécessité absolue pour BMT.

2.2 Entretien avec le DG et l'Adjoint du DG :

Pour les deux entretiens réalisés avec le DG et son adjoint nous avons obtenus des réponses similaires, sur ce nous allons les analyser et les discuter en même temps. la présentation des réponses est résumée dans les tableaux ci-après.

Tableau : 05 L'entretien avec le DG et ADG

N°	Questions	Réponses/ Answers
----	-----------	-------------------

Chapitre 4 le cas pratique

1	<p>What is the employer brand for you?</p> <p>Pour vous, c'est quoi la marque employeur ?</p>	<p>La marque employeur pour moi c'est quelques choses du sacré c'est avec que nous sommes connus dans tout les ports du monde, et reconnus pour nos prestations.</p>
3	<p>For you how you can define a talent?</p> <p>Pour vous, qu'est ce qu'un talent?</p>	<p>C'est une personne qui détient les compétences, les qualifications et les savoirs et qui arrive à s'intégrer facilement dans des nouvelles situations.</p>
4	<p>Is there a department or person responsible for talent management in your organization?</p> <p>Y'a-t-il un service ou une personne responsable du management des talents dans votre structure ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	<p>Au sein de BMT pas encore mais nous sommes en train de former les managers d'une façon top down pour détecter les talents. Mais pour le moment que c'est les Singapouriens qui le font.</p>
5	<p>For you, what role should managers have in talent management?</p> <p>Pour vous, quel rôle doit avoir les managers dans le management des talents ?</p>	<p>Ils jouent un rôle important pour détecter les talents et nous sommes entrain de les former pour cette perspective</p>
6	<p>Is there a specific talent strategy in your company?</p> <p>Y'a-t-il dans votre entreprise une stratégie des talents spécifique ?</p>	<p>Oui, la stratégie poursuivie est l'importation des talents dans un premier temps, afin que l'on puisse développer grâce aux formations des gens qualifiés et compétents puis les exporter d'une autres part .ceci permettra d'intensifier les échanges RH</p>
7	<ul style="list-style-type: none"> • Which population (s) do you target? Young graduates • Experienced • Foreigners • Other 	<p>ALL</p>
8	<p>By which means do you recognize a talent during a recruitment session?</p> <p>Par quel (s) moyen (s) reconnaissez- vous un talent lors d'une session de recrutement ?</p>	<p>By test</p>
9	<p>What tools do you have in place to manage talent in your organization?</p> <p>Quels outils avez-vous mis en place pour gérer les talents dans votre structure ?</p>	<p>En premier lieu nous sommes entrain de former les mangers avec une stratégie top down,</p>

Chapitre 4 le cas pratique

10	<p>Have you done a Benchmark before setting up your tools?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yes • No <p>Avez-vous procédé à un Benchmark avant de mettre en place vos outils ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	no
11	<p>As your experience in Singapor , how they process to keep thiers collaboraters in the company ?</p>	<p>pas forcément avec le salaire mais avec le confort que nous offrons pour lui dans le travail</p>
12	<p>Any suggestion to develop the management's system specially the talentship in BMT?</p>	<p>Changer de mentalité et penser que la loi est faite pour guider mais pas pour bloquer.</p>

2.2.1 Analyse et discussion des entretiens avec le DG et ADJOINT :

Vu la contrainte du temps et la non disponibilité du DG et son Adjoint on a compressé le questionnaire.

Ce que nous synthétisons :

L'entreprise BMT se démarque grâce à sa marque PORTEC connu mondialement. Cette notoriété est un avantage concurrentiel et un facteur attractif des talents. Sur ce, l'entreprise envisage d'investir dans l'importation des talents afin de préparer le terrain pour la mise en place d'un management de talent en son sein.

Cette importation permettra de former certains managers, et une fois les acquis obtenus, l'entreprise envisage leur exportation vers d'autres filiales, ainsi la chaîne se poursuit. Cette stratégie est de type Top Down mise en œuvre par les Singapouriens. Ils sont venus pour transmettre leur savoir-faire aux collaborateurs de BMT avec un plan d'apprentissage et du coaching.

Ainsi, cette volonté de mettre en place la démarche du Management des talents se positionne à l'aval, la réussite de cette stratégie est la responsabilité de la direction générale.

Or que, le talent pour le DG et son adjoint est relatif à la qualification, le développement des savoirs et des savoirs êtres ceci dit les éléments de la compétence.

L'adjoint du DG a raouté au'ils sont en manque des talents au niveau de la direction de maintenance régul Sources : nous même d'après un enregistrement vocal. uison du

Chapitre 4 le cas pratique

départ des Malaisiens à l'étranger et même en externe à cause du manque des compétences et des ingénieurs talentueux sur le marché du travail Algérien.

BMT a besoins de compétences rares pour assurer la maintenance des équipements uniques au niveau national, qui fait allusion à une définition de PIERRE MIRALLES du talent.

Les tests spécifiques sont les outils envisagés par BMT pour que lors du recrutement des talents l'entreprise saura facilement les détecter et reconnaître les talents, mais pas malheureusement le benchmark et ce en raison de non adoption de la démarche du management de talent pour le moment.

Autres, BMT faisant référence aux partenaires Singapouriens misera sur le confort et la sécurité au travail, mais aussi la rémunération attractive pour fidéliser ses talents.

Le DG avec son adjoint avance que la réussite de la démarche du management des talents reposera sur la capacité d'adopter un comportement professionnel et un engagement dévoué, reste à le valider.

2.3 La synthèse des résultats :

2.3.1 L'analyse de l'existant :

Durant notre période de stage au sein de la BMT nous avons pu nous faire une opinion sur ce qui est de l'existant au sein de BMT pour mettre en place une démarche du Management des talents.

L'analyse des différents entretiens, que nous avons mené avec les directeurs nous avons constaté que BMT au jour d'aujourd'hui ne dispose pas d'un système pour gérer ces talents, mais ils sont à l'étape de former les managers des différentes directions d'une façon top down pour réussir cette démarche afin de la mettre en place. Cette mise en place nécessite la compréhension de la notion elle-même du talent.

Les trois responsables nous ont fournis des réponses qui correspondent parfaitement à la définition d'un talent, le fait de les définir en premier temps va permettre de faciliter l'identification des talents.

BMT pour attirer ces talents peut largement miser sur sa marque d'employeur, car sa jointure avec la firme multinationale PORTEC qui est présente dans plusieurs pays et sa

Chapitre 4 le cas pratique

stratégie de transmettre le savoir-faire dans leurs domaines de gestion des ports, pourront lui être largement profitables

Relativement, aux moyens, techniques et outils qu'ils ont à engager pour pouvoir fidéliser les talents BMT misera sur ; la rémunération, le plan de succession, la gestion de la carrière, les formations à l'étrangers spécialement au Singapour, et l'adoption du management de qualité dans leur gestion.

2.3.2 Les perspectives et les recommandations pour la mise en place du management des talents :

Pour la mise en place d'une démarche de management des talents nous recommandons ce qui suit à BMT

- 1- De bien développer leurs processus du recrutement en l'étalant au marché externe.
- 2- Le passage au recrutement 2.0 c'est-à-dire à travers les réseaux sociaux, tout en misant sur les concours appropriés (meilleurs projets, meilleure idées ...)
- 3- de penser à réorganiser le temps de travail, et de laisser la place à l'innovation. Ceci dit, les activités RH doivent s'inscrire dans une démarche de management RH et non de gestion RH.
- 4- Fidélisation à long terme des collaborateurs : ce qui repose d'une part, sur des entretiens de départ afin de comprendre les motivations du départ des collaborateurs et de cerner les points d'amélioration et de conclure positivement cette relation. D'autres part s'engager dans la mise en place d'outils de fidélisation adéquats des talents.
- 5-relancer la newsletter afin de maintenir le lien de communication avec les salariés et généraliser le système d'information de l'entreprise.

2.4 Les obstacles du travail :

Durant notre stage des obstacles rencontrés pour réaliser ce modeste travail et parmi ces derniers :

- La contrainte du temps vu la situation politique de notre pays, qui s'est caractérisée par une succession de manifestations et de grèves.

Chapitre 4 le cas pratique

- Le décès d'un collaborateur du BMT suite à un accident du travail, ce qui nous a réellement bloqué.
- L'emplacement de la BMT au niveau d'une zone sécurisée qui ralentie l'accès facilement à la direction.
- La courte durée de stage : en effet, l'importance du thème et la nécessité d'aller plus loin comme l'accompagnement de chaque directeur dans ce travail pour essayer de détecter avec lui les talents, nécessite plus d'engagement dans le temps.
- L'évaluation de cette démarche du management des talents qui nécessite sa Concrétisation puis son évaluation.

Conclusion du chapitre :

A travers ce chapitre, nous avons vu les activités ainsi les valeurs et les objectifs de l'entreprise d'accueil, ainsi pratiques du management des talents sont loin d'être encore existante au sein de BMT. Bien que, l'analyse de l'existant relève des forces et des faiblesses de BMT, néanmoins nous espérons que ce que nous avons recommandé sera d'une utilité.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

A travers ce modeste travail on a pu constater quelques défis que les organisations ont à relever et la nécessité de manager autrement pour attirer et fidéliser leur capital humain et spécifiquement les 5% qui représentent les talents.

Avant de passer à notre thème de recherche le Management des talents, nous avons jugé indispensable de donner plus d'éclaircissements sur le concept du talent En la comparant à des concepts bien connus auparavant soit au niveau de la littérature ou au niveau de science de gestion comme ; les qualifications, les compétences, le potentiel, etc... Pour enfin décrire ce qu'est le mangement des talents et quelle est la démarche de sa mise en place au sein des entreprises.

Notre préoccupation principale dans cette étude était de trouver une réponse à notre problématique suivante : comment mettre en place la démarche du Management des talents au sein de la BMT. Afin de répondre à cette question principale lors de notre étude pratique, nous avons essayé d'apporter la réalité du système du Management des talents au sein de l'entreprise soit l'analyse de l'existant. En effet, en suivant une méthode qualitative, et mobilisant des entretiens semi directifs, nous avons pu collecter les données auprès des responsables de l'entreprise notamment le DG et son adjoint et le DRH. L'analyse de ces données nous ont permis de constater les réalités existantes.

L'entretien avec le DG nous a permis de constater la nécessité de la mise en place de la démarche et qu'ils sont entrain d'une manière top down de former les mangers pour cette dernière afin d'assurer son succès. Quant à l'entretien avec le DRH, il nous a permis d'avoir un état des lieux des pratiques que BMT pouvait mettre en œuvre pour cette démarche. Les informations obtenues lors de ces entretiens nous permettent de relever l'importance de la marque employeur au sein de la BMT, un outil du marketing RH pour attirer et fidéliser les talents.

Enfin, notre étude s'est portée sur une thématique d'actualité, ajoutant à cela le fait qu'à travers notre étude nous avons essayé d'approfondir nos connaissances sur le terrain, et d'approcher au mieux la réalité de l'entreprise BMT à travers les entretiens, concernant le Management des talents. Cependant, toute recherche n'est complète, et la nôtre ne fait pas l'exception. En effet, toute au long de cette recherche, nous avons rencontré beaucoup de

Conclusion Générale

difficultés liées principalement à la réticence de quelques managers à collaborer dans notre présente étude. Mais également, le manque de la documentation, dans le sens où la majorité des ouvrages et articles consultés ne touchent pas directement aux pratiques du Management 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 du Management doivent s'intégrer dans les habitudes de vie au travail des employés et des managers, dans les pratiques courantes de la démarche du Management 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 ce dernier pour un bien-être des collaborateurs.

Liste d'abréviation

Bibliographie :

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

Amadiou J.F., Cadin L., (1996), Compétence et organisation qualifiante, Economica

Bandura A., (2003), Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle, De Boeck

Barney J., (1991) Firms Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, Vol 18

Bellanger L., (2003), Comment manager les grands coachs sportifs, ESF

Blanc Y., Foix C., MAURICE M., (2008), L'Alchimie des talents, Un atout stratégique pour l'entreprise du 21^e siècle, Dunod

Blass, E. (2009). *Talent management : cases and commentary*. Houndsmills: Palgrave MacMillan

Bournois F., Roussillon S., (1998), Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à hauts potentiels, Editions d'Organisation.

BOURNOIS.F. Le Grand livre du coaching, Paris, Editions Eyrolles, (2007)

Bournois F., Duval-Hamel J., Scaringella J.L., coord., (2007), Manager les talents au service de la haute performance, in "Comité Exécutif : voyage au cœur de la dirigeance, les Editions d'Organisation

Bruel M. et Colsen C., (2002), L'usine à bonheur, Pearson Education France

Burt T., (2005), Leadership Development as Corporate Strategy; Using Talent Reviews to Improve Senior Management, Healthcare executive.

Cadin L., (2008), La gestion des talents au regard de l'évolution de carrières. Dunlop.

Chaminade B., (2003) Identifiez et fidélisez vos salariés de talents, Editions Afnor

Coffman C., Gonzales-Molina G., (2003), Les dix clefs du management émotionnel, Editions Pearson Education France

Dejoux C., Thévenet M., (2010), La gestion des talents : la GRH d'après crise, Dunod

Dictionnaire historique de la langue française, sous la direction d'A. Rey, Dictionnaires Le Robert, Paris

Liste d'abréviation

Evangile de Saint Matthieu, 25, 14-30

Forestier G., (2002), Regards croisés sur le coaching, Editions d'Organisation Gilson O.,

Boumbar C, (2004), Le management des hauts potentiels, Dunod Le Boterf G., (1994), De la compétence, Editions d'organisation.

Levy-Leboyer C., (2003), La psychologie du travail, Editions d'Organisation

Mayer J.D., Savlovey P., (2000), "Emotional intelligence", Imagination, Cognition and Personality, vol9, n°1990

Menger P.M., (2002), L'artiste en travailleur, la métaphore du capitalisme, Edition La République des idées, Seuil

Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., (2001), The War for Talents, Harvard Business School Press

Miralles P., (2007), Le management des talents, Entreprises et management Pemartin D., (2005), La compétence au cœur de la GRH, Editions Ems

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

Peter L.J. et Hull R., (1969), The Peter Principle, William Morrow and Company
Plane J-M., (2003), Management des organisations, Dunod.

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

Roger C.R., (1998), le développement de la personne, Dunod

Sennet R., (2010), Que sait la main, Albin Michel

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

Thévenet M., (2004), Gestion des personnes, Éditions Liaisons

Thévenet M., (2000), Le plaisir de travailler : favoriser l'implication des personnes, Editions de l'Organisation.

Thietart R-A., (2003), Le management, Que sais-je ? PUF. Zarifian Ph., (1999), Objectif compétence, Editions Liaisons .

Liste d'abréviation

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

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

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

Autres :

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffebach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management Vol. 5, No. 5*, 524-539.

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

LEPAK D.P., SNELL S.A., 1999, "The human resource architecture : toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, 24, 1, pp. 31-48.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16, 139-154.

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

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

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The international journal of human resource management*, 24(9), 1744-1761.

Sites internet :

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

www.compagniedrh.com/definitionssavoiretre.php

www.elwatan.com

www.expersonis.com

www.google.fr

www.larousse.fr

Liste d'abréviation

www.myrhline.com

Liste d'abréviation :

ADG : Adjoint de Directeur Générale.

CRM : Customer Relationship Management.

DRH : Directeur des Ressources Humaines.

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences.

HP : Haut Potentiel.

PID : Plan Individuel de Développement.

QI : Quotient Intellectuel.

RH : Gestion des Ressources Humaines.

RH : Ressources Humaines.

TM : Management des talents.

Liste des figures et des tableaux

Liste des figures

Figure 1 : Cartographie du territoire du Management des talents	12
Figure 2 : Schéma explicatif des modes du management.....	12
Figure 3 : Compétence, talent et potentiel.....	22
Figure 04 : Le talent comme configuration dynamique de ressources.....	26
Figure 05 : Étapes de l'émergence du talent.....	38
Figure N° 06 : feuille de route pour une gestion des talents efficace.....	67
Figure N°7 : modélisation du talent.....	77
Figure N° 8 : Les trois faces d'un cycle de gestion des talents.....	82
Figure 09 : la planification des talents.....	90
Figure N° 10 : processus d'identification des talents.....	83
Figure N° 11 : La représentation de la jointe venture SERPORT et PORTEK.....	97
Figure N° 12 : la localisation géographique de BMT.....	98
Figure N° 13 : Mission et vision de la BMT.....	104

Liste des tableaux :

Tableau 01 : Les pôles opposés du talent et de la compétence.....	22
Tableau 02 : Gestion et management des talents.....	48
Tableau 03 : Les outils de la GPEC au service du management des talents.....	50
Tableau 04 : l'entretien avec le DRH.....	99
Tableau : 05 L'entretien avec le DG et ADG.....	102

Annexes

Tableau 01 : [Les pôles opposés du talent et de la compétence](#)

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

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

Tableau : 02 [Gestion et management des talents](#)

Management des talents	Gestion des talents
Détecter / Sélectionner (<i>Scouting</i>) Engager (faire signer)	Eclorre à sa vocation Accéder au métier
Retenir / <i>Cocooner</i> <i>Coacher</i>	Rechercher les meilleures conditions S'entraîner
Exposer (montrer faire jouer...) Rassembler les talents (<i>casting</i>) Transférer	Rechercher les bons challenges Entretenir et valoriser sa Réputation Se reclasser

Source : (Miralles, 2007, p. 160)

Tableau 03 : Les outils de la GPEC au service du management des talents

Finalités	Principaux outils	Quels effets sur les talents
Mettre en avant des perspectives	<ul style="list-style-type: none"> - Observatoires métiers - Référentiel des compétences - Bilan de compétences - Prospective métiers 	<ul style="list-style-type: none"> - Nommer les compétences et leurs composantes permet d'en parler et d'y travailler - Permettre aux collaborateurs de découvrir le champ des possibles pour exercer ses talents - Identifier les talents attendus par métier pour fixer des axes de progrès
Développer les compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Intégration - Plan de formation - DIF droit individu formation - VAE validité acquis d'expérience - Tutorat - Périodes de professionnalisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Permettre aux talents repérés lors du recrutement de s'épanouir sur le terrain. - Valoriser les talents : <ul style="list-style-type: none"> * fonction de l'évolution du métier * à l'occasion d'une mobilité - Démultiplier les compétences critiques pour l'entreprise - Permettre à un collaborateur de mesurer son "capital talents »
Gérer la mobilité	<ul style="list-style-type: none"> - Mobilité interne : Bourse de l'Emploi, procédures de recrutement interne et de transfert - Revue de carrières. - Mobilité externe : bilan de compétences, Bourse de l'emploi pilotée par une branche ou un bassin d'emploi 	<ul style="list-style-type: none"> - Favoriser la meilleure adéquation entre les aspirations et talents individuels et le poste occupé par chacun. - Permettre à un collaborateur d'identifier son "capital talent" - Prendre la mesure des compétences disponibles dans l'entreprise et de la valeur relative de ce capital compétence
Faire de l'organisation un levier de développement individuel	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion de projet, attribution de responsabilité transversales. - Polyvalence - Plan de délégation - Unités autonomes - Groupes d'échanges - Boîtes à idées 	<ul style="list-style-type: none"> - En favorisant l'autonomie, permettre aux collaborateurs d'explorer de nouveaux champs et de développer leurs talents.

Source : (Peretti, 2009, p. 231, 232)

Annexes

Tableau 04 : l'entretien avec le DRH

N°	Questions	Réponses
1	Pour vous, qu'est-ce qu'un talent ?	Les majeurs des promos, et ceux qui ont un don inné et des compétences, comme le chef du service informatique qui s'adapte facilement à des nouvelles situations.
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 dans les universités et les grandes écoles afin de les suivre et les encadrer. • Perfectionner et maintenir les talents.
4	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 ».
5	Quels outils avez-vous mis en place pour gérer les talents dans votre entreprise ?	avant ils le faisaient suite à une évaluation annuelle comme outil pour détecter et gérer les hauts potentiels salariés par contre actuellement uniquement au moment du besoin.
6	Qu'est ce qui vous différencié des autres entreprises dans l'attraction des talents ?	<ul style="list-style-type: none"> • Rémunération attractive ; • Évolution de carrière.
7	Influencez-vous l'attraction des talents grâce à votre marque employeur ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Autre 	« Oui ».BMT est la 2 ^{eme} au niveau national pour la gestion des conteneurs .ceci est un avantage pour nous pour attirer des talentueux .
8	L'attraction des talents issus de pays étrangers est-elle courante dans votre entreprise ? <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non • Autre 	On travaille déjà avec les étrangers, le DG est un Malaisien mais il est venu par le billet du PORTEC.

Annexes

9	<p>Si oui, en règle générale les personnes qui viennent de l'étranger viennent-elles des pays émergents ou de pays développés</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pays émergents • Pays développés • Autres 	Pays développés,
10	<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 ».
11	<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 ».
12	<p>Que ce qu'il faudrait mettre en place dans votre entreprise pour l'attraction des talents.</p>	mettre en place une gestion des talents est une nécessité à ce stade
13	<p>Comment fidéliseriez-vous les talents de votre entreprise ?</p>	« Pour fidéliser les talents, il faut leur offrir un environnement favorable pour s'épanouir et évoluer ».
14	<p>Avez-vous, mis en place des outils de fidélisation de vos talents ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	« Oui, ».
15	<p>Si oui, les quels ?</p>	Ils sont relatifs à l'adoption d'un plan de succession, et de formation.
16	<p>Par quel (s) moyen (s) informez-vous vos collaborateurs sur les évolutions de carrière ? Ciblez-vous plus les talents ?</p>	« Aucun moyen ».
17	<p>Envisagez-vous des moyens de connaître le degré de satisfaction de vos salariés sur la gestion des talents ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Questionnaire • Entretien individuel • Autres 	« Autres, par la réalisation d'un travail avec une valeur ajoutée ».
18	<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 ».

Annexes

Tableau 05 : 0 L'entretien avec le DG et ADG

N°	Questions	Réponses/ Answers
1	<p>What is the employer brand for you?</p> <p>Pour vous, c'est quoi la marque employeur ?</p>	<p>La marque employeur pour moi c'est quelques choses du sacré c'est avec que nous sommes connus dans tout les ports du monde, et reconnus pour nos prestations.</p>
2	<p>Do you give an importance to develop your employer brand?</p> <p>Est-ce que vous donnez d'importance pour développer votre marque employeur ?</p>	<p>OUI .</p>
3	<p>For you how you can define a talent?</p> <p>Pour vous, qu'est ce qu'un talent?</p>	<p>C'est une personne qui détient les compétences, les qualifications et les savoirs et qui arrive à s'intégrer facilement dans des nouvelles situations.</p>
4	<p>Is there a department or person responsible for talent management in your organization?</p> <p>Y'a-t-il un service ou une personne responsable du management des talents dans votre structure ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	<p>Au sein de BMT pas encore mais nous sommes en train de former les managers d'une façon top down pour détecter les talents. Mais pour le moment que c'est les Singapouriens qui le font.</p>
5	<p>For you, what role should managers have in talent management?</p> <p>Pour vous, quel rôle doit avoir les managers dans le management des talents ?</p>	<p>Ils jouent un rôle important pour détecter les talents et nous sommes entrain de les former pour cette perspective</p>
6	<p>Is there a specific talent strategy in your company?</p> <p>Y'a-t-il dans votre entreprise une stratégie des talents spécifique ?</p>	<p>Oui, la stratégie poursuivie est l'importation des talents dans un premier temps, afin que l'on puisse développer grâce aux formations des gens qualifiés et compétents puis les exporter d'une autres part. Ceci permettra d'intensifier les échanges RH</p>

Annexes

7	<ul style="list-style-type: none"> • Which population (s) do you target? Young graduates • Experienced • Foreigners • Other 	ALL
8	<p>By which means do you recognize a talent during a recruitment session?</p> <p>Par quel (s) moyen (s) reconnaissez- vous un talent lors d'une session de recrutement ?</p>	By test
9	<p>What tools do you have in place to manage talent in your organization?</p> <p>Quels outils avez-vous mis en place pour gérer les talents dans votre structure ?</p>	En premier lieu nous sommes entrain de former les managers avec une stratégie top down,
10	<p>Have you done a Benchmark before setting up your tools?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yes • No <p>Avez-vous procédé à un Benchmark avant de mettre en place vos outils ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oui • Non 	no
11	<p>As your experience in Singapor , how they process to keep thiers collaborators in the company ?</p>	pas forcément avec le salaire mais avec le confort que nous offrons pour lui dans le travail
12	<p>Any suggestion to develop the management's system specially the talentship in BMT?</p>	Changer de mentalité et penser que la loi est faite pour guider mais pas pour bloquer.

Résumé

Résumé :

La démarche du Management des talents est nouvelle en Algérie, malgré son apparition dans les années 2000 au niveau international, cette démarche qui est primordial pour les entreprises qui veulent faire face aux nouveaux défis qui les touchent directement ou indirectement.

BMT en train de s'adopter cette démarche pour répondre à des défis déjà connus auparavant, qui se traduit par quelque pratique, ces pratiques permettent de renforcer la relation de l'entreprise avec ses collaborateurs afin de créer une boule protectrice pour les fidéliser à long terme.

Concept clés

Talent, compétence, potentiel, Management des talents, SPA-BMT.

The Talent Management approach is new in Algeria, despite its international match in the 2000s, a move that is essential for companies that want to face the new challenges that affect them directly or indirectly.

BMT is adopting this approach to respond to challenges already known before, which is reflected in some practice, these practices can strengthen the relationship of the company with its employees to shout a protective ball to retain for a long term.

Key concept

Talent, Competence, Potential, Talent Management, SPA-BMT.