

La gestion des talents - la GRH «d'après-crise»

La combinaison rare de compétences rares

La gestion des talents ne se réduit pas à la gestion des hauts potentiels, elle s'adresse à tous pour favoriser le meilleur de chacun. Il faut cependant distinguer deux types d'entreprises: le type «traditionnel», dans lequel le processus RH est articulé autour d'une gestion des compétences, et les nouvelles organisations qui, par contre, remettent en cause le modèle hiérarchique et ne disposent pas d'une direction RH. Pourtant, la gestion des talents est au cœur de leur modèle. Par Cécile Dejoux*

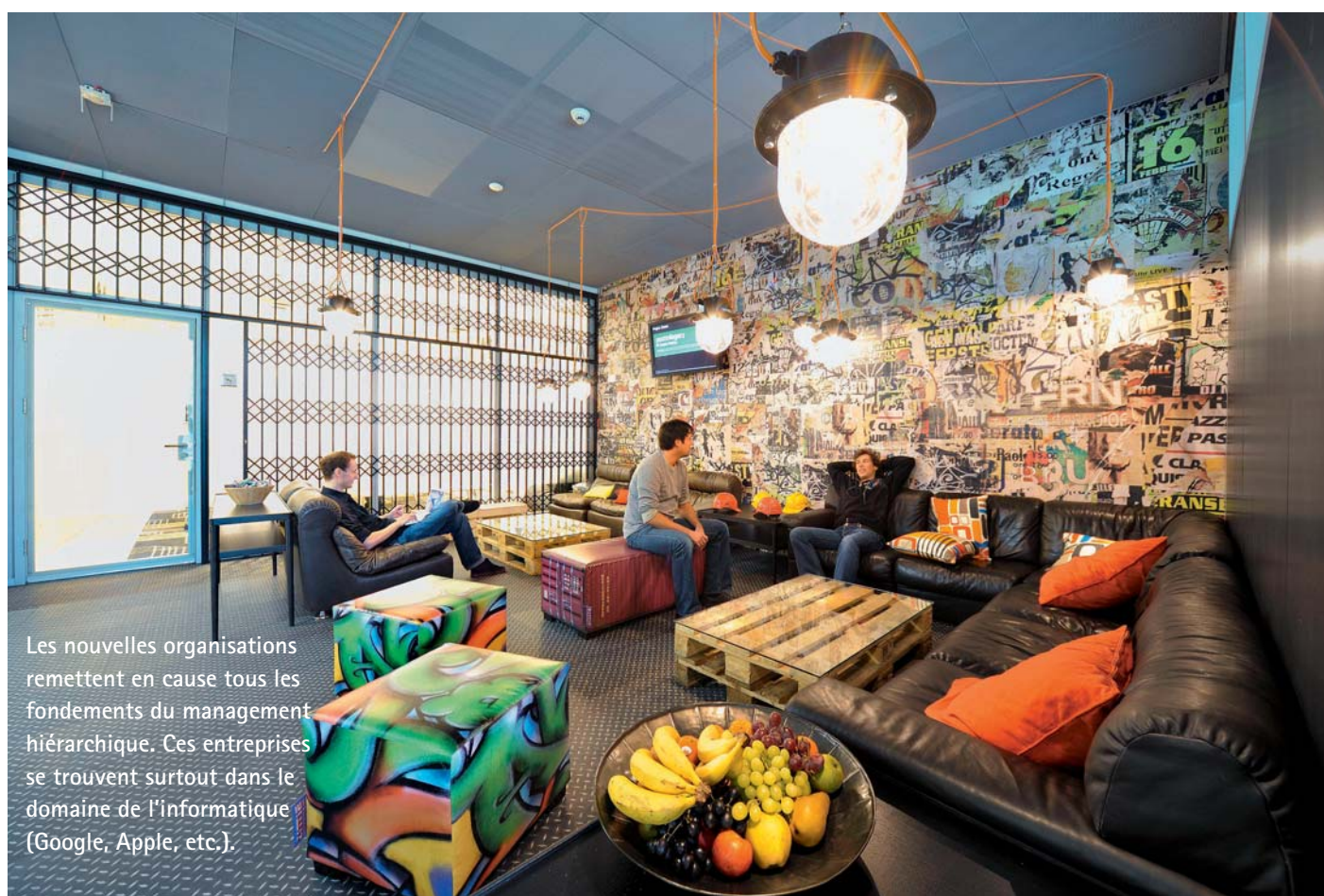
La thématique de la gestion des talents est apparue dans les années 2000 avec une étude du cabinet MacKinsey qui annonçait «la guerre des talents». L'idée était de dire que, à l'époque de l'éclatement de la bulle Internet, on avait besoin de profils originaux qui puissent intégrer des entreprises centrées sur des activités d'innovation.

Aujourd'hui, la gestion des talents est devenue une problématique majeure pour les DRH, mais elle répond à de nouveaux enjeux:

– l'arrivée de la génération Y et la question de la cohabitation de générations très différentes en termes de valeurs et de comportements;

– la conquête des marchés émergents en croissance (Brésil, Russie, Inde et Chine) et la difficulté d'attirer des talents provenant de ces pays;

– la motivation des collaborateurs européens qui ont vécu des restructurations, sont démotivés (voir stressés) et évoluent dans un contexte économique difficile.



Les nouvelles organisations remettent en cause tous les fondements du management hiérarchique. Ces entreprises se trouvent surtout dans le domaine de l'informatique (Google, Apple, etc.).

En d'autres termes, se préoccuper de la gestion des talents aujourd'hui, c'est afficher et mettre en place une nouvelle vision des RH, c'est s'intéresser à ce que les employés aiment faire et font bien, c'est valoriser les talents cachés.

Qu'est-ce que la gestion des talents?

Pour comprendre les apports de la gestion des talents, définissons, tout d'abord, le terme «talent». Comme nous le précisons dans notre ouvrage *La gestion des talents: la GRH d'après-crise* (en collaboration avec Maurice Thévenet, Dunod, 2010), le talent est «la combinaison rare de compétences rares». Pour l'évaluer, nous proposons de prendre en compte les compétences, les performances réalisées et le leadership exprimé.

Premier principe: la gestion des talents ne se réduit pas au repérage et au développement des hauts potentiels.

Elle s'adresse à tous les employés, quel que soit leur niveau hiérarchique. Elle sera déployée pour ceux qui le souhaitent et pour ceux dont les RH auront détecté des compétences rares qui s'expriment hors du référentiel de compétences.

Ainsi, la gestion des talents va chercher à repérer, au sein de l'organisation, les personnes qui produisent une valeur ajoutée, quel que soit le métier pratiqué. Par exemple, un employé, dans un service après-vente, qui cherchera à comprendre les difficultés du client et qui informera sa hiérarchie

des dysfonctionnements répétitifs qu'il a pu repérer auprès des clients sera qualifié de talent à développer et à fidéliser.

La gestion des talents ne se focalise pas uniquement sur les hauts potentiels ou les postes managériaux. C'est une approche transversale des métiers qui concerne aussi bien l'attraction de talents extérieurs à l'entreprise que la détection de talents internes, tout niveau de responsabilité confondu.

Deuxième principe: la gestion des talents ne s'oppose pas à la gestion des compétences. Elle l'enrichit en apportant des réponses aux limites de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La gestion des compétences a permis de cartographier les métiers clés de l'organisation et d'affecter des référentiels avec des niveaux de compétences aux métiers stratégiques. C'est une approche collective à partir de laquelle les entreprises élaborent les entretiens annuels, les mobilités de carrière et les besoins en formation. Un point faible de la gestion des compétences est l'absence de prise en compte des réalisations ou des compétences exceptionnelles. La gestion des talents permet de dépasser cette limite et va se concentrer sur ce thème. Elle s'inscrit dans une individualisation de la gestion

des ressources humaines (GRH) et, tout en utilisant les mêmes outils, offre un point de vue complémentaire sur l'individu. Ainsi, la gestion des talents positionne l'individu au centre du modèle RH.

Comment la mettre en place?

Deux situations ont été observées; elles concernent deux façons différentes de mettre en place une gestion des talents.

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

Le second cas concerne les nouvelles orga-

La gestion des talents ne se réduit pas au repérage et au développement des hauts potentiels.



Lynxx Business Solutions SA

Solutions professionnelles pour la gestion des ressources humaines et des salaires

Tél. +41 27 324 48 10

Fax. +41 27 324 48 19

Place du Midi 30
1950 Sion - Switzerland

info@lynxx.ch <http://www.lynxx.ch>

NorthgateArinso
partner

nisations qui remettent en cause tous les fondements du management et qui basent leur avantage concurrentiel sur l'innovation et la liberté des employés. Ces entreprises se trouvent surtout dans le domaine de l'informatique (Google, Apple, etc.). Leur particularité est de reconsidérer le modèle hiérarchique. Le rôle du manager est de s'assurer de la mise en place des meilleures conditions de travail possibles pour que les employés libèrent leur créativité, prennent des risques et se révèlent ambitieux. Les salariés choisissent leur patron et les personnes avec qui ils veulent travailler. Ils sont responsables de leur projet. Certaines de ces organisations refusent de créer des directions de ressources humaines et pourtant la gestion des talents est au cœur de leur modèle. Chacun est considéré comme un talent qui s'exprime et se développe.

Au-delà de ces deux cas d'entreprises bien différents, il est néanmoins possible de dégager des récurrences sur la gestion des talents bien qu'elle s'exprime différemment dans chaque entreprise.

1. Elle comprend quatre phases: attraction, recrutement/détection, développement, reconnaissance.
2. 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 em-



**Cécile Dejoux est maître de conférences, habilitée à diriger des recherches au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), Paris Université. <http://ceciledejoux.com>. dejoux.cecile@gmail.com*

ployeur à travers les serious games; dans la phase de détection, l'identification des talents en les regroupant dans des «pipelines»; dans la phase de développement, le coaching, le mentoring et le challenging sont très souvent mobilisés.

3. 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.

En conclusion, la gestion des talents constitue une réelle opportunité pour les entreprises occidentales et les entreprises des pays émergents qui ont compris l'importance de faire évoluer leurs pratiques RH en redonnant au collaborateur des temps et des espaces d'innovation, de motivation et de responsabilisation.

ZUSAMMENFASSUNG

Wenn sich Gesuchtes fügt

Bei der Bewertung eines «Talents» empfehlen wir, Kompetenz, Leistung und Führungsqualitäten des Mitarbeiters zu berücksichtigen. Talentmanagement beinhaltet nicht nur die Entdeckung und die Entwicklung von «High Potentials», es bezieht sich auf alle Mitarbeiter, unabhängig von ihrer Position im Unternehmen.

Talentmanagement steht dabei in keinem Widerspruch zum Kompetenzmanagement, das die Schlüsselpositionen in einem Unternehmen bestimmt und für strategisch wichtige Funktionen Beurteilungskriterien festlegt.

Je nach Unternehmensform unterscheidet man zwei Fälle:

Im ersten Fall, den «traditionellen Unternehmen», werden für das Talentmanagement Instrumente aus dem Kompetenzmanagement genutzt. Dabei werden die leitenden Angestellten aufgefordert, in den alljährlichen, von ihnen durchgeführten Mitarbeitergesprächen die Fähigkeiten des Mitarbeiters festzuhalten, die zwar nicht zu den Beurteilungskriterien gehören, aber dennoch im Zusammenhang mit dem Beruf stehen und für dessen Ausübung einen Vorteil darstellen.

Der zweite Fall betrifft die neuen Unternehmensorganisationen, die sämtliche Grundlagen des Managements in Frage stellen und ihren Wettbewerbsvorteil in der Innovation und der Freiheit ihrer Mitarbeiter sehen. Derartige Unternehmen findet man vor allem im Bereich der Informatik (Google, Apple usw.). Hier sind es die Angestellten, die ihre Vorgesetzten sowie die Kollegen, mit denen sie arbeiten möchten, wählen. Sie tragen selbst die Verantwortung für ihre Projekte.



«Wir leben soziale Verantwortung.»

Philippe Egger
CEO AXA Winterthur

Gesundheitsförderung Schweiz hat das Qualitätssiegel für die Beurteilung von Arbeitsbedingungen erarbeitet: Friendly Work Space®.

Wir gratulieren zur Auszeichnung.

Weitere ausgezeichnete Firmen unter: www.gesundheitsfoerderung.ch/label



Gesundheitsförderung Schweiz
Promotion Santé Suisse
Promozione Salute Svizzera