

« AUJOURD'HUI, UN TALENT DOIT AUSSI MONTRER QU'IL A UNE VALEUR AJOUTÉE... »

PROPOS RECUEILLIS PAR CÉLINE AUTHEMAYOU

INTERVIEW DE CÉCILE DEJOUX, MAÎTRE DE CONFÉRENCES AU CNAM ET RESPONSABLE OPÉRATIONNELLE DU MASTER RH. Elle décode pour *Interface* la notion de « gestion des talents ».

Interface. Les entreprises sont de plus en plus nombreuses à pratiquer la gestion de talents. Quelles valeurs se cachent derrière le « talent » ?

Cécile Dejoux. Ce mot recouvre à la fois les compétences reconnues d'une part (techniques, comportementales, émotionnelles) et le potentiel d'évolution du candidat. On ne parle plus seulement d'évolution hiérarchique. Aujourd'hui, les métiers changent très vite du fait de contraintes technologiques, par exemple. Il est indispensable de savoir gérer l'incertitude pour s'adapter aux nouveaux besoins. C'est pourquoi les jeunes doivent trouver des solutions et évoluer vers de nouveaux métiers. Il faut valoriser la différence : auparavant, pour progresser dans une entreprise, il fallait être prêt à adopter ses valeurs et répondre à la fiche de poste. Aujourd'hui, un « talent » doit bien sûr adhérer aux valeurs de la société mais aussi montrer qu'il a une valeur ajoutée. Plutôt que de se dire « Rentre dans une case », il doit penser « Sors du cadre et innove ».

Il existe une autre dimension dans la notion de « talent », celle du leadership...

CD. Un talent doit posséder une certaine aura pour entraîner les autres salariés dans sa dynamique et pour qu'ils aient envie de travailler avec lui. C'est exactement l'inverse de l'opportuniste individualiste.

Quand a émergé la notion de talents

CD. La gestion des talents est apparue au début des années 2000 aux États-Unis avec la bulle Internet. Les entreprises peinaient à recruter d'excellents ingénieurs, il fallait donc les attirer. Aujourd'hui, on retrouve ce phénomène en Europe pour les mêmes métiers mais le problème est surtout présent dans les zones de croissance d'Asie. Toutes les multinationales veulent s'y implanter, or, les jeunes Asiatiques ne souhaitent pas particulièrement travailler dans les grands groupes occidentaux.

On est donc loin d'une simple mode ?

CD. En effet. Gérer les talents est devenu un aspect très structuré des RH. Ce n'est en rien une mode passagère, c'est une pratique vraiment symbolique du changement de regard de l'entreprise sur les individus. C'est du marketing RH.

Les étudiants français sont-ils formés à ce changement de paradigme ?

CD. Ils sont encore formés à appliquer et non à proposer. C'est toute la question du savoir-faire et du faire-savoir, les Français ont un excellent niveau technique mais ne savent pas se vendre. Or les Asiatiques et les Anglo-Saxons maîtrisent parfaitement cet élément. Les étudiants doivent réfléchir à ce qui fait leur unicité (donc leur talent) et penser leur CV et leur « personal branding » comme une entreprise qui construit sa marque employeur.

Le talent s'applique-t-il à tous les secteurs d'activité ?

CD. Il est avant tout humain, il concerne tous les métiers, toutes les fonctions. Certaines entreprises mènent ainsi une politique de gestion des talents pour tous leurs salariés. Exemple, dans un parc de loisirs, une personne en charge du balayage qui prend l'initiative d'orienter les visiteurs pour leur faciliter l'accès aux manèges est un « talent ».

Pour les entreprises, qu'implique cette gestion des talents ?

CD. Il faut d'abord les attirer. On voit apparaître des outils liés à la marque employeur (*serious games*, pages Facebook, sites carrière, etc.). Puis l'accueil des salariés est important. On le sait, les jeunes sont volatiles, il faut donc les former pour qu'ils puissent s'épanouir et se sentir utiles. Des sociétés américaines proposent à leurs salariés de travailler un jour par semaine sur un projet personnel. Enfin, il faut retenir les talents, avec des politiques de mobilité, par exemple. Tout l'intérêt de la gestion des talents est de permettre aux individus de valoriser leur unicité au sein de l'organisation.



Cécile Dejoux, maître de conférences au Cnam, responsable opérationnelle du master RH. Est l'auteur de *Talent management*, Éd. Dunod, 2012.

L'ANALYSE DE L'ANDRH

Dans une enquête réalisée en mars 2013 par l'Association nationale des directeurs des ressources humaines et le cabinet Féfaur, près de deux tiers des entreprises sondées revendiquent une politique de gestion des talents. Un phénomène relativement récent puisque 65 % des répondants ont mis en place cette stratégie il y a moins de cinq ans (moins de trois ans pour 58 % d'entre eux). À noter : les entreprises de plus de 10 000 salariés sont, sans surprise, les plus en avance sur le phénomène. Les principales attentes des entreprises en matière de compétences des talents concernent le leadership, l'engagement fort pour l'entreprise et l'adaptation.