

MANAGEMENT SUP

MANAGEMENT - RESSOURCES HUMAINES

La Gestion des talents

2^e édition

Cécile Dejoux
Maurice Thévenet

DUNOD

Maquette de couverture : Alain Vambacas

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage. Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements		d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).
--	--	--

© Dunod, 2015
5, rue Laromiguière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-074118-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Introduction	1
1 Le talent	7
1 Le talent, une mesure	11
2 Le talent, un récit	12
1 Chacun en est doté	15
2 En quantité différente	15
3 Avec une responsabilité	16
4 Les paradoxes du « talent » pour la GRH	17
3 Le talent, un art	19
1 Une combinaison rare de compétences rares	21
2 Un titulaire	22
3 Une ouverture vers une autre conception du travail	24
2 Le talent et la gestion des ressources humaines	27
1 L'enjeu démographique	28
1 Le choc quantitatif	28
2 Un niveau d'éducation en hausse	29
3 La mondialisation du marché des talents	31
4 La génération Y et ses particularités	31
2 L'enjeu du business	33
1 L'intérêt du <i>business-partner</i>	34
2 Les limites du <i>business-partner</i>	35
3 Ce que devrait être le <i>business-partner</i>	37

3	L'enjeu des personnes	38
1	La crise du management	38
2	Les limites des outils	40
3	Les modèles managériaux	41
4	Les entrants	42
4	L'enjeu du talent dans le « <i>personal branding</i> »	44
1	Définir son talent	44
2	Faire connaître son talent	45
3	Développer sa sphère d'influence	45
5	L'enjeu des organisations	46
1	Les RH récupèrent les organisations	47
2	Les personnes au cœur du fonctionnement des organisations	48
3	Le talent et l'activité humaine	53
1	Les concepts qui décrivent l'activité humaine	54
1	L'aptitude	55
2	De la classification à la qualification	57
3	De la qualification à la compétence	59
4	Les limites de la notion de compétence	69
2	Le modèle AQCT : aptitude, qualification compétence, talent	71
1	Ces notions ressortissent aux fondamentaux de la GRH	72
2	Le modèle AQCT	75
4	L'univers du talent	83
1	Les éléments de définition	84
1	Le talent : inné ou acquis ?	84
2	Le talent, une combinaison rare de compétences rares	88
2	Les relations entre talent, compétence et potentiel	93
1	Talent et compétence	93
2	Talent et potentiel	96
3	Modélisation du talent	97
4	Typologie des talents	98

3	La gestion des talents, un nouveau modèle pour la RH	101
1	Les facteurs de contexte	101
2	L'exemple de Google, pépinière de talents	102
3	La gestion des talents dans l'évolution des modèles RH	104
4	Proposition d'un modèle de gestion des talents	105
5	Gérer les talents, c'est anticiper des risques	108
 5	 Les pratiques de gestion AVEC les talents	 113
1	Attirer des talents	114
1	Développer une image de marque employeur attractive	114
2	Identifier en interne les talents à développer	118
3	Analyser les besoins actuels et futurs en talents	119
2	Recruter des talents	121
1	Inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale	121
2	Recruter en continu	122
3	L'évolution des modes de recrutement	122
4	Développer de nouveaux arguments en direction de la génération Y	123
3	Fidéliser des talents	125
1	Comprendre les facteurs motivationnels	125
2	Faire des managers et des seniors des développeurs de talents	126
3	Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien	127
 6	 Les pratiques de gestion SUR les talents	 131
1	Développer les talents	132
1	S'intéresser à l'individu	132
2	Généraliser les outils de développement personnel et professionnel	133
3	Fixer le niveau de responsabilités et de résultats	138
4	Évaluer et former en continu	138
5	Gérer les conflits	139
6	Apprendre à se valoriser	139

2	Reconnaître les talents	141
1	Instaurer une culture de la réussite	142
2	Repenser les plans de succession	143
3	Rémunérer les talents	145
4	Valoriser les performances exceptionnelles	146
3	Comparer les pratiques	147
1	Les meilleures pratiques au niveau international	147
2	Le management des talents en Chine	150
3	Le management des talents chez les « Top Employeurs » français	152
7	Les pratiques de gestion PAR les talents	161
1	Le talent au cœur du capital humain	163
2	Les talents-pivots à la base de la stratégie	165
3	Les décisions clés de gestion des talents	167
4	Les prochaines étapes : étoiles et trous noirs	171
1	Faut-il dire aux personnes qu'elles sont des talents ?	172
2	Les talents, ces oubliés	173
3	Les talents en équipe	174
4	Manager des talents au quotidien	174
5	Les talents, une denrée périssable ?	175
8	La gestion des talents et la GRH	177
1	Rupture avec la logique compétence	179
2	Rupture avec les hauts potentiels	182
3	Rupture avec une gestion bureaucratique	184
4	Rupture avec les principes traditionnels d'équité	186
5	Rupture avec la responsabilité traditionnelle du développement des personnes	188
6	Rupture avec une approche collective du travail	190
7	Rupture avec l'idée de mesure	192

9	La gestion des talents et son mode d'emploi	197
1	Les effets pervers de la gestion des talents	199
1	Est-ce que tout le monde a des talents ?	200
2	Faut-il créer des stars ?	201
3	Faut-il sous-estimer la dimension collective du travail ?	202
4	Mais où se trouve l'équité ?	204
5	Il faut manager des talents	205
2	Les effets vertueux de la gestion des talents	206
1	La personne au cœur	207
2	La stratégie au cœur	210
	Index	215

Introduction¹

Julien est directeur d'une PME de 48 personnes dans les Vosges dans le domaine de la plasturgie. Il fabrique des composites pour différents clients dans le monde (lunettes, montres, machines à outils, etc.). Il suit l'actualité et a entendu parler des imprimantes 3D. Grâce à la Fédération de la plasturgie, il a assisté à une conférence dans laquelle le créateur d'Inmoov, Gael Langevin, sculpteur designer, présentait son robot à taille humaine, conçu en open source, fabriqué en impression 3D dans plus de 50 pays. Il décide de réunir les ingénieurs et les techniciens de son entreprise pour réfléchir sur la façon dont l'impression 3D peut faire évoluer et repenser les techniques et les modèles de fabrication. À l'issue de la réunion, il en ressort qu'il semble indispensable d'***attirer et de recruter un jeune talent*** afin qu'il transmette à l'équipe les compétences associées à ces nouveaux modèles de production. Mais comment attirer, dans une PME peu connue, implantée dans les Vosges, un tel profil ?

Armel a 52 ans. Il est responsable des achats de fleurs dans une grande multinationale. Début janvier, il demande à son manager un entretien et lui explique qu'il souhaiterait se former. Son manager lui répond qu'il est trop âgé et que les budgets de formation sont concentrés sur des profils de jeunes hauts potentiels afin d'investir dans le développement international de la firme. Armel décide de se

1. Nous tenons à exprimer nos remerciements à Étienne Normand pour sa relecture attentive et ses précieux conseils, ainsi qu'à Maryse Laigle pour son soutien et sa disponibilité à toutes les étapes de l'élaboration de cet ouvrage.

former sur son temps de travail grâce aux MOOCs¹ dont il a entendu parler. Ainsi, il arrive à obtenir des attestations de trois MOOCs « Programmation », « Comment optimiser les achats sur Internet en utilisant les enchères » et « Animateur de communautés ». Il retourne voir son manager en lui proposant une nouvelle mission : créer une communauté d'acheteurs au sein de l'entreprise afin d'échanger les bonnes pratiques et de minimiser les coûts. Le manager est très gêné car il n'est pas à l'origine des formations suivies, mais il reconnaît qu'Armel propose un projet à valeur ajoutée pour l'entreprise. Faut-il **développer un talent** hors de la ligne directrice de la politique de formation de l'entreprise ?

Isabelle a 25 ans et a intégré une entreprise de grande distribution après son Bac +4. Elle a commencé par être merchandiseur pendant trois mois, puis responsable du rayon produits ménagers. Très vite, elle est devenue gestionnaire des produits frais (légumes et fruits) et périssables. Aussi, au bout de deux ans, forte de ces expériences réussies, elle demande à prendre en charge une supérette en centre-ville, autrement, elle annonce qu'elle quittera l'entreprise. La DRH est ennuyée car il est d'usage de donner de telles responsabilités au bout de cinq ans minimum dans l'entreprise. Néanmoins, Isabelle a réussi avec succès chacune de ses expériences professionnelles et a démontré de réelles capacités d'adaptation, de gestion et de management. Comment **retenir ce jeune talent**, qui exprime des attentes légitimes, en tout cas symboliques de celles de la génération Y ?

Ces trois histoires ont en commun de mettre le talent au centre des préoccupations de l'entreprise. Cette combinaison rare de compétences rares y est un facteur de succès. Cela explique sans doute que progressivement la notion de talent investisse le champ des ressources humaines. Certains y voient une mode, d'autres une révolution qui transforme profondément une gestion des ressources humaines qui s'est fourvoyée dans les sables mouvants des *process* et de la technocratie.

Les premiers ont raison : le terme de « talent » se répand, comme le montre la section « Ressources humaines » de la plupart des sites Internet des grandes entreprises. Mais quand une mode survient dans le domaine des idées et du management, c'est rarement parce qu'un

1. Les MOOCs (*Massive Open Online Courses*) sont des cours en ligne gratuits.

gourou génial ou un professeur visionnaire, s'il en existe, ont entrevu le Graal du succès managérial tant désiré. Les modes surviennent parce qu'à un moment donné, la notion de « talent » apparaît à beaucoup une clé possible pour aborder des problèmes nouveaux.

Les seconds ont raison également car une approche par les talents peut profondément remettre en cause les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines. Elles obligent à abandonner une vision trop bureaucratique de la fonction et mettent la personne et la stratégie au cœur des problématiques de gestion.

Alors foin de l'ironie cynique de celui qui ne reconnaît la valeur des modes qu'en matière de longueur des jupes et de couleur des cravates ; foin de l'angélisme naïf qui s'enflamme pour n'importe quelle idée que seule son inculture lui fait trouver nouvelle. Place à une approche positive et raisonnable qui s'interroge sur le sens de l'émergence de cette notion de talent, ses apports possibles pour résoudre des problèmes concrets et son mode d'emploi pour éviter de se taper sur les doigts avec le marteau.

S'il est banal de dire que la vie des entreprises se transforme profondément à travers le monde, il est plus difficile de percevoir clairement comment les transformations actuelles vont modifier les pratiques managériales. Bouleversements démographiques, évolution des mentalités, nouveaux équilibres économiques dans un monde multipolaire, changements de climat... voici la liste des changements en profondeur dont les historiens dans quelques décennies diront leur importance réelle. Cependant les enjeux sont là, en matière de gestion des ressources humaines, réels, encore exacerbés par la brutalité de la crise. Devant les ajustements et transformations nécessaires, nul ne peut voir dans la fonction sociale de l'entreprise le seul bras armé des restructurations douloureuses. La fonction sociale consiste plutôt à honorer le présent et à préparer l'avenir. La notion de talent permettrait-elle de mieux faire face à ces enjeux ? C'est la première question à laquelle ce livre tente de répondre.

Le talent ne serait rien s'il n'était que l'habillage nouveau de pratiques traditionnelles. Au-delà de la référence à ce terme valorisant et positif, de nombreuses entreprises commencent à mettre en place des pratiques nouvelles autour de la gestion des talents. Elles se