



LA GESTION DES TALENTS

PARTIE III







La gestion des talents

Nous sommes indéniablement entrés dans l'ère des talents qui repose sur trois piliers : détecter, développer et retenir des individus à valeur ajoutée pour l'entreprise. Au niveau international, la gestion des talents constitue la préoccupation majeure des directions générales, car la pénurie de talents qui ne cesse d'augmenter pour certains métiers – dont les métiers d'ingénieurs et de commerciaux – commence à affecter le développement économique des organisations dans les BRIC¹⁵, là où se réalise plus de la moitié des chiffres d'affaires.

Cette partie a pour objectif de montrer en quoi la gestion des talents est révélatrice de l'évolution de la fonction ressources humaines à l'heure du digital.

Un premier chapitre va s'attacher à situer les différentes facettes de cette pratique tout en rappelant ce que le terme « talent » signifie. Un deuxième chapitre propose des exemples d'application. Un troisième chapitre explique comment les nouvelles technologies transforment les problématiques RH et constituent des opportunités pour la gestion des talents.



15. Brésil, Russie, Inde et Chine.







La gestion des talents

■ 1. Tour d'horizon de la gestion des talents

La gestion des talents : qu'est-ce que c'est ?

La gestion des talents, ce sont des réponses d'entreprises à des enjeux d'actualité.

La gestion des talents permet de proposer des solutions innovantes (qui, pour nombre d'entre elles, intègrent des outils liés aux nouvelles technologies et aux réseaux sociaux) à différents enjeux nationaux et internationaux actuels tels que :

- la nécessaire évolution de la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences¹⁶) vers la prise en compte de ce qui fait la valeur ajoutée d'un collaborateur ;
- l'avènement du *marketing* RH et la valorisation de la marque employeur¹⁷ ;



16. Le concept de compétence permet de définir les « savoir, savoir-faire et savoir-être » nécessaires à un métier mais ne prend pas en compte les performances et aptitudes exceptionnelles d'un individu dans une situation de travail. Par exemple, le référentiel de compétences constitue un outil d'évaluation standardisé qui ne laisse aucune place à la valorisation de ce qui fait la différence d'un individu pour obtenir des résultats exceptionnels. La notion de talent permet de dépasser cette limite. Dans un entretien d'évaluation des compétences, la case qui regroupe les compétences, hors référentiel, qui ont permis à l'individu d'atteindre une performance exceptionnelle, unique, représente le point de départ pour définir le talent de ce salarié.

17. Il existe une forte similitude entre « l'expérience client » et « l'expérience candidat ». En effet, face aux multiples canaux physiques et virtuels auxquels sont confrontés les consommateurs, la firme doit proposer des parcours d'achat clairs et accessibles (Carteron, 2013) si elle souhaite fidéliser ses clients. « L'expérience candidat » est tout à fait comparable et ce d'autant plus si le candidat est considéré comme un talent. L'entreprise, à travers un *marketing* RH fondé sur la segmentation des métiers à forte valeur ajoutée, se doit d'imaginer de nouvelles pratiques RH comme par exemple de nouveaux parcours des carrières dans une logique de mobilité interne ou territoriale. Ainsi, de plus en plus de firmes développent leur marque employeur pour attirer et retenir les talents.



Nouveaux métiers RH

- l'intégration et la rétention de la génération Y¹⁸, le manque de talents dans les pays émergents¹⁹ (Dejoux, Thévenet, 2012a).

La gestion des talents, c'est avant tout une problématique de pénurie.

Le Boston Consulting Group a mené en 2012 une étude auprès de 4 288 professionnels dans 102 pays pour savoir quels domaines RH avaient le plus d'impact sur les performances de l'entreprise. Les résultats sont : le recrutement, l'intégration et la rétention du personnel, la gestion des talents, la marque employeur et la gestion du rendement et des récompenses. Cette étude réalisée au niveau international montre bien que la gestion des talents représente un enjeu stratégique pour des organisations dont l'activité s'inscrit dans une perspective mondiale. Ces résultats sont confirmés par une étude plus récente menée par ManpowerGroup en 2013 dans 42 pays auprès de 40 000 employeurs. A l'échelle mondiale, 35 % des 38 000 employeurs interrogés en 2013 déclarent rencontrer des difficultés à pourvoir des emplois vacants en raison du manque de talents disponibles. Ce chiffre est en augmentation par rapport à l'enquête 2012 et s'avère être au niveau le plus élevé depuis 2007. La pénurie de talents concerne plus spécifiquement le Japon, le Brésil, l'Inde, la Turquie et les pays asiatiques. Il est intéressant de constater que le degré de difficulté indiqué par les employeurs pour recruter des talents n'a pas toujours de rapport avec le taux de chômage du pays. Par exemple, en Grèce, où le taux de chômage est de 30 %, les résultats obtenus dans l'étude sur les difficultés à recruter des talents sont supérieurs à la moyenne mondiale. Dans les zones géographiques en croissance économique, la pénurie des talents affecte le développement du chiffre d'affaires et la capacité de l'entreprise à satisfaire ses clients. Ce problème peut aller jusqu'à avoir

18. Tout le monde s'accorde pour reconnaître que la génération Y possède des modes de fonctionnement comportementaux et décisionnaires différents s'appuyant sur les nouvelles technologies. Cette génération est porteuse de nouvelles compétences, de nouveaux talents. Ainsi, elle est déjà totalement intégrée aux nouveaux modes de comportements de groupes tels que le *crowdfunding* et le *crowdsourcing* fondés sur des pratiques communautaires. Elle représente un vivier extraordinaire de talents en émergence.

19. Dans les pays émergents à forte croissance économique, la problématique des talents est cruciale car il y a une pénurie alarmante (Dejoux, Thévenet, 2012a).



La gestion des talents

des conséquences sur la productivité, limiter la compétitivité et accélérer le *turnover*. Suivant les pays, il est à noter que certains métiers sont plus affectés que d'autres. A l'échelle mondiale, c'est la catégorie des travailleurs manuels qui pose le plus de problème, suivie par celle des ingénieurs et des commerciaux. Les deux principales raisons de cette situation sont le manque de compétences techniques et le manque de candidats disponibles. Pour lutter contre la pénurie des talents, les employeurs privilégient surtout la formation du personnel et imaginent de nouvelles solutions pour élargir leur vivier (modalités d'emplois plus flexibles, nouvelles sources de talents chez les jeunes et les seniors, recrutement dans des nouvelles zones géographiques, recrutement de personnes n'ayant pas les compétences requises mais pouvant se former, partenariats avec des établissements d'enseignement) et rechercher des candidats au-delà du périmètre habituel.

Par contre, en France, compte tenu de la crise, l'intérêt pour la gestion des talents semble reculer auprès des DRH. L'étude « Défis RH 2013 » conclut que la priorité des DRH pour 2013 semble se concentrer sur des enjeux collectifs. Avec la loi de sécurisation de l'emploi qui vient d'être votée, le dialogue social et la GPEC se positionnent comme les deux priorités. Il semblerait que le risque de perdre des talents semble moindre en France. Ainsi, la gestion des talents est totalement contextualisée à une zone géographique. Par exemple, en Indonésie, il s'agira d'attirer et de retenir les jeunes talents, alors qu'en France, il semblerait que d'un point de vue statistique et collectif, cela n'est plus dans les priorités du moment. Ce constat doit être nuancé par deux phénomènes : le mode de *management* et le type de métier. En effet, d'une part, il existe des types d'entreprises dont le *management* favorise, voire repose sur une gestion des talents, et d'autre part, la gestion des talents concerne, plus particulièrement, certains types de métiers, voire de compétences.

La gestion des talents, c'est un champ théorique composé de différents courants.

De très nombreux auteurs anglo-saxons (Boudreau, Ramstad, 2007 ; Cappelli, 2008a, 2008b ; Lawler, 2008 ; Michaels, Handfield-Jones, 2001 ; Ready, Hill, Conger, 2008) ont mené des recherches sur cette thématique. En résumé, la gestion des talents peut revêtir trois



Nouveaux métiers RH

significations qui sont les fondements des trois courants qui la définissent : elle peut être assimilée à la gestion des hauts potentiels²⁰, à celle des talents-pivots au sens de Boudreau (2007) ou s'intéresser à tous les salariés, au sens de Cappelli (2008).

- Le premier courant concerne les auteurs qui assimilent la gestion des talents au repérage et au développement des hauts potentiels (Bournois, Roussillon, 1999 ; Doris, Matthew, 2007). Il s'agit alors de repérer les outils liés aux plans de succession et aux modalités de rétention.
- Pour Boudreau, représentant du second courant, les talents sont les personnes que l'entreprise considère comme exceptionnelles car leurs compétences sont rares (mais ce sont des gens comme les autres, quel que soit leur niveau hiérarchique). Selon lui, la gestion des talents est tellement importante qu'elle doit devenir le cœur de la GRH et se positionner comme la science de la décision. Il préconise que la gestion des talents se concentre sur les talents qui contribuent à la stratégie de l'entreprise (nommés des talents-pivots). Il souligne trois situations à risques : les entreprises qui n'ont pas de talent-pivot, les entreprises qui considèrent que tout le monde est doté de talents, les entreprises qui accordent trop d'importance aux talents et oublient que le talent s'exprime à force de travail.
- Le troisième courant est porté par Cappelli (2008). Selon lui, la gestion des talents ne doit pas se concentrer seulement sur les hauts potentiels ou sur les postes qui sont difficiles à pourvoir. Dans une entreprise, tous les collaborateurs peuvent être des talents, et l'entreprise a besoin d'une mixité des talents. Il définit la gestion des talents comme une démarche *marketing* élaborée autour de quatre principes : « *Make or Buy* » (produire trop ou pas assez de talents est un risque), réduire l'incertitude sur les talents de demain (si les plans de succession sont insuffisants alors faire un portfolio « *talent pool* » et faire des prévisions plus courtes), calculer le retour sur investissement de la démarche et partager les bénéfices et les coûts avec les employés, valoriser l'intérêt des salariés, c'est-à-dire tester les salariés sur leurs nouvelles responsabilités.

20. Les hauts potentiels sont des collaborateurs identifiés pour occuper des postes à niveau (n + 2) en moins de cinq ans.



La gestion des talents

La gestion des talents, ce sont des pratiques innovantes.

Il n'existe pas un modèle idéal de gestion des talents. A l'inverse, il existe de multiples démarches innovantes et émergentes au sein de différentes organisations dans trois champs récurrents qui sont l'attraction, le développement et la rétention des talents. La grande différence observée dans ces démarches concerne la définition du terme « talent ». Pour un certain nombre d'entreprises, les talents sont assimilés à des hauts potentiels, pour de nombreuses autres entreprises, le talent est un « état d'esprit ». Nous proposerons ci-après des exemples de pratiques issues du terrain.

La gestion des talents, c'est l'émergence de nouveaux métiers.

Dans les firmes anglo-saxonnes, le métier de « *VP Talent Manager* » s'impose, voire a remplacé celui de DRH. Son premier rôle consiste à réfléchir aux stratégies de marque employeur pour que les talents des domaines stratégiques pour la firme souhaitent la rejoindre. Son second rôle consiste à identifier « les viviers de talents » en présence, évalués par rapport à leurs résultats exceptionnels et en fonction des résultats afin d'imaginer la meilleure stratégie de développement et de rétention. Parallèlement, des métiers liés à l'opérationnalité de la mise en place de la gestion des talents émergent également en relation avec l'utilisation des réseaux sociaux et des *social media*. Ainsi, des métiers tels que des « *RH community manager* » voient le jour. Ils ont pour objectifs d'animer des *chats* recruteurs, d'alimenter les *tweets* de l'entreprise, etc. De plus, si l'entreprise souhaite que les collaborateurs transforment leur métier en intégrant les fonctionnalités des nouvelles technologies, elle ne peut pas leur dicter les changements à réaliser, elle doit laisser à chacun la liberté de faire progresser ses pratiques et ses rôles. Dans un tel contexte, il n'est plus suffisant de se fonder sur des référentiels de compétences collectifs qui intègrent des compétences décrites *a priori* et non des compétences émergentes.

Selon nous, la gestion des talents doit être une posture managériale fondée sur l'innovation et la liberté de façonner, de faire évoluer son métier.

Après avoir observé de nombreuses pratiques de gestion des talents dans les entreprises, nous sommes convaincus que la gestion des talents est avant tout un état d'esprit, voire une posture





Nouveaux métiers RH

managériale dans les entreprises qui la déploient à tous leurs collaborateurs et pas seulement aux hauts potentiels. Cette posture s'appuie sur deux postulats.

• Le premier postulat, c'est d'avoir compris que les comportements des collaborateurs, des clients, des parties prenantes ont radicalement changé avec Internet et les réseaux sociaux, c'est le souhait d'intégrer dans l'entreprise une tendance « communautaire » et de la transformer en *travail collaboratif*. Aujourd'hui, les individus donnent leurs avis expressément sur la Toile à travers des *blogs*, des murs Facebook, des *tweets*, leurs profils sur les réseaux sociaux. Ils estiment légitime d'interroger des personnes qu'ils ne connaissent pas, des entreprises avec lesquelles ils veulent entrer en contact, et ils attendent une réponse. Les comportements de travail deviennent collectifs avec le *crowdsourcing* où experts et amateurs réfléchissent et coconstruisent ensemble un projet. Les comportements de consommation évoluent dans la même direction avec les achats groupés. En entreprise, la tendance est identique. Les collaborateurs donnent leurs avis, les candidats recueillent des informations sur la firme, par le biais des forums externes ou des réponses du *webmaster* de l'entreprise. Des communautés naissent dans tous les domaines. L'entreprise, à travers la gestion des talents, doit intégrer ce phénomène récent. La gestion des talents doit permettre de repérer en interne des groupes de talents dont elle n'avait pas connaissance et des individus avec « des compétences rares », car ils les auront valorisées au sein de ces nouveaux espaces d'expression.

• Le deuxième postulat est très lié au premier. Il concerne le besoin de dialogue des collaborateurs en entreprise. Les salariés plébiscitent la transparence. Dans les enquêtes internes, ils affirment leur souhait de prendre part aux décisions. La gestion des talents répond à cette demande en s'inscrivant dans une approche *bottom up*, ce qui signifie que l'entreprise valorise des propositions, idées, projets, innovations locales pour bâtir sa stratégie. La gestion des talents s'appuie sur le retour en force de la proximité du terrain et du local. L'entreprise a tout intérêt à intégrer ces nouveaux codes en imaginant des forums, des outils participatifs au lieu d'interdire l'accès à Facebook à partir de l'ordinateur de travail, car le salarié utilisera son Smartphone. En d'autres termes, la gestion des talents, c'est une





La gestion des talents

posture managériale qui reconnaît que chaque salarié peut avoir une valeur ajoutée non identifiée et que c'est en laissant l'expression et l'innovation locale émerger que ces talents s'exprimeront au sein de communautés émergentes et que les meilleures pratiques de gestion des talents se révéleront.

Le talent : qu'est-ce que c'est²¹ ?

La GRH a toujours eu besoin d'un « étalon » décrivant ce que l'individu peut faire, fait et pourra faire. Les termes « classification », « qualification », « compétences » ont nourri ce débat (*voir* tableau n° 1, p. 122). Aujourd'hui, si le recours à la notion de talent devient incontournable, c'est que les représentations existantes sont insuffisantes.

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

- l'aptitude, qui correspond à ce qu'une personne sait faire ;
- les systèmes de classification, qui proposent des grilles, négociées avec les partenaires sociaux, afin de rémunérer de façon équitable le travail ;
- la qualification, qui provient d'un diplôme ou d'une formation. Elle est acquise une fois pour toutes et correspond à un niveau de savoir-faire d'un individu dans l'exercice de son emploi ;
- la compétence, qui s'est substituée à la qualification dans les années 1980 car elle apportait une réponse au besoin de flexibilité des collaborateurs. Mais ce concept connaît aujourd'hui de plus en plus de limites telles que la surenchère des définitions, la complexification de l'instrumentation et un ciblage insuffisant.

21. Cette partie s'appuie sur les écrits du livre *Gestion des talents*, C. Dejoux, M. Thévenet, Paris, Dunod, 2010.



Nouveaux métiers RH

La notion de talent apporte des réponses à certaines limites de ces concepts et s'impose à présent comme une notion qui permet à la gestion des compétences de prendre un nouveau souffle. « *Le talent est une combinaison rare de compétences rares* » (Thévenet, 2008). Il cherche à valoriser l'unicité de la personne et ses compétences actuelles et futures. Il n'est pas contraint par un référentiel.

Tableau n° 1
Les concepts qui décrivent l'activité humaine
 (Dejoux, Thévenet, 2010)

	Unité d'analyse	Méthodologies	Apports	Contexte organisationnel
Aptitude	<ul style="list-style-type: none"> • La tâche. • Ce que la personne est capable de faire. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liste de tâches. • Travail prescrit. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentation du travail. • Comparaison des personnes à partir des tâches qu'elles réalisent. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise de production. • Main-d'œuvre peu qualifiée. • Collaborateurs interchangeables.
Qualification	<ul style="list-style-type: none"> • Le poste. • La hiérarchie par rapport à un emploi. • Logique individuelle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Référence au poste. • Référence au diplôme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principe égalitaire fondé sur l'ancienneté. • Comparaison des personnes grâce aux grilles de classification et donc par rapport aux postes occupés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise évoluant dans un environnement stable.



La gestion des talents

	Unité d'analyse	Méthodologies	Apports	Contexte organisationnel
Compétence	<ul style="list-style-type: none"> • Les savoir, savoir-faire, savoir-être. • Individualisation des RH. • Logique d'adaptation et d'employabilité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Référence à un référentiel collectif. • Approche globale prévisionnelle qui ajuste les ressources et les besoins en compétences. • Légalisation (accords). 	<ul style="list-style-type: none"> • Principe d'individualisation mais appliqué collectivement. • « Tout le monde a des compétences. » • Comparaison des personnes grâce aux référentiels et aux compétences acquises. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise évoluant dans un environnement incertain nécessitant une forte adaptabilité du personnel.
Talent	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences rares. • Compétences recherchées. • Combinaison rare de compétences rares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Repérage de profils atypiques. • Valorisation de la différence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Principe d'hyper individualisation. • Attirer et retenir les meilleurs, ceux qui sont différents et ont une valeur ajoutée. • Valorisation de la personne par rapport à son unicité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entreprise évoluant dans un fort environnement concurrentiel, en recherche permanente d'innovation et de différenciation.

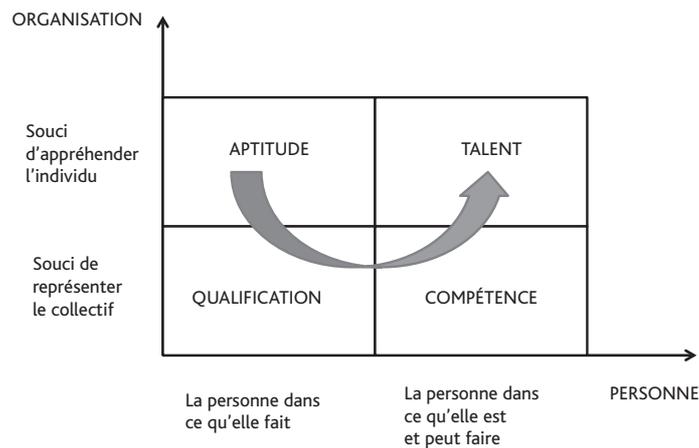


Nouveaux métiers RH

Nous proposons le modèle AQCT qui positionne l'aptitude, la qualification, la compétence et le talent en fonction de deux dimensions (voir schéma n° 1) :

- une perspective organisationnelle (fondée sur individu/collectif), qui offre deux niveaux de préoccupations possibles : définir les attentes de l'organisation vis-à-vis des personnes ou combiner efficacement les actions individuelles ;
- une perspective individuelle (fondée sur la relation activité/personne), qui offre deux niveaux de préoccupations possibles : ce que fait la personne ou ce que peut faire la personne.

Schéma n° 1
Le modèle AQCT
(Dejoux, Thévenet, 2010)



Ainsi, le talent est donc un concept qui permet de rendre compte des évolutions de carrière que connaissent les collaborateurs. Ceux-ci ont bien intégré que la carrière hiérarchique devenait l'exception. Ils sont prêts à évoluer différemment si l'entreprise reconnaît leur unicité, leurs talents. Aussi, il est temps d'intégrer la notion de talent dans l'évolution historique des paradigmes de la notion de carrière (Guerrero, Cerdin, Roger, 2004).

Le talent est une combinaison de trois éléments indissociables : un éventail de compétences, des résultats atteints qui peuvent encore

La gestion des talents

être dépassés et des compétences comportementales affirmées en *leadership* et en compétences émotionnelles.

On peut aller plus loin dans la définition du talent en y intégrant la notion de potentiel. Le potentiel, « *c'est aller au-delà de sa fonction, avoir les capacités intellectuelles et comportementales pour acquérir rapidement les compétences qui permettront d'atteindre, voire de dépasser la performance de sa fonction* » (DRH de Whirpool).

Tableau n° 2
Les paradigmes de la notion de carrière

Paradigme traditionnel de la carrière ¹	Paradigme de la carrière nomade ²	Paradigme de la carrière dans la gestion des talents
<i>La mobilité verticale</i> Le progrès est mesuré à l'aune de la vitesse de progression hiérarchique, de l'accroissement du pouvoir et des responsabilités.	<i>Les mobilités multidirectionnelles</i> Les individus cherchent des carrières qu'ils valorisent personnellement, quels que soient les mouvements hiérarchiques.	<i>Les mobilités cross business unit et internationales</i> Les individus cherchent des carrières ultra-individualisées, rapides, qui les valorisent vite.
<i>Une approche normative</i> Une vision unique et objective d'une carrière réussie.	<i>Une approche subjective</i> Les acteurs confèrent de la valeur et trouvent la signification de leur carrière en interprétant et en y attachant une valeur subjective.	<i>Une approche pragmatique</i> En termes de valorisation et de plaisir.
<i>Séparation des sphères professionnelles et domestiques</i> La vie professionnelle est distincte de la vie privée, sauf pour les petits entrepreneurs où les deux domaines tendent à se confondre.	<i>Intégration des champs professionnels et privés</i> La prolifération d'entités autonomes au sein de grandes firmes permet à l'individu d'agir comme un entrepreneur, facilitant l'intégration de ses préoccupations personnelles et professionnelles.	<i>La carrière est envisagée de façon holistique</i> Perméabilité totale entre sphère professionnelle et privée. Ce qui compte pour l'individu est de progresser vite, dans un environnement de travail positif tout en restant en phase avec ses valeurs personnelles.

Nouveaux métiers RH

Paradigme traditionnel de la carrière ¹	Paradigme de la carrière nomade ²	Paradigme de la carrière dans la gestion des talents
<p><i>Une orientation vers la tâche</i> Les postes sont regroupés en des entités homogènes, créant une prolifération de carrières fortement spécialisées.</p>	<p><i>Une orientation vers la contribution</i> Les individus mobilisent les compétences nécessaires pour atteindre les résultats, mélangeant les rôles de généralistes et de spécialistes.</p>	<p>L'individu se voit comme unique, avec une combinaison rare de compétences rares et valorise cette unicité. L'entreprise cible des groupes de talents et les développe pour mieux les retenir.</p>
<p><i>Des compétences de carrières spécialisées</i> La carrière exige des compétences dans un champ d'expertise étroit.</p>	<p><i>Des compétences de carrière adaptables aux contextes</i> La carrière nécessite des compétences contingentes aux situations.</p>	<p>La carrière est propre à chacun en fonction de l'adéquation entre la demande spécifique du salarié et la réponse individualisée de l'entreprise.</p>

1 et 2 : Ellig et Thatchenkery (1996), p. 178.



La gestion des talents

■ 2. Exemples de pratiques de la gestion des talents

Après avoir compris les enjeux de la gestion des talents et la définition de cette notion, il nous semble intéressant de décrire des pratiques qui illustrent les différentes manifestations de cette thématique.

Dans la pratique, la gestion des talents est différente suivant le type d'entreprise. Dans les entreprises à organisation hiérarchique traditionnelle, elle concerne plus particulièrement les hauts potentiels ; dans les organisations à hiérarchie plate, dite « agile », elle concerne l'ensemble des salariés et représente un mode de *management* au sens de Cappelli. Les auteurs Carney et Guetz (2009) valident cette idée et la réactualisent en se référant aux travaux de McGregor. Ces chercheurs expliquent que moins il y a de bureaucratie, plus il y a de liberté et d'initiatives, plus les personnes sont efficaces et concernées. Selon eux, il y a deux types d'entreprises : « *les entreprises du comment* » (firme bureaucratique ou à organisation hiérarchique traditionnelle) et « *les entreprises du pourquoi* » (firme qui diffuse la culture du talent à tous ses collaborateurs).

- Dans les organisations du « **comment** » de type bureaucratique, la décision appartient à la hiérarchie et il est demandé de respecter les rôles et les actions déterminés dans la fiche de poste. Dans ce contexte, la gestion des talents concerne « les hauts potentiels », un vivier identifié par les RH et souvent non visible par l'ensemble des collaborateurs. Les personnes concernées perçoivent des signes d'appartenance à ce groupe, telle qu'une invitation à un séminaire ou une formation, qui leur laissent supposer qu'ils appartiennent à la catégorie de ces « *happy few* ».

- Dans les entreprises du « **pourquoi** », la gestion des talents concerne tous les collaborateurs car par essence, tout salarié est un talent qui a pour mission de se développer. Comment caractériser les entreprises qui instituent la gestion des talents comme un mode de *management* à part entière et qui ne la restreignent pas à une catégorie de salariés ? Ce sont des entreprises qui ont aboli les distances dans la communication et la prise de décision. En ce qui concerne la prise de décision, ces organisations ont intégré l'idée que le salarié est aussi, en dehors de l'entreprise, un acheteur, un





Nouveaux métiers RH

consommateur qui a l'habitude de s'exprimer *via* un *blog*, un réseau social. Cette compétence doit être utilisée au sein de l'organisation de façon positive à travers l'animation de réseaux internes ou externes, pour valoriser l'image de marque ou répondre à des clients par exemple. En termes de prise de décision, il est de plus en plus difficile d'instaurer une dichotomie entre « ceux qui savent » et les autres. Or dans ce nouveau type d'entreprise, l'idée est que chacun doit trouver la bonne réponse, de façon réactive face à une nouvelle situation qui n'aura pas pu être prédite. Les talents, par essence, sont innovants, surprenants et prennent des risques par rapport à leur propre expérience.

Exemple de GoreTex : être un talent quel que soit son niveau hiérarchique²²

L'exemple de l'entreprise Gore-Tex, c'est l'histoire de M. Gore qui travaille dans une entreprise Du Pont de Nemours en tant qu'ingénieur et la quitte avec le brevet d'une matière organique. A partir de ce brevet, il crée son entreprise. Il souhaitait une entreprise plate, sans hiérarchie, fondée vraiment sur la prise de décision. Il ne voulait pas dire aux gens ce qu'ils devaient faire. C'est l'histoire de la petite route de briques jaunes. M. Gore voulait que les gens comprennent et décident par eux-mêmes, même si parfois il suggérait la bonne direction. Son mode de *management* se fonde sur l'abolition des directives. Tous les individus sont considérés comme des talents qui doivent se développer.

Exemple de Danone : attirer et retenir les talents locaux en Indonésie²³

Danone possède dix-neuf usines en Indonésie, quatorze mille employés répartis dans quatre *business units* : Aqua (eau), Dairy

22. Exemple repris de l'ouvrage de Carney et Guetz (2009).

23. Pour aller plus loin dans la compréhension de la gestion des talents en Asie chez Danone, consulter l'étude de cas proposée en français et en anglais et déposée à la Centrale des cas et des médias pédagogiques : « Danone : gestion des talents en Asie », C. Dejoux, C. Diversy, 2013.





La gestion des talents

(produits frais), Nutricia Indonesia (nutrition infantile), Nutricia Medical (nutrition médicale). Ce pays d'Asie du Sud-Est est stratégique pour l'entreprise qui y possède des marques fortes comme Aqua (*leader* mondial de l'eau minérale), Milkuat, Sari Husada, etc. Comme en Chine et dans le reste de cette région du monde, Danone est connu à travers les marques de ses produits plus qu'à travers sa marque employeur. L'Indonésie est un marché porteur en croissance sur lequel l'entreprise investit durablement depuis de nombreuses années et qui représente aujourd'hui une cible stratégique pour l'organisation. Aussi, Danone a besoin de recruter des jeunes talents pour soutenir cette croissance rapide, mais ce n'est pas facile, d'autant plus que le *turnover* des jeunes recrutés est important (environ 30 %).

Pour faire face à ce double défi, Danone a décidé de mettre en place un *management* des talents spécifique, ciblé sur ce pays et décliné dans un programme nommé **Bo Le** (Bo Le est un dieu de la mythologie chinoise qui savait dompter des chevaux sauvages pour les rendre talentueux). Ce programme, dont les deux objectifs principaux sont le développement de la marque employeur en Indonésie et la transformation de l'organisation des RH en Indonésie autour du *management* des talents, a pour ambition globale d'attirer, de recruter et de fidéliser de jeunes Indonésiens qualifiés.

En ce qui concerne le premier objectif, Danone a développé sa marque employeur en Indonésie en déclinant deux programmes bien ciblés :

- « **Dan'Youth** », un programme d'image et d'intégration de jeunes talents ;
- « **Get to Know Danone** », une série de conférences réalisées dans des universités ciblées avec présentation du groupe, de sa culture, des valeurs, des *business units*. Les *managers* et les membres du comité de direction indonésiens se déplacent pour un jeu de questions-réponses avec les étudiants.

Les étudiants les plus intéressés sont invités à participer à un « *serious game* », **Trust**. Ce jeu permet de découvrir, sur un an, les produits, les modes de *management* et les *managers* de l'entreprise, qui prennent part au jeu.

Par la suite, les sélectionnés vont suivre des programmes spécifiques qui vont les préparer à prendre des responsabilités managériales au bout de trois ans.



Nouveaux métiers RH

Par ailleurs, « **DanCommunity.com** » est une plateforme interne qui permet aux employés de Danone de se connaître.

Le deuxième objectif a consisté à repenser le modèle RH de Danone en Indonésie, afin de renforcer les outils de recrutement et de faire évoluer les outils de développement et de fidélisation des talents. D'un point de vue structurel, les quatre *business units* possèdent une RH partagée. L'objectif est de maximiser le partage d'informations et de faciliter les mobilités à travers les *business units*. D'un point de vue logistique, les personnes travaillant aux RH ont été regroupées dans un seul endroit, ce qui a permis de faciliter les communications.

Après les avoir recrutés et formés, l'entreprise cherche, bien évidemment à garder ces jeunes talents et doit endiguer un *turnover* (plus de 20 %) qui est spécifique et courant dans les pays d'Asie du Sud-Est. L'une des principales mesures développées par Danone Indonésie consiste à proposer des *packages* très avantageux en ce qui concerne la couverture médicale des employés et les bonnes conditions de travail. Par exemple, l'organisation propose à certains collaborateurs, en fonction de leurs métiers, des horaires flexibles et du télétravail. Les *managers* portent une attention particulière à faire en sorte que les jeunes collaborateurs aient la possibilité d'être confrontés à plusieurs facettes du *business* et ainsi d'enrichir leurs compétences. Par exemple, dans la division d'Aqua en Indonésie, il existe un programme original, « F2F », qui consiste à organiser des discussions entre les employés et les responsables RH afin d'aborder, librement, les questions liées aux carrières. L'objectif est de faire s'exprimer les collaborateurs sur leurs souhaits, modalités, temporalités d'évolution (ou de non-évolution) de carrière afin de trouver des solutions adaptées. De plus, la division « produits frais » en Indonésie a développé un programme spécifique pour identifier les hauts potentiels et les développer quand leurs résultats sont particulièrement exceptionnels.



La gestion des talents

■ 3. La gestion des talents au cœur de la RH 2.0

La fonction « ressources humaines » connaît de profondes mutations, à la fois au niveau international et au niveau français. Ces mutations concernent son degré d'influence au sein de la gouvernance de l'entreprise, son rôle, ses missions et ses pratiques. En d'autres termes, elles résultent principalement de trois facteurs essentiels : une adaptation à la mondialisation des marchés dans des environnements toujours plus concurrentiels, une prise en compte des disparités réglementaires du droit social dans les différents pays et l'optimisation des nouvelles technologies liées aux réseaux sociaux. Dans un tel contexte de changement, il est légitime de se demander en quoi les mutations technologiques qui affectent la fonction RH constituent également des opportunités pour repérer des talents au niveau international.

En préambule, nous aimerions partager deux convictions. Tout d'abord, il n'existe pas une fonction RH mais « des fonctions RH ». Ensuite, la gestion des talents au sein de l'entreprise est révélatrice des réponses apportées par l'entreprise aux mutations digitales auxquelles elle est confrontée.

Notre première conviction est qu'il est quasiment impossible de répondre de façon unilatérale à cette question et que seule une réponse proposant des scénarios illustrant la palette des formes organisationnelles reste envisageable. En effet, certaines organisations positionnent la fonction RH comme un acteur majeur au cœur de leur gouvernance là où d'autres n'hésitent pas à externaliser les domaines techniques (paie, études, audit RH, etc.), à concentrer la fonction au niveau du juridique et à déléguer aux *managers* les rôles d'accompagnement RH. Par exemple, chez Facebook, comme dans de nombreuses entreprises de nouvelles technologies, il n'y a pas de fonction RH et encore moins de DRH. Et pourtant, ces entreprises gèrent des milliers de personnes et sont performantes. A l'inverse, dans de grands groupes industriels comme Air Liquide, Total, la fonction RH fait partie intégrante des processus structurant de





Nouveaux métiers RH

l'organisation. De plus, le BCG²⁴ a montré qu'il existait un lien positif entre les entreprises (du top 100 des meilleurs employeurs) qui possédaient un département RH performant et la progression de l'action.

Notre deuxième conviction est que la place et la forme que la gestion des talents occupe dans l'entreprise sont significatives de l'évolution de la fonction RH. En d'autres termes, les études et la recherche en sciences de gestion montrent que la gestion des talents, au niveau international, constitue de façon unanime la réponse RH des organisations face aux différents enjeux auxquels elles sont confrontées.

Les modes, les nouvelles pratiques, les expériences novatrices font partie du quotidien de la fonction RH, pourtant, on ne peut sous-estimer les transformations liées aux nouvelles technologies qui s'offrent à nos yeux et qui affectent différents domaines de cette fonction. Nous proposons de réfléchir à trois mutations complémentaires qui viennent modifier directement les pratiques RH (les MOOC, les réseaux sociaux et les data), et qui laissent le champ libre à l'émergence de nouveaux talents (Pachulski, 2012).

Les MOOC, une solution pour identifier des talents dans un contexte international

Récemment les MOOC (*Massive Open Online Course*) sont apparus sur le marché de l'éducation pour offrir des cours en ligne gratuits dans tous les domaines. Au-delà du fait que ces nouveaux entrants bouleversent les règles du jeu et le modèle économique des institutions de formation²⁵ – comme cela a eu lieu dans l'industrie de la musique, du cinéma et du livre –, les MOOC créent un nouveau

24. <https://www.bcgperspectives.com>

25. Il faudra attendre entre cinq et dix ans pour assister à une restructuration du marché de l'éducation, en premier lieu aux Etats-Unis où Coursera (l'un des MOOC les plus connus) et Udacity s'attaquent de front aux universités prestigieuses comme Stanford. Pour le fondateur du site du Zero : « L'atout économique de ces plateformes, c'est de pouvoir un jour proposer une formation reconnue par l'Etat, dix fois moins chère et qui s'adresse à un public mille fois plus large », *Journal du Net*, 3 juin 2013.





La gestion des talents

marché, très lucratif, fondé sur la vente de bases de données RH. Ils permettent de repérer des talents (*sourcing*). En effet, dans un contexte international de pénurie de talents, les solutions originales qui permettront de trouver les talents nécessaires au développement des organisations se monnaieront à prix d'or.

Les MOOC sont une solution à la pénurie des talents. Avec les MOOC, l'hypothèse envisagée est celle-ci : les personnes qui assistent et valident un cours gratuit dans un domaine recherché constituent un talent rare qui peut être valorisé auprès d'une entreprise en quête de talents à l'échelle planétaire. Les MOOC offrent donc une nouvelle voie d'accès à l'emploi, soit parce qu'ils sont mentionnés sur un CV, soit parce que les coordonnées des meilleurs auditeurs d'un MOOC constitueront un fichier commercialisable.

Les réseaux sociaux, un outil de recrutement des talents « en temps réel »

Force est de constater un double phénomène autour des réseaux sociaux. On assiste d'une part au développement rapide des réseaux sociaux d'entreprises (RSE) et des réseaux collaboratifs d'entreprises (RCE), et d'autre part à l'apparition de fonctionnalités liées au recrutement pour les réseaux sociaux hors entreprises (LinkedIn, Facebook, Viadeo, Twitter, etc.).

En ce qui concerne les RSE, cette fonctionnalité offre des opportunités comme le développement du travail collaboratif (emplois du temps partagés, partage de données avec Google Drive, les outils d'aide à la décision collective comme Google Docs, etc.), le partage d'informations, mais aussi l'accès plus rapide à des informations RH comme les programmes de formation ou les parcours de mobilité. En ce qui concerne les réseaux sociaux hors entreprise (LinkedIn, Facebook, Viadeo, Twitter, etc.), ceux-ci ont élaboré des solutions de recrutement qu'ils vendent aux organisations afin qu'elles puissent repérer des profils intéressants qui ne sont pas nécessairement en recherche d'emploi. A partir de mots clés, des talents sont instantanément identifiés dans la base de données et sont approchés en direct par l'entreprise qui va tenter de les surprendre en leur proposant des postes ou de transmettre l'annonce à un ami correspondant au même profil. De plus en plus d'innovations autour du





Nouveaux métiers RH

recrutement 2.0 émergent, comme la constitution d'une communauté d'ambassadeurs sur Twitter. Elles sont évoquées lors de salons de recrutement sur les pratiques du Web 2.0, organisés²⁶ afin d'échanger les bonnes pratiques. De nombreux cabinets de consultants s'installent sur cette niche pour s'y développer. Ainsi, de nouveaux métiers autour des RH 2.0 apparaissent à la fois en entreprise et chez des prestataires de services. Ce que l'on peut retenir, c'est la formidable opportunité de repérer de nouveaux talents grâce aux réseaux sociaux hors entreprises.

Cependant, avec les avancées des « *Big Data* », l'identification des talents va beaucoup plus loin et concerne un nombre de personnes dans le monde beaucoup plus important.

L'analyse des data²⁷, un outil d'identification de talents cachés en interne comme en externe

Toutes les données produites par les collaborateurs au sein de l'entreprise, par les individus sur les réseaux sociaux hors entreprises, les fichiers d'adhérents des MOOC, etc. constituent une nouvelle ressource stratégique, nommée « *Big Data* ». Cette ressource a toujours existé et était analysée par « la science des données », mais ce qui est nouveau, c'est sa volumétrie, son internationalisation et ses exploitations possibles par la fonction RH, afin de mieux profiler les collaborateurs ou les prospects.

Erik Brynjolfsson, directeur du Centre des affaires numériques de la Sloan School of Management du MIT, estime que « *nous assistons à une révolution dans la mesure, et cette révolution va transformer l'économie de l'organisation et l'économie personnelle* ». Ainsi, comme l'écrit Steve Lohr dans un article du *New York Times*, « *jusqu'à présent les études sur le comportement des travailleurs étaient basées sur l'observation de quelques centaines de personnes, alors qu'aujourd'hui, elles peuvent inclure des milliers voire des dizaines de milliers d'employés* ».

26. www.rmsconf.com

27. Source : « Le recrutement et la productivité à l'heure du *Big Data* », *Journal du Net*, 3 mai 2013.





La gestion des talents

Deux impacts directs sont à prévoir sur la fonction RH : l'émergence d'une nouvelle compétence qui peu à peu va donner naissance à l'avènement d'un nouveau métier dont le but est de révéler des talents cachés.

En effet, avec les *Data*, on assiste à l'émergence d'un nouveau champ RH : « l'analyse des gens dans l'entreprise²⁸ », et par conséquent à l'avènement de nouveaux métiers fondés sur des compétences d'analyse de données et de prévision de tendances. Ainsi, Google, qui a longtemps privilégié les résultats scolaires dans ses critères d'embauche, a commencé à exploiter à partir de 2007 des *Data* internes sur le profil de ses collaborateurs. Ces données issues d'enquêtes approfondies ont permis de mettre en avant, selon Prasad Setty, vice-président du département *People Analysis*, que les employés les plus innovants, chez Google, sont ceux qui ont un sens aigu de leur mission tout en ayant une large autonomie personnelle. Ainsi, les personnes qui sauront imaginer des retombées dans l'exploration et l'analyse de fichiers internes et externes (les *Data*) posséderont des compétences recherchées, à forte valeur ajoutée et deviendront des talents stratégiques pour les organisations. De nouveaux métiers RH vont apparaître comme « la vente de base de données de candidats potentiels », la création de bases de talents à partir du croisement de fichiers issus de MOOC et de réseaux sociaux. De plus, l'exploitation des « *Big Data* RH » va donner plus de poids aux DRH, si ceux-ci s'inscrivent dans une vision stratégique fondée sur des métriques. Les indicateurs tels que le *turnover* ou le niveau d'implication des salariés pourront être complétés par « la durée moyenne nécessaire pour qu'un employé soit prêt pour une promotion interne ».

En conclusion, la gestion des talents est indissociable de l'évolution de la fonction RH. Comme nous l'avons mentionné, elle peut prendre différentes formes : gestion des hauts potentiels, valorisation des talents-pivots, ou concerner tous les collaborateurs. Nos différentes observations des pratiques vont dans le sens des recherches de Carney et Guetz (2007) qui distinguent les « *entreprises du comment* », assimilant la gestion des talents à celles des hauts potentiels, et les « *entreprises du pourquoi* », dans lesquelles la

28. *People Analysis*.





Nouveaux métiers RH

gestion des talents représente une posture managériale déployée à tous les collaborateurs, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques. De plus, il nous semble que l'un des atouts majeurs de la gestion des talents consiste à prendre en compte les évolutions des nouvelles technologies et du digital à travers les thématiques des MOOC et du *Big Data*, ainsi que de savoir intégrer les fonctionnalités des réseaux sociaux dans ses trois étapes récurrentes : l'attraction, le développement et la rétention. Enfin, force est de constater que la gestion des talents participe à la création de nouveaux métiers, tant sur le plan national qu'international.

Cécile Dejoux



La gestion des talents

Références

« 4^e édition du baromètre Défis RH ANDRH-Inergie », *Entreprise & Carrières*, 21 mai 2013.

BERGER, L.A., BERGER, D.R. (2010). *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing and Promoting the best People*, 2^e éd. révisée, New York, McGraw-Hill Professional.

BOURNOIS, F., ROUSSILLON, S. (1999). *Préparer les dirigeants de demain*, Paris, Editions d'Organisation.

BOUDREAU, J., RAMSTAD, P. (2007). *Beyond HR: the New Science of Human Capital*, Boston, Harvard Business School Press.

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

CAPPELLI, P. (2008b). « Talent Management for the Twenty First Century », *Harvard Business Review*, 86 (3), p. 74-83.

CARNEY, B.M., GUETZ, I. (2009). *Freedom, Inc.: Free Your Employees and Let Them Lead Your Business to Higher Productivity, Profits, and Growth*, New York, Crown Business.

CARTERON, V. (2013). « Expérience client et distribution "omnicanales" », *L'Expansion Management Review*, n° 149, p. 25-35.

DEJOUX, C., THÉVENET, M. (2012a). « The Shift in Talent Management in Asia », *Revue Gestion des Ressources Humaines*, oct-nov-déc.

DEJOUX, C., THÉVENET, M. (2012b). *Talent Management*, Paris, Dunod.

DORIS, S., MATTHEW, G. (2007). *Building Tomorrow's Talent: A Practitioner's Guide to Talent Management and Succession Planning*, Bloomington, Authorhouse.

ELLIG, J., THATCHENKERY, T.J. (1996) « Subjectivism, Discovery, and Boundaryless Careers: an Austrian Perspective », in M.B. Arthur, D. Rousseau (éd.), *The Boundaryless Career*, New York, Oxford University Press, p. 171-186.

FARNDAL, E., SCULLION, H., SPARROW, P. (2010). « The Role of the Corporate HR Function in Global Talent Management », *Journal of World Business*, 45 (2), p. 161-168.

Nouveaux métiers RH

GUERRERO, S., CERDIN, J.-L., ROGER, A. (2004). *La Gestion des carrières : enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert.

ILES, P., CHUAI, X., PREECE, D. (2008). « Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers », *Journal of World Business*, 45 (2), p. 179-189.

JENKINS, M. (2006). « Issues and Observations: Managing Talent is a Burning Issue in Asia », *Leadership in Action*, 26 (5), p. 20-22.

LAWLER, E.E. (2008). *Talent: Making People your Competitive Advantage*, San Francisco, Jossey-Bass.

MCCOOL, J.D. (2007). « Asia's Hungry for Management Talent », *BusinessWeek Online*, p. 27.

MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H. (2001). *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press.

PACHULSKI, A. (2012). *Les Nouveaux Horizons RH*, Paris, Les éditions Diateino.

PIGEYRE, F. (2011). « La guerre des talents aura bien lieu », in M. Thévenet (dir.), *Les Fausses Evidences des RH : défis, ruptures, nouvelles pratiques*, Paris, Eyrolles-Editions d'Organisation.

PFEFFER, J. (2001). « Fighting the War for Talent is Hazardous to your Organization's Health », *Organizational Dynamics*, 29 (4), p. 248-259.

READY, D.A., HILL, L.A., CONGER, J.A. (2008). « Winning the Race for Talent in Emerging Markets » (cover story), *Harvard Business Review*, 86 (11), p. 62-70.

SCHMIDT, C. (2011). « The Battle for China's Talent », *Harvard Business Review*, mars, p. 25-27.

THÉVENET, M. (2008). *Les Talents : des étoiles brillantes aux étoiles filantes*, Paris, Eyrolles, coll. « Le Plaisir de travailler ».

TUNG, R.L. (2008). « Human Capital or Talent Flows: Implications for Future Directions in Research on Asia Pacific », *Asia Pacific Business Review*, 14 (4), p. 469-472.

ULRICH, D. (éd.) (2010). *Leadership in Asia: Challenges and opportunities*, New York, McGraw-Hill.

YAHYA, F.B., KAUR, A. (2010). « Competition for Foreign Talent in Southeast Asia », *Journal of the Asia Pacific Economy*, 15 (1), p. 20-32.



La gestion des talents

YEUNG, A., WARNER, M., ROWLEY, C. (2008). « Growth and Globalization: Evolution of Human Resource Management Practices in Asia », *Human Resource Management*, 47 (1), p. 1-13.

YIN, R.K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd edition, Los Angeles, Sage Publication.

ZHENG, C. (2009). « Keeping talents for advancing service firms in Asia », *Journal of Service Management*, 20 (5), p. 482-502.

