

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Ecole Doctorale en Gestion des Entreprises et Comptabilité**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de magister en  
gestion des entreprises et comptabilité.

Option : Management stratégique et performance d'entreprise

**TITRE :**

**Management des compétences, Management des talents :  
*Quels enjeux stratégiques pour les entreprises en Algérie ?***

***Cas : SONELGAZ, SAIDAL GROUP, SANOFI et LINDE GAS.***

**Préparé par :**

**Mlle. TESSADA Yasmina**

**Encadré par :**

**Dr. BELAIDI Abdelaziz**

**Maître de conférences « A » à l'ESC d'Alger**

**Devant un jury composés de :**

**Président : Pr. Rabah KECHAD, Ecole supérieure de commerce, pôle universitaire de Kolea.**

**Rapporteur : Dr. Abdelaziz BELAIDI, Ecole supérieure de commerce, pôle universitaire de Kolea.**

**Examineurs : Pr. Abdelaziz AMOKRANE, Université de Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou.**

**Dr. Abdelhafid BENNOUR, Ecole supérieure de commerce, pôle universitaire de Kolea.**



**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**Ecole Doctorale en Gestion des Entreprises et Comptabilité**

Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de magister en  
gestion des entreprises et comptabilité.

Option : Management stratégique et performance d'entreprise

**TITRE :**

**Management des compétences, Management des talents :  
*Quels enjeux stratégiques pour les entreprises en Algérie ?***

**Cas : SONELGAZ, SAIDAL GROUP, SANOFI et LINDE GAS.**

**Préparé par :**

**Mlle. TESSADA Yasmina**

**Encadré par :**

**Dr. BELAIDI Abdelaziz**

**Maître de conférences « A » à l'ESC d'Alger**

**Année universitaire : 2016-2017**

## Remerciements

*Je voudrais tout d'abord et tout particulièrement exprimer toute ma reconnaissance au Docteur BELAIDI Abdelaziz, mon encadreur, qui m'a permis de bénéficier de son encadrement. Je tiens à reconnaître son aide, et je lui remercie pour son soutien et la pertinence de ses suggestions.*

*Je souhaite adresser mes remerciements les plus sincères aux personnes qui m'ont apportées leur aide précieuse, à tous mes interlocuteurs, que j'ai interviewés, pour leur accueil, leur bienveillance, leur disponibilité, leur collaboration, et leurs témoignages. Sans eux ce travail n'aurait pas vu le jour. Mes remerciements s'adressent également aux membres du jury qui ont bien voulu accepter de m'honorer ainsi de leur présence ; Pr. AMOKRANE, Dr. BENNOUR et Pr. KECHAD.*

*Je remercie également Mr. OUSALEM pour son aide ainsi que le Professeur KECHAD pour ces précieux conseils.*

*Ce mémoire n'aurait pas été possible sans la contribution, le soutien indéfectible, la patience et les prières de ma famille. Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à ma famille qui ne cesse de m'encourager et de me soutenir dans mes projets professionnels, mes chers parents. Je leur remercie pour leurs énormes sacrifices, leur encouragement inlassable, et la confiance qu'ils m'ont toujours accordée. Ce mémoire leur est entièrement dédié.*

## Dédicaces

*.....A La mémoire de mon grand-père  
Qui aurait voulu me voir terminer ce travail*

## Sommaire

<b>Introduction générale .....</b>	<b>2</b>
<b>Chapitre 1 : Management des emplois et des compétences.....</b>	<b>7</b>
<b>Introduction du chapitre 1 .....</b>	<b>8</b>
<b>Section 1 : Notions d'emplois et de compétences .....</b>	<b>8</b>
<b>Section 2 : Outils d'analyse des emplois .....</b>	<b>22</b>
<b>Section 3 : Evaluation des compétences et les moyens de leur développement .....</b>	<b>30</b>
<b>Conclusion du chapitre 1 .....</b>	<b>39</b>
<b>Chapitre 2 : Développement des talents .....</b>	<b>40</b>
<b>Introduction du chapitre 2 .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 1 : Une nouvelle approche RH « Talent » .....</b>	<b>41</b>
<b>Section 2 : L'évolution de la GRH et le management des talents .....</b>	<b>51</b>
<b>Section 3 : Modèles ou méthodes de gestion des talents .....</b>	<b>59</b>
<b>Conclusion du chapitre 2 .....</b>	<b>77</b>
<b>Chapitre 3 : Le management des talents dans les entreprises algériennes .....</b>	<b>78</b>
<b>Introduction du chapitre 3 .....</b>	<b>79</b>
<b>Section 1 : La démarche méthodologique de l'enquête portant sur le management des talents et ces pratiques sur l'échantillon choisi .....</b>	<b>79</b>
<b>Section 2 : les résultats de l'étude .....</b>	<b>85</b>
<b>Section 3 : Interprétation et analyse des données collectées .....</b>	<b>94</b>
<b>Conclusion du chapitre 3 .....</b>	<b>120</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>122</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>125</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>130</b>
<b>Table des matières .....</b>	<b>138</b>
<b>Résumés .....</b>	<b>145</b>

## Liste des tableaux

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Référentiel d'emploi	<b>16</b>
<b>02</b>	Référentiel de compétences	<b>18</b>
<b>03</b>	Les pôles opposés du talent et de la compétence	<b>38</b>
<b>04</b>	Les concepts qui décrivent l'activité humaine	<b>44</b>
<b>05</b>	Évolution de la fonction RH vers la gestion des talents	<b>45</b>
<b>06</b>	Gestion et management des talents	<b>47</b>
<b>07</b>	Le modèle du management des talents face aux modèles de la qualification et de compétences	<b>48</b>
<b>08</b>	Gestion et management des talents comme pratiques de gestion	<b>52</b>
<b>09</b>	Processus du management des talents	<b>61</b>
<b>10</b>	Détection des talents	<b>65</b>
<b>11</b>	Présentation des interviewés	<b>74</b>
<b>12</b>	Répartition de l'échantillon selon le secteur	<b>85</b>
<b>13</b>	Répartition de l'échantillon selon l'âge	<b>86</b>
<b>14</b>	Répartition de l'échantillon selon le genre	<b>86</b>
<b>15</b>	Répartition de l'échantillon selon la catégorie Professionnelle	<b>87</b>
<b>16</b>	Répartition de l'échantillon selon leur fonction	<b>87</b>
<b>17</b>	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	<b>88</b>
<b>18</b>	notion d'entreprise sur le talent	<b>89</b>
<b>19</b>	MDT dans la stratégie RH	<b>90</b>
<b>20</b>	Structure dédié à la gestion des talents	<b>92</b>
<b>21</b>	Appellation qu'ils utilisent pour désigner les talents	<b>92</b>
<b>22</b>	Nombre de talents annuellement	<b>94</b>
<b>23</b>	Taux du turnover des talents	<b>95</b>
<b>24</b>	Risque de départ	<b>98</b>
<b>25</b>	Risque de remplacement	<b>99</b>
<b>26</b>	Complexe de supériorité	<b>99</b>
<b>27</b>	Cabinet externe	<b>100</b>
<b>28</b>	Compétitivité de l'entreprise	<b>101</b>

## Liste des figures

<b>Numéro</b>	<b>Intitulé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Objectifs de l'enquête sur terrain	<b>II</b>
<b>02</b>	Schéma de la notion de la compétence	<b>04</b>
<b>03</b>	La pyramide des compétences	<b>14</b>
<b>04</b>	Processus de développement des compétences	<b>30</b>
<b>05</b>	Le modèle AQCT	<b>34</b>
<b>06</b>	La gestion des talents	<b>35</b>
<b>07</b>	Compétence, talent et potentiel	<b>38</b>
<b>08</b>	Emergence du management des talents	<b>39</b>
<b>09</b>	La guerre des talents comme forme de l'interaction entre les parcours de carrière et les buts organisationnels	<b>43</b>
<b>10</b>	Leviers de motivation	<b>55</b>
<b>11</b>	La matrice MATRIX	<b>80</b>
<b>12</b>	La matrice 9BOX	<b>81</b>
<b>13</b>	Répartition de l'échantillon selon le secteur	<b>85</b>
<b>14</b>	Répartition de l'échantillon selon l'âge	<b>86</b>
<b>15</b>	Répartition de l'échantillon selon le genre	<b>86</b>
<b>16</b>	Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle	<b>87</b>
<b>17</b>	Répartition de l'échantillon selon leur fonction	<b>88</b>
<b>18</b>	Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté	<b>88</b>
<b>19</b>	Notion d'entreprise sur le talent	<b>89</b>
<b>20</b>	Notion d'entreprise sur le talent selon les différentes catégories professionnelles	<b>89</b>
<b>21</b>	MDT dans la stratégie RH	<b>90</b>
<b>22</b>	Enjeux stratégiques	<b>90</b>
<b>23</b>	Enjeux RH	<b>91</b>
<b>24</b>	Structure dédié à la gestion des talents	<b>92</b>
<b>25</b>	Appellation qu'ils utilisent pour désigner les talents	<b>93</b>
<b>26</b>	Appellation désigner les talents dans le secteur privé et publique	<b>93</b>
<b>27</b>	Nombre de talents identifiés annuellement	<b>95</b>
<b>28</b>	Taux du turnover des talents	<b>96</b>
<b>29</b>	Taux du turnover des talents dans le secteur privé et publique	<b>96</b>
<b>30</b>	Les objectifs dans l'application de la gestion des talents	<b>97</b>
<b>31</b>	Les mécanismes pour fidéliser les talents	<b>97</b>
<b>32</b>	Risque de départ	<b>98</b>
<b>33</b>	Risque de remplacement	<b>99</b>
<b>34</b>	Complexe de supériorité	<b>99</b>
<b>35</b>	Cabinet externe	<b>100</b>
<b>36</b>	Cabinet externe privé/publique	<b>100</b>
<b>37</b>	Compétitivité de l'entreprise	<b>101</b>
<b>38</b>	Compétitivité de l'entreprise dans le privé/publique	<b>101</b>
<b>39</b>	Structure dédié au MDT dans le secteur privé et publique	<b>109</b>

## Liste des abréviations

<b>ANDRH</b>	<b>Association Nationale Des Ressources Humaines</b>
<b>AQCT</b>	<b>Aptitude, Qualification, Compétence et Talent</b>
<b>CDD</b>	<b>Contrat à Durée Déterminé</b>
<b>CV</b>	<b>Curriculum Vitae</b>
<b>DGA</b>	<b>Directeur Général</b>
<b>DRH</b>	<b>Direction des Ressources Humaines</b>
<b>GPEC</b>	<b>Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences</b>
<b>GRH</b>	<b>Gestion des Ressources Humaines</b>
<b>HP</b>	<b>Haut Potentiel</b>
<b>MDT</b>	<b>Management Des Talents</b>
<b>PME</b>	<b>Petite et Moyenne Entreprise</b>
<b>RH</b>	<b>Ressources Humaines</b>
<b>SIRH</b>	<b>Système d'Information des Ressources Humaines</b>
<b>SPSS</b>	<b>Statistical Package for the Social Sciences</b>

## **Introduction Générale**

## Introduction générale

**A**u cours de ces dernières années, la Gestion des Ressources humaines se situe au cœur des préoccupations des organisations et des dirigeants (Drioua, 2014). Elle revêt une importance cruciale durant notamment ces dix dernières années (Kamoche, 1997 ; Bayad et alii, 2004). Cette fonction regroupe un ensemble de méthodes, outils et politiques permettant d'acquérir, de mobiliser, ainsi que d'adapter les Ressources Humaines (RH) aux besoins de l'entreprise.

Il convient de dire que ce qui fait la richesse de l'entreprise sont ses Hommes, ils sont les véritables ressources génératrices de richesses. Il s'agit de l'ensemble du personnel de l'entreprise, disposant des compétences, et des qualifications, qui lui permettent de réaliser ses tâches et d'accomplir ses missions. En effet, le Capital Humain constitue un « avantage compétitif » (Schuler, R. S et Huber, V. L., 1993), et il est à la base de la compétitivité et de la performance des organisations » (Miller, 1989).

L'apparition d'une réflexion théorique sur la notion de talent a eu lieu dans les années 2000. D'ailleurs, plusieurs phénomènes ont été à l'origine de son apparition. Elle est née dans un contexte de forte compétition, de pénurie de la main d'œuvre, de manque massif de compétences, et de désengagement de l'employé.

En fait, cette nouvelle notion du talent, doit réellement son émergence aux travaux des auteurs du célèbre ouvrage « The war for talents » (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod), écrit par des consultants de Mc Kinsey<sup>4</sup>, qui ont donné naissance en 2001 au courant de pensée dénommé Talent Management « Management des talents ». C'est un courant de pensée d'origine américaine qui met le talent au centre de sa démarche.

Depuis, plusieurs articles, publications, colloques et formations se sont penchés sur la question du talent. On assiste aussi à l'apparition de quelques ouvrages francophones, qui de leur côté se sont également intéressés à cette notion, dont on trouve principalement : « Identifiez et fidélisez vos salariés de talent » (Chaminade, 2003) ; « Le management des talents » (Mirallès, 2007) ; l'ouvrage « Tous Talentueux » écrit sous la direction de Peretti (2009) ; « La gestion des talents : la GRH d'après crise » (Dejoux 2010) ; « Talent Management » (Dejoux 2011), etc.

Selon Chaminade (2003), le talent ne se limite pas aux leaders ou bien aux cadres. D'après lui, le talent désigne « toute personne, dont les capacités représentent une plus-value pour l'organisation, en lui permettant de se différencier de ses concurrents ». Ainsi, le talent peut être défini non seulement comme une personne motivée, et compétente, qui assure le bon fonctionnement du travail, mais une personne talentueuse, c'est bien une personne qui révèle une compétence hors du commun. Il détient une combinaison de compétences rares.

La gestion des talents est aujourd'hui liée à ce qu'on appelle « la guerre des talents », car face à la rareté des talents, la fuite des cerveaux, et en présence des chasseurs de têtes, la concurrence en matière des talents est devenue accrue entre les entreprises. D'après une étude récente menée par le Cabinet Price Waterhouse (PWC)<sup>1</sup>, 40% des entreprises européennes

---

<sup>1</sup> Le Cabinet Price Waterhouse est un cabinet britannique spécialisé dans l'audit financier, le consulting et l'expertise comptable.

estiment qu'elles auront des difficultés à recruter des candidats qui disposent des compétences requises afin d'accompagner leurs projets de développement.

Ce contexte actuel nous laisse penser que le défi majeur aujourd'hui de toute entreprise est non seulement comment attirer les talents, mais aussi comment les conserver, sachant que les salariés recherchent leur épanouissement personnel et exigent de bonnes conditions du travail.

## 1. Objectifs et intérêt de la recherche

L'objet de notre étude est d'analyser les pratiques développées par les grandes entreprises avec l'objectif de déterminer si le Talent Management constitue seulement un concept ou bien une pratique réelle et un enjeu stratégique à part entière.

Notre méthodologie sera basée, en outre, sur la réalisation d'une enquête sur le terrain ayant pour objet de démontrer :

**Figure N°1 : objectifs de l'étude de terrain**



Source : réalisé par nous- même

De nos jours, les personnes- clés se font rares et les entreprises n'arrivent plus à garder leurs bons éléments. Malgré les risques liés à l'augmentation du taux de chômage, les salariés n'hésitent pas à quitter leurs emplois pour aller voir ailleurs.

La compétence, le talent, peuvent engendrer un avantage concurrentiel et une performance accrue pour les entreprises algériennes, c'est ce qui nous a poussés à nous intéresser à cette pratique.

## 2. Problématique de recherche

Les recrutements au niveau de ces quatre entreprises se font sur la base de compétences et d'expériences, et le taux du turnover diffère d'une entreprise à une autre, c'est ce qui nous mène à se poser des questions concernant leur style de management et leurs pratiques RH.

Notre problématique est formulée comme suit :

***Le management des ressources humaines dans les entreprises en Algérie inclut-il le management des talents ?***

A partir de là, nous décomposons notre problématique en plusieurs questions essentielles qui sont les suivantes :

1. Quelle est la place de la nouvelle tendance « Talents » dans les entreprises en Algérie ?
2. Le management des talents permettra-t-il à l'entreprise algérienne de faire face aux défis que lui impose l'environnement ?
3. Y a-t-il une différence dans le management des talents entre les entreprises algériennes et les entreprises étrangères installées en Algérie ?

La réponse à ces questions va nous permettre de répondre à l'hypothèse principale de notre recherche, à savoir :

***Le Management stratégique des ressources humaines au niveau des entreprises en Algérie n'intègre pas la démarche Management des talents, combien même celles-ci se dotent d'outils modernes de GRH, comme la GPEC.***

Sous-hypothèses :

**Première sous-hypothèse** : La mise en place d'un management des talents au niveau des entreprises en Algérie suppose la réunion de prérequis. Cette condition n'est pas encore réunie.

**Deuxième sous-hypothèse** : La GPEC, outil incontournable dans la gestion des talents, n'est pas suffisamment maîtrisée par les entreprises algériennes.

**Troisième sous-hypothèse** : Les entreprises étrangères installées en Algérie intègrent mieux la gestion des talents que les entreprises algériennes.

### 3. Méthodologie de la recherche

Pour notre étude, nous avons opté pour deux méthodes, qualitative et quantitative. En effet, nous avons effectué une enquête menée auprès des Directeurs des Ressources Humaines de quatre grands groupes, mais aussi nous avons posté un questionnaire en ligne sur un réseau professionnel « linkedin » en prenant pour cible principale tous les responsables et consultants algériens dans le domaine des RH en vue de connaître leurs pratiques en ce qui concerne notre thème et également de mieux comprendre leurs attentes, aspirations et besoins.

Le champ de notre recherche concerne deux secteurs en pleins expansions sur le marché algérien. Notre échantillon est composé de quatre grands groupes algériens à savoir : LINDE GAS, SONELGAZ, SANOFI et SAIDAL GROUP. Notre étude porte aussi sur 140 réponses obtenues de la part des responsables RH qui ont souhaité participer, mais nous n'avons retenu que 73 réponses des responsables algériens car notre étude porte sur les entreprises en Algérie. Néanmoins, nous avons reçu des réponses des français, marocains, canadiens et tunisiens.

Pour ce qui est du recueil des informations, nous avons fait appel à :

- Entretiens directs de face à face ;
- La consultation de la documentation interne de l'entreprise.

Notre enquête est donc réalisée sous forme d'entretiens semi-directifs avec les directeurs des ressources humaines. Les questions se rapportent aux conditions du travail, et aux pratiques RH. Nous souhaitons détecter leur degré de satisfaction de ce programme, leur implication et leurs attentes.

Pour mieux aborder ce thème, nous avons également structuré la présente étude en trois chapitres :

Le premier chapitre porte sur le management des emplois et compétences, concepts de base, et sur les grands principes et aux différentes techniques et outils de ce dernier. Le second chapitre est consacré au développement des talents, ou l'on aborde l'apparition de cette nouvelle pratique avec ces concepts de base et enfin les pratiques qui définissent la gestion des talents. Le dernier chapitre quant à lui présentera l'étude de terrain au sein des quatre grands groupes qu'on a choisis. Nous allons avoir recours à un guide d'entretien destiné aux directeurs des ressources humaines de notre échantillon, dont le but est de voir s'il applique cette nouvelle pratique et d'en retirer leurs savoir-faire.

Ensuite, nous analyserons l'opinion des différents responsables et consultants RH algériens qui ont voulu répondre à notre questionnaire. L'objectif est de vérifier la faisabilité de la nouvelle tendance « Talents » au sein des entreprises algériennes, nous allons synthétiser les principaux résultats obtenus dans notre travail de recherche, qui vont donner lieu à des recommandations. Et enfin, la conclusion et perspectives de la recherche.

#### 4. Travaux antérieurs sur le sujet

Cette nouvelle notion du talent, doit son émergence aux travaux des auteurs du célèbre ouvrage « The war for talents» (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod), écrit par des consultants de Mc Kinsey<sup>4</sup>, qui ont donné naissance en 2001 au courant de pensée dénommé Talent Management « Management des talents ». C'est un courant de pensée d'origine américaine qui met le talent au centre de sa démarche.

On assiste aussi à l'apparition de quelques ouvrages francophones, qui de leur côté se sont également intéressés à cette notion, dont on trouve principalement : « Identifiez et fidélisez vos salariés de talent » (Chaminade, 2003) ; «Le management des talents » (Mirallès, 2007) ; l'ouvrage « Tous Talentueux » écrit sous la direction de Peretti (2009) ; « La gestion des talents : la GRH d'après crise » (Dejoux 2010) ; « Talent Management » (Dejoux 2011), etc.

# **Chapitre 1 :**

## **Management des emplois et des compétences**

# Chapitre 1 : management des emplois et des compétences

## Introduction

Dans les années 1980, un nouveau modèle d'organisation des relations humaines et sociales a vu le jour dans plusieurs grandes entreprises et dans le monde universitaire : le modèle de la compétence. Son objectif premier consistait à se libérer du modèle du poste de travail qui s'était imposé dans les années 1970.

Les perturbations de l'environnement qui ont eu lieu actuellement renforcent la nécessité d'anticiper les besoins futurs des entreprises et de préparer les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences pour pousser la compétitivité de nos entreprises.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est considérée comme la base de la gestion des ressources humaines, qui constitue une fonction très importante dans l'organisation.

Dans ce chapitre nous allons présenter la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, tel que dans la première section, nous allons aborder le contexte de l'emploi et compétence toute en démontrant le passage d'une logique de poste à une logique de compétence.

La deuxième section, sera concentrée sur les différents outils de la gestion des compétences, ensuite nous allons présenter dans la troisième section ; la démarche de l'évaluation des compétences et les moyens de leur développement.

## Section 1 : Notions d'emplois et de compétences

### 1.1. Emplois et leur évolution

Durant des années, l'entreprise est confrontée à des changements de l'environnement. Toutefois l'organisation à due faire face au contexte actuel car elle dépend de ces facteurs environnementaux. Pour gérer la diversité, promouvoir l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, la connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable.

Il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements, entrées et sorties qui le modifient et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques.

Les principaux facteurs environnementaux dont les entreprises doivent tenir compte sont les suivant :

#### 1.1.1. Evolutions technologiques

Les secteurs hautement technologiques, comme par exemple les télécommunications et l'informatique, mais également d'autres secteurs, doivent suivre l'évolution rapide des

technologies. Ce faisant, elles simplifient également leurs flux de communication, automatisent leurs processus et intègrent des informations provenant du monde entier grâce à l'interconnexion des réseaux. Ces évolutions technologiques ont une incidence considérable sur un marché de l'emploi toujours plus technique. En effet, les candidats qualifiés présents sur le marché et capables d'apprendre rapidement les nouvelles techniques ne sont pas assez nombreux pour faire face à la demande<sup>2</sup>.

### ***1.1.2. Globalisation et internationalisation***

Les évolutions technologiques ont contribué à relativiser le sens de certains concepts, comme la notion « d'étrangère ». De plus en plus d'entreprises passent les frontières et développent leur propre structure internationale ou procèdent à des acquisitions, des fusions et des alliances. Cette globalisation est souvent induite par la nécessité de livrer des produits et/ou services au marché mondial, par les possibilités d'économies d'échelle, par les avantages de la synergie et d'autres facteurs de ce type. L'internationalisation ouvre de nouvelles possibilités et stimule la compétitivité de chaque entreprise. La concurrence est partout : les entreprises doivent donc se battre pour maintenir leur niveau d'efficacité, de compétitivité et de compétence mais peuvent, pour cela, rechercher les talents là où ils se trouvent.<sup>3</sup>

### ***1.1.3. Marché de l'emploi en développement***

Le départ en retraite des baby-booms et l'augmentation du taux de chômage, l'attractivité des collaborateurs compétents et talents est devenue nécessité absolue. En plus de la concurrence qui est accrue, nos entreprises doivent attirer des collaborateurs à haut potentiel mais qui doivent les faire épanouir pour les développés.<sup>4</sup>

### ***1.1.4. Développement de l'individualisme***

Cette génération préfèrent être considéré au travail, avoir un bon salaire et toujours être satisfait afin d'augmenté leur valeur sur le marché, mais aussi avoir un bon équilibre entre leurs travail et leurs vies privés. Donc il faut prévoir un bon climat de travail et des conditions agréables pour ces jeunes talents et les motivés a excellé dans leur tâches.

### ***1.1.5. Outsourcing***

Actuellement, la majorité des entreprises se focalisent sur leur activité principale et ils délèguent leurs activités annexes pour des entreprises spécialisés.

Les entreprises préfèrent se concentrés sur leur cœur de métier afin d'en tirer un avantage compétitif.

De là est née l'émergence du besoin de la compétence chez nos entreprises qu'elles soient privés ou publiques, la férocité du marché et la concurrence qui règne engendre ce besoin en collaborateurs qualifiés et compétents.

C'est ce point que ce concentrera les sections qui suivront dans ce chapitre.

---

<sup>2</sup> Jay JAMROG, Présentation au congrès américain (Assessment Center, 1999)

<sup>3</sup> LOU VAN BEIRENDONCK, Management des compétences : évaluation, développement et gestion, édition de boeck, Paris, 2004.

<sup>4</sup> Idem.

## 1.1.6. Quelques définitions

### 1.1.6.1. QUALIFICATION

Les "qualifications" renvoient aux capacités à la fois requises pour assumer un poste de travail et acquises par la formation scolaire (et attestées par la certification) et par l'expérience professionnelle. Le postulat sur lequel repose cette logique suppose l'adéquation entre la qualification individuelle (en moyenne) et la contribution à la productivité<sup>5</sup>.

La logique de la qualification distingue pour les mettre en adéquation :

- **la qualification du poste** : connaissances et savoir-faire nécessaires pour tenir un poste, acquis par les salariés et mesurés individuellement au cours de leur carrière, notamment lorsqu'ils postulent à différents postes.
- **la qualification du salarié** : connaissances et savoir-faire issus de la formation ou l'expérience.

### 1.1.6.2. COMPETENCE

Il existe de nombreuses définitions pour la compétence. Autrefois, le terme compétence était strictement lié à la qualification, c'est-à-dire la maîtrise de techniques très spécifiques.

Ce que disent les spécialistes :

« La prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »<sup>6</sup> (ZARIFIAN Philippe).

« C'est la capacité à mobiliser et combiner des connaissances, des savoir-faire, des comportements pour maîtriser une situation professionnelle et obtenir le résultat attendu » (DIDIER Noyé).<sup>7</sup>

« La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte données »<sup>8</sup> (G. LE BOTERF).

Aujourd'hui, on parle de l'analyse des compétences, au pluriel. Il ne s'agit plus seulement d'évaluer des aptitudes mais plutôt de déterminer ce que sait faire une personne et de favoriser son intégration, évolution et sa reconversion. La compétence se définit comme : « un ensemble de savoirs, savoir-faire, savoir-être relatif à un domaine de connaissance spécifique mais il faut également intégrer la notion de combinaison. En effet, on devient compétent dès lors que l'on sait les combiner entre eux, les organiser et les mobiliser aux moments adéquats et à bon escient »<sup>9</sup>

---

<sup>5</sup> TANGUY Lucie (dir.), L'introuvable relation formation / emploi. Un état des recherches en France, Paris, éd. La Documentation française, 1986, p. 190.

<sup>6</sup> BARKATOOLAH Amina, Valider les acquis et les compétences en entreprise, Ed. INSEP Consulting, édition 2000, P28.

<sup>7</sup> DIDIER Noyé, cultiver les compétences, Ed. INSEP Consulting, édition 2003, p6.

<sup>8</sup> BARTHELEMY Fabrice, GROUX Dominique et PORCHE Louis, Le français langue étrangère, Ed. Le Harmattan, édition 2011, P45.

<sup>9</sup> MARTORY, (B) et CROZET, (D) : Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances, 5° Ed Dunod, Paris, 2002, P.17.

Figure N°2 : Schéma de la notion de la compétence



Source : [http://194.199.119.55/site/images/mesure\\_competence.pdf](http://194.199.119.55/site/images/mesure_competence.pdf)

Voici quelques définitions qui vont éclairer notre étude :

- Les savoirs : l'ensemble des connaissances générales ou spécialisées à posséder. Il peut s'agir de connaissances théoriques ou de la maîtrise de certains langages scientifiques ou techniques.
- Les savoir-faire : ils concernent la maîtrise d'outils et de méthodes dans un contexte bien spécifique.
- Les savoir-être : les attitudes et comportements au travail.
- Les savoir-évoluer : ils concernent à la fois les possibilités d'évoluer dans le métier ou d'aller vers d'autres types d'activités.

Il est important de rappeler qu'une compétence a un cycle de vie. Elle s'acquiert, se mesure, s'évalue, se développe et s'observe dans l'exercice d'une activité, mais elle se perd aussi si elle n'est pas entretenue. Il est important de maintenir les compétences acquises. Des échelles de compétences ont été créées afin de permettre l'évaluation du niveau de compétence d'un individu.

### *1.1.7. Typologies de compétences*

Nous distinguons trois grandes catégories de compétences<sup>10</sup> :

- Les compétences individuelles ;
- Les compétences collectives ;
- Les compétences stratégiques.

<sup>10</sup> [https://doc.rero.ch/record/13104/files/TDIG\\_35.pdf](https://doc.rero.ch/record/13104/files/TDIG_35.pdf).

### **1.1.7.1. LES INDIVIDUELLES ET COLLECTIVES**

#### **1.1.7.1.1. LES COMPETENCES INDIVIDUELLES**

L'organisation est en particulier ce qui permet de relier la compétence individuelle à la compétence collective. Les compétences individuelles sont celles dont on parle souvent, quand on parle de compétences en ressources humaines, elles sont propres à l'individu et utilisées dans le différent agissement (qu'ils soient personnels ou professionnels), ce sont aussi les plus évaluées.

Ces compétences individuelles peuvent être divisées en plusieurs champs de compétences :

- Les compétences techniques : ce sont les compétences spécifiques du métier qui ont une composante « technique » directement utilisable dans l'emploi.
- Les compétences transversales : ces compétences permettent de maîtriser son emploi dans un environnement ouvert. Elles sont appelées : les compétences comportementales ou les qualités humaines, les compétences transversales peuvent se classées de la manière suivante :
- Savoir-être relevant du métier : autonomie, conscience professionnelle, créativité, organisation, rigueur...
- Savoir-être du domaine relationnel : bonne présentation, diplomatie, discrétion /confidentialité, écoute, esprit d'équipe, sens relationnel...
- Savoir-faire : « support » : adaptation aux outils informatiques, conseil client et adaptation à la demande client, savoir-faire commercial ou négociation...
- Savoir-faire animation / communication : aptitude à s'organiser, savoir animer, communiquer, s'informer, travailler en équipe : encadrer un équipe...
- Savoir-faire relevant du développement personnel : résistance au stress, rapidité, ouverture d'esprit, dynamisme...

#### **1.1.7.1.2. LES COMPETENCES COLLECTIVES**

Elles sont aussi importantes que les compétences individuelles. Elles sont utilisées par plusieurs individus pour la réalisation d'un objectif professionnel commun et résultant des compétences individuelles. Dans les compétences collectives nous trouvons aussi, les compétences organisationnelles, qui sont appelées « compétences clés » elles sont peu nombreuses et forment l'avantage concurrentiel de l'entreprise, ce sont elles qui permettent d'affronter l'imprévu.

Pour Le Boterf : «la compétence des équipes ne peut se réduire à la somme des compétences individuelles qui les composent. Elle dépend largement de la qualité des interactions qui s'établissent entre les compétences des individus. Elle se forge dans l'expérience, l'épreuve du réel et l'entraînement collectif».

Les compétences collectives permettent aussi d'obtenir des résultats plus probants que la somme de ceux obtenus à titre individuel. Nous trouvons dans un système ou deux dimensions indissociables coexistent :

- Les compétences individuelles qui sont nécessaire et apparaissent par prise d'initiative individuelle pertinent ;

- Les composantes collectives qui permettent l'entraide, la coopération et l'existence de réseaux de ressources collectives pour parvenir à un avantage par rapport à la concurrence et permettent d'être performant.

### 1.1.7.2. LES COMPETENCES STRATEGIQUES

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière à cette compétence essentielle à l'entreprise.<sup>11</sup>

## 1.2. De la logique de poste à la logique de compétence

### 1.2.1. La notion de poste

- l'approche du métier qui est la plus ancienne remonte jusqu'au Moyen-Âge à partir des corporations de métiers,
- l'approche dite du poste de travail, de l'emploi ou de la fonction, a été conçue à la fin du XVIIIe siècle, avec le début de l'industrialisation, et le taylorisme lui a donné une grande impulsion. La thèse que je défends est qu'à la fois l'approche du métier et l'approche du poste de travail est des approches en crise ; elles sont en train de s'épuiser, en partie rejetées.

Forgée par Frederick Winslow Taylor, la notion de poste présente quatre spécificités<sup>12</sup> :

- Elle est prescriptive, fondée sur l'organisation scientifique du travail, qui définit la pratique la plus efficace ;
- Elle est procédurale, fondée sur un certain nombre de tâches à effectuer selon une séquence définie ;
- Elle est individuelle, déterminée pour une personne indépendamment de l'équipe ;
- Elle est stable afin de permettre un amortissement de coûts de conception de l'organisation.

Or le nouveau modèle productif remet en cause ces caractéristiques<sup>13</sup> :

- L'existence de « one best way » est aujourd'hui intégrée ;
- Le caractère procédural est source de rigidités inadaptées ;
- Le caractère individuel se heurte aux interdépendances. L'additivité des performances sous-estime les synergies éventuelles ;
- La stabilité est rarement garantie dans un environnement technologique et économique mouvant.

Cette remise en cause de la notion de poste conduit à un changement de problématique qui se caractérise par le passage du couple poste/ qualification au couple fonction/ compétences.

---

<sup>12</sup> Francis GUERIN, Faut-il brûler Taylor ?, EMS, CAEN, 1998.

<sup>13</sup> Jean Marie Peretti, Ressources humaines, 6<sup>e</sup> Edition Gestion, Paris, 2001.

### 1.2.2. L'EMERGENCE de la compétence

La thématique de compétence s'est progressivement imposée dans les sciences de gestion depuis le milieu des années 1980, son émergence et sa diffusion se sont réalisées selon des modalités différentes d'un pays à l'autre (Delamare Le Deist et Winterton, 2005). Ainsi aux Etats- Unis, le concept est apparu dans le domaine de la psychologie afin d'expliquer comment des traits de personnalité individuels et des motivations élevées pouvaient conduire à une performance supérieure (White, 1959 ; McClelland, 1973, 1976). Tandis qu'en France, la gestion des compétences a émergé des pratiques managériales en réponse aux grandes mutations suscitées par la crise du modèle taylorien- fordien et son succès auprès des managers est lié aux divers mutations techniques, économiques et sociales qui en ont découlé. La gestion des compétences vise à maintenir la compétitivité des entreprises en faisant évoluer la nature du travail en fonction des évolutions technologiques, de l'intensité concurrentielle et des nouvelles exigences des clients (Dejoux et Dietrich, 2005).

La remise en cause du modèle Taylorien conduit à reconsidérer la notion de poste et favoriser l'émergence de la notion de compétence.

Dans la logique de compétence, un poste se définit par un certain nombre d'exigences en termes de compétences requises pour le remplir convenablement. Ces exigences sont en partie indescriptibles du fait de multiples imprévus et le salarié doit présenter une capacité d'adaptation forte<sup>14</sup>.

La notion de compétence vient se heurter à d'autres idées telles que le poste ou la qualification. Il est donc nécessaire de s'intéresser à la nouveauté qu'elle introduit et qui justifie l'utilisation de ce nouveau concept. La compétence évolue avec le temps, elle peut s'accroître, mais également se détériorer en fonction du temps. Les savoir-faire peuvent se perdre. La compétence peut être reconnue à un moment donné, mais elle peut se perdre. La compétence est à mettre en relation avec l'activité. Elle est contextualisée, requise par l'activité et doit se traduire par une performance exprimée en objectifs.

Comme le souligne Philippe Zarifian (1999), la mobilisation des compétences d'un individu ne peut pas être imposée ou prescrite. "On n'oblige pas un individu à être compétent ou à le devenir. Ce que l'entreprise peut faire, c'est solliciter les compétences, créer les conditions favorables à leur développement, les valider. (...) C'est l'individu lui-même qui est le principal acteur du développement de ses propres compétences, et d'abord en cherchant à les mobiliser et à les faire progresser dans les situations professionnelles".

### 1.2.3. La gestion des compétences

La gestion de compétences, renvoie à la gestion comme contrôle d'un processus de production. On gère des compétences à partir du moment où l'on prend des décisions touchant aux compétences (formation...). Les postes de travail font référence à une situation précisément décrite (norme de performance, lieu précis...). Gérer par les compétences signifie que l'on s'intéresse aux savoir-faire que le salarié va mobiliser pour faire face à des situations. La gestion des compétences pose également la question du

---

<sup>14</sup> Jean Marie Peretti, Ressources Humaines, 6<sup>e</sup> Edition Gestion, Paris, 2001.

transfert des compétences. Rémunérer par le poste ne correspond pas à la rémunération par la compétence.

En fait, la gestion des compétences progresse par paliers (Gilbert, 1994) :

- au premier palier, celui du discours, le vocabulaire a évolué. La gestion des compétences est vue comme la nouvelle et bonne façon de gérer les ressources humaines. La formation devient "ingénierie du développement des compétences", la gestion du personnel est rebaptisée "gestion des compétences", mais les pratiques traditionnelles sont inchangées ou ne sont modifiées que superficiellement. Le discours peut, bien sûr, annoncer les pratiques, mais ce n'est pas toujours le cas ;
- le deuxième palier est celui de l'exploration. L'entreprise s'engage dans un domaine, bien circonscrit, de la gestion des compétences. On mettra, par exemple, en place une appréciation du personnel fondée sur les compétences, sans que celle-ci soit précisément articulée à des décisions de gestion ;
- le troisième palier est celui de la diffusion, plusieurs domaines sont imprégnés de la logique "compétences". On aura par exemple une gestion prévisionnelle des compétences reliée à l'appréciation individuelle et à la formation ;
- le quatrième palier est celui de la généralisation de la démarche qui inspire l'ensemble de la gestion des ressources humaines en substitution à d'autres logiques de gestion, fondées par exemple sur le grade ou le poste. Elle s'étend à la rémunération des compétences. C'est un état rarement atteint car il suppose des ruptures difficiles tant pour l'employeur (moindre référence au poste de travail) que pour le salarié (renoncement, au moins partiel, de la référence à l'ancienneté). Il y a un risque à ramener l'ensemble de la GRH à la compétence.

### **1.3. Management des compétences et management par les compétences**

#### **1.3.1. Définition de management des compétences**

Le management des compétences peut être défini comme la somme des actions, démarches, outils, ... permettant à une entreprise d'acquérir, de stimuler et de réguler les compétences dont elle a besoin, aujourd'hui et demain, individuellement et collectivement, compte tenu de sa vocation, de ses objectifs et buts, de sa stratégie, de sa structure, de ses moyens techniques, de sa culture.

Acquérir renvoie naturellement aux actions menés pour recruter mais aussi aux efforts déployés par une entreprise pour être attractive et attirer naturellement les candidats dont elle a besoin.

Stimuler fait référence aux processus permettant à une entreprise de motiver individuellement ou collectivement ses salariés dans la direction souhaitée par elle.

Ces processus prennent forme en particulier à travers les méthodes de classification, de rémunération et d'évaluation mobilisées par une organisation.

Enfin, par réguler, nous entendons les moyens déployés pour assurer en permanence l'adéquation des besoins de l'entreprise (aujourd'hui et demain) à ses ressources disponibles : les actions de formation, la gestion des carrières, les processus de mobilité interne et externe, la gestion prévisionnelle des emplois et de compétences, ... appartiennent à cette famille de moyens à la disposition de l'entreprise. Cette gestion des compétences

s'opère au sein d'une entreprise donnée. C'est la raison pour laquelle elle doit être adaptée à la vocation, aux buts et objectifs, à la stratégie de cette entreprise, ....<sup>15</sup>

### **1.3.2. Les enjeux du management des compétences**

Les motivations qui poussent les entreprises à mettre en place une gestion des compétences ont évolué depuis son apparition dans les années 1980. Au départ, il s'agissait essentiellement de tentatives isolées pour favoriser la mobilité des collaborateurs et la flexibilité du travail. Par la suite, nous avons vu l'apparition des motivations liées à des enjeux de ressources humaines, de management et de stratégie. Dans cette partie, nous citerons les raisons qui ont fait du management des compétences la préoccupation centrale de la direction des ressources humaines et de l'entreprise, car d'après DEJOUX (2013) les raisons peuvent être résumées en trois<sup>16</sup> :

- Inculquer une culture de résultat ;
- Résoudre des problèmes ;
- Manager des équipes.

#### **1.3.2.1. INCULQUER UNE CULTURE DE RESULTAT**

Historiquement, les ressources humaines sont le domaine le moins concerné par les tableaux de bord et la justification de la performance. La gestion des compétences renverse cette tendance. Elle introduit des objectifs de rendement et le contrôle. En pratique, les compétences individuelles sont évaluées par rapport à des critères (niveaux, objectifs) ou des échelles. Il s'agit, pour le salarié, de démontrer sa performance dans son activité « en solo » ou « en groupe ».

Ainsi, la gestion des compétences est le symbole d'un nouveau paradigme en ressources humaines qui place l'individu au cœur de l'entreprise et le rend « partenaire responsable » de la performance globale. Cette évolution s'explique compte tenu des nouveaux termes de l'échange salarial : le salarié devient responsable de l'évolution de sa trajectoire professionnelle, l'entreprise, en contrepartie, doit lui apporter les moyens de cette évolution en participant à la construction de son employabilité. En acceptant la mise à jour, l'acquisition et le développement de ses compétences, le salarié contribue à la flexibilité recherchée par l'entreprise.

#### **1.3.2.2. RESOUDRE DES PROBLEMES**

Le succès de la gestion des compétences est dû au fait qu'elle permet de régler un large éventail de problématiques dans des situations très différentes :

- Des situations liées au recrutement : acquisition de compétences spécifiques et développement des capacités de recrutement ;
- Des situations liées à la formation : formation à l'évaluation des compétences, individualisation des parcours de formation, intégration d'entreprises rachetées, formation au transfert de compétences ;
- Des situations liées à la mobilité : accompagnement dans la prise de nouvelles fonctions, développement de carrière ;

---

<sup>15</sup> Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?

<sup>16</sup> DEJOUX Cécil, Gestion des compétences et GPEC, 2° Edition Dunod, 2013, P37.

- Des situations liées à une restructuration : harmonisation des statuts, aide au reclassement, politique de motivation, fédération autour de la culture d'entreprise et de ses valeurs ;
- Des situations liées à la politique de management : arrivée d'un nouveau DRH, problème révélé par le baromètre social ;
- Des situations concurrentielles : redéfinir ses axes stratégiques, déterminer ses pôles d'excellence.

### 1.3.2.3. MANAGER DES EQUIPES

La procédure de management des compétences peut être mise en place en tant que mode de coordination des équipes dans un contexte de management de projet. Ainsi, elle permet de définir « un langage commun opératoire » afin que des profils identiques ou différents puissent aboutir à la mise en œuvre d'un projet.

Le mode projet, le travail en groupe sont très appréciés dans les organisations, mais aussi en tant que mode de régulation du travail entre organisations. Par exemple, les réseaux d'entreprises constitués autour de la valorisation d'un projet commun, fonctionnent uniquement en mode collaboratif. Quelles que soient les équipes, qu'elles soient composées de profils identiques ou complémentaires, qu'elles soient multiculturelles, géographiquement dispersées, leur performance repose sur l'optimisation des compétences collectives associées au groupe.

### 1.3.3. Les parties prenantes du management des compétences

Les entreprises se mettent à la gestion des compétences pour diverses raisons. Parmi elles, nous pouvons identifier la recherche de l'efficacité, le maintien et la flexibilité face aux changements et aux évolutions technologiques. Mais la mise en place de la démarche compétence intéresse plusieurs autres acteurs de l'entreprise, pour les avantages que la gestion des compétences peut leur offrir <sup>17</sup>:

- Pour l'entreprise :
  - Permet de meilleures performances et de meilleurs résultats ;
  - Permet une planification proactive du personnel (aussi bien quantitativement que qualitativement) ;
  - Facilite une synergie continue entre les objectifs de l'entreprise et ceux des collaborateurs ;
  - Facilite un changement de culture ou soutient la culture d'entreprise souhaitée ;
  - Soutient les valeurs de base et les principaux objectifs de l'entreprise ;
  - Aligne les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise ;
  - Améliore le rendement des investissements de formation et offre une aide dans la planification des activités de succession.
- Pour les collaborateurs :
  - Clarifie ce que l'on attend d'eux ;

---

<sup>17</sup> BEIRENDONCK Lou Van, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, 1 ère Ed Boeck, P.43.

- Contribue à une objectivité supérieure des évaluations ;
  - Rend le progrès et l'épanouissement possibles en fonction des attentes professionnelles de chacun ;
  - Rend les opportunités de carrière plus visibles ;
  - Permet de donner régulièrement un feedback ponctuel ;
  - Permet une attention personnelle, ce qui est en soi très motivant ;
  - Montre clairement le lien entre le comportement personnel, les performances et les objectifs de l'entreprise.
- Pour les ressources humaines :
- Est un moyen de positionner les RH au niveau stratégique ;
  - Offre plus de transparence quant aux compétences à attirer, à conserver et à développer ;
  - Structure et intègre mutuellement les processus de RH et les aligne avec les objectifs de l'entreprise.
- Pour les syndicats :
- Cree une ouverture et une transparence par rapport aux compétences souhaitées dans l'entreprise ;
  - Est juste car des qualifications et des compétences objectivable forment la base de la sélection et de la mobilité ;
  - Et offre les mêmes avantages que pour les collaborateurs.

#### 1.3.4. La démarche du management des compétences

Le processus du management des compétences s'articule autour de quatre activités principales qui sont : optimiser, sauvegarder, enrichir et anticiper. Ces dernières sont reliées à d'autres activités périphériques, l'ensemble de ces activités définit la démarche du management des compétences.

##### ➤ **Optimiser**

C'est veillé à la disponibilité des compétences et à leur meilleure utilisation possible. Cela repose sur l'établissement de l'état des lieux par une démarche d'analyse des activités et des compétences nécessaires en fonction des exigences de l'exercice des métiers et des résultats par l'organisation.

##### ➤ **Sauvegarder**

Eviter le gaspillage des compétences tout en les positionnant vis-à-vis des concurrences internes et externes. Cela suppose une attitude générale de veille, de surveillance et de préparation.

##### ➤ **Enrichir**

Passer par l'assurance du maintien et de la croissance de la valeur et de la qualité du patrimoine compétence de l'entreprise, lequel doit être en cohérence avec les enjeux. Cela suppose l'évaluation permanente des besoins, la détection des potentiels et l'initiation des actions nécessaires de développement.

### ➤ **Anticiper**

Identifier les incidences prévisibles des évolutions futures dans le domaine des ressources humaines en général et des compétences en particuliers et établir les actions d'évolutions probables.

#### **1.3.5. Les difficultés de la gestion des compétences**<sup>18</sup>

Dans les années 80, un nouveau modèle d'organisation des relations humaines et sociales a vu le jour dans plusieurs grandes entreprises et dans le monde Universitaire : le modèle de la compétence. Son objectif premier consistait à se libérer du modèle du poste de travail qui s'était imposé dans les systèmes de classification des années 70, mais qui se révélait trop limitatif en termes de mobilité et de gestion du potentiel humain.

Les changements de plus en plus importants et rapides qui ont lieu actuellement renforcent le besoin d'une approche performante en matière de gestion des compétences : il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs des entreprises et de préparer les formes d'organisation et les compétences des collaborateurs aux nouvelles exigences devant assurer la compétitivité de nos entreprises.

Le sujet de la gestion des compétences a donné lieu à de nombreux travaux, concepts et ouvrages, qui n'ont pas toujours conduit au développement de méthodes suffisamment opérationnelles pour que les entreprises les adoptent réellement et parviennent à mettre en œuvre une approche prévisionnelle en la matière.

#### **1.3.6. Les raisons de ces difficultés sont multiples**<sup>19</sup>

La définition même du concept de compétences, qui varie significativement selon les auteurs. Les tentatives de définition sont pourtant nombreuses, mais se heurtent souvent à un manque d'orientation opérationnelle, ou plus simplement au sens courant du terme Compétences. Un concept de base s'appuyant tantôt sur l'individu et sa responsabilité, tantôt sur des dimensions collectives, souvent normatives et réductrices et qui entretient la difficulté d'une démarche simple et opérationnelle. La difficile relation entre compétences et performances, dans la mesure où le développement des compétences n'a réellement de sens que s'il se traduit par des actions, donc par des performances de meilleure qualité.

Or cette relation est souvent peu claire, incertaine, voire contre-productive lorsque la démarche est trop complexe. Elle se heurte aussi rapidement aux questions relatives à l'organisation même de l'entreprise. La difficulté à considérer les collaborateurs comme des sources d'efficacité et de richesse, plutôt que comme une ressource coûteuse.

Cette tendance a été renforcée par la crise et par les solutions fréquentes de pression sur les collaborateurs plus que de stimulation de l'intelligence et de l'expérimentation pour atteindre des performances supérieures. Dans ce contexte, gestion des compétences et développement de l'organisation peut se révéler étroitement lié et constituer une difficulté supplémentaire pour la mise en œuvre de l'approche en question. La diversité des domaines d'application du concept de compétences, qui conduit à des définitions très diverses, à des

---

<sup>18</sup> Gestion des compétences : quand la GRH s'impose aux cabinets-conseils Véronique Que uni et Entreprise et carrières, n°806, 11-17 avril 2006, p. 12.

<sup>19</sup> Qu'uni et Entreprise et carrières. Op. Cite. n°806, 11-17 avril 2006, p. 19.

concepts hétérogènes et finalement à une grande confusion : organisation du travail, rémunération, mobilité interne, mobilité externe, mise en place de changements organisationnels, management développement etc. constituent quelques-uns des domaines où les compétences doivent être évalués et gérées.

L'objectif à atteindre conditionnera nécessairement la démarche méthodologique choisie, ce qui nuit évidemment à une extension rapide du concept de gestion des compétences, Plus généralement, la difficulté à intégrer la gestion des compétences dans l'ensemble de la stratégie de l'entreprise. Il s'agit notamment de mettre en relation la stratégie même de la performance, les compétences nécessaires pour répondre aux exigences de cette stratégie, la gestion de la performance et la récompense de la performance.

### 1.3.7. Le management par les compétences

L'émergence d'un modèle de gestion par les compétences est systématiquement justifiée par la référence à un nouvel environnement concurrentiel (cf. Par exemple DEJOUX C., 2001), dans lequel l'accent est mis sur l'innovation, la flexibilité, la qualité ou encore la relation de service. Dans ce contexte, de nouvelles approches stratégiques (ARRÈGLE J. L, QUÈLIN B., 2000), insistent sur la nécessité pour les entreprises de produire en permanence des compétences distinctives.

Certains auteurs sont allés jusqu'à classer les typologies de gestion des compétences en trois niveaux. Annick Cohen et Annette Soulier dans leur ouvrage « Manager par les compétences » nous ont élaborés une pyramide de trois étages (Figure N°01), et pour eux chaque appellation est reliée à une démarche de gestion spécifique<sup>20</sup>.

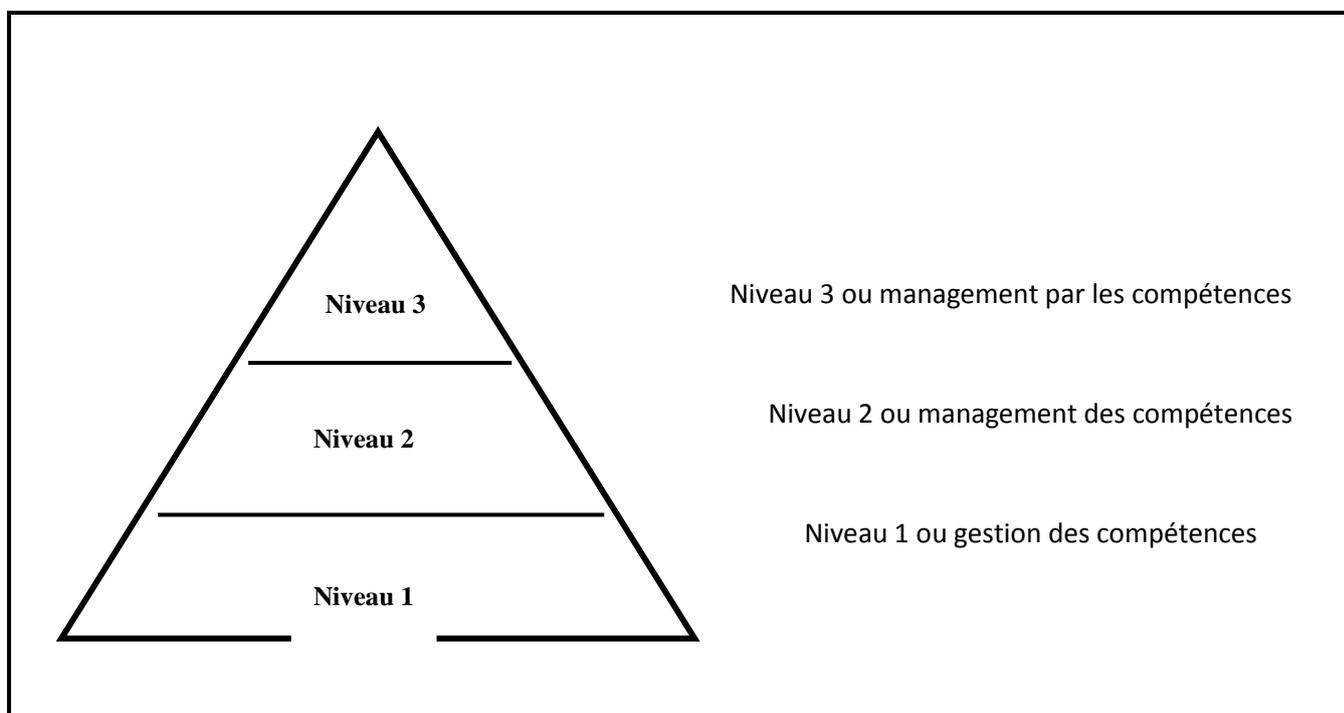
- **Le niveau 1** : la gestion des compétences : ce niveau est plutôt descriptif et permet de faire un état des lieux de l'existant. La démarche est pilotée par la DRH dont le rôle va être de répertorier, d'une part l'ensemble des compétences requises pour les métiers de l'entreprise et, d'autre part, les compétences détenues par les salariés, afin d'aboutir à terme à la meilleure adéquation entre les besoins (les métiers et les fonctions de l'entreprise) et les ressources (les hommes). Au niveau 1, on s'intéresse principalement aux compétences qui sont directement liées à l'emploi. On distingue deux catégories avec, d'une part, les compétences techniques directement liées au métier et, d'autre part, les compétences transversales utiles dans l'emploi.
- **Niveau 2** : le management des compétences : c'est le niveau de mise en œuvre opérationnelle de la gestion des compétences et qui vise à développer les compétences métiers en vue d'améliorer la performance des équipes, à ce niveau-là, les managers opérationnels deviennent les vecteurs de la démarche.
- **Le niveau 3** : le management par les compétences. Le niveau 3 place la direction générale au premier plan. C'est à la direction générale, assistée par la direction des ressources humaines, d'identifier les compétences stratégiques, et de faire les choix qui engagent l'entreprise sur le long terme. Il y a un réel management par les compétences quand l'entreprise développe les compétences et dépasse la simple logique de réduire les écarts de compétences utiles à court terme. À ce niveau, on s'intéresse principalement aux compétences stratégiques de l'entreprise, c'est-à-dire

---

<sup>20</sup> COHEN Annick et SOULIER Annette, Manager par les compétences, Ed LIAISON, Paris, 2004, P.21.

à celles dont la présence (ou l'absence) ont un impact fort et structurant sur l'entreprise, mais également aux compétences stratégiques des individus, c'est-à-dire celles qui développent la professionnalisation dans l'emploi et par conséquent l'employabilité de tous les salariés de l'entreprise.

**Figure N°3 : La pyramide des compétences**



**Source : COHEN Annick et SOULIER Annette, Manager par les compétences, Ed. LIAISONS, Paris, 2004, page 2.**

### **1.3.7.1. LES CARACTERISTIQUES DE LA GESTION PAR LES COMPETENCES**

Elle se caractérise donc, dans son acception actuelle, par des dispositifs conçus et mis en place de manière cohérente pour :

- Identifier les besoins de compétences par rapport à la performance attendue et bâtir un système adapté et léger ;
- Formaliser les étapes et la combinaison des projets liées aux compétences pour y parvenir ;
- Repérer comment les personnalités peuvent y contribuer en trouvant, individuellement et collectivement, leurs marques, dynamiques et satisfactions ;
- Mettre les moyens et appuis de la RH en adéquation pour cela ;
- Piloter et mesurer les résultats économiques et sociaux.

Pour résumer, nous pourrions dire que le management par les compétences est un accélérateur de l'adaptation au changement, un catalyseur des énergies, un incubateur et un générateur d'une nouvelle génération de professionnels, un révélateur des potentiels des personnes.

### **1.3.7.2. LA DEMARCHE DE LA GESTION PAR LES COMPETENCES**

Afin d'orienter toute l'équipe vers la compétence en se doit de mettre en place un dispositif d'analyse et de suivi des indicateurs de performance, de compétences mais aussi d'animer ce dispositif.

La démarche se décompose en trois étapes essentielles :

➤ **Mesurer performance et compétence :**

Le manager, il se doit de mesurer les performances collectives et individuelles c'est ce qu'on appelle ; le pilotage et apprécier tous les risques en matière des ressources qui est l'appréciation des compétences.

Le pilotage est active car il mobilise tous les acteurs concernés et constante car son déroulement est quotidien.

Le manager s'appuie sur ces connaissances des compétences de ses collaborateurs afin de prendre des décisions relatives aux salariés et aboutir à une performance.

➤ **Exploiter les résultats et orienter les actions liées à la ressource**

L'exploitation se fait à travers la matrice collective des compétences de l'équipe qui est la cartographie du niveau de maîtrise des compétences de chaque collaborateur. Elle fait ressortir tous les bilans, points trimestriels, semestriels ou annuels.

➤ **Organiser les ajustements et coordonner les fonctionnements**

Organiser les ajustements signifie que le responsable doit organiser toutes les actions mit en place à moyen terme (6mois à un an). L'analyse résultats/performances peut amener le responsable à organiser des opérations entre services, entre les emplois entre les métiers, qui renvoi à un travail de qualité en établissant les arbitrages nécessaires et les réseaux utiles aux échanges rapides et efficace.

➤ **Professionaliser l'équipe et ouvrir des opportunités**

La gestion par les compétences n'a rien de mécanique mais résulte de faits banals et quotidiens. Pour cela, on doit avoir une image initiale structurée afin d'en prendre des leçons au fur et à mesure et en tenir compte en faisant évoluer ses propres pratiques.

## **Section 2 : Outils d'analyse des emplois**

### **2.1. Cartographie des emplois**

#### **2.1.1. Définition de la cartographie des emplois**

La cartographie des emplois (ou le référentiel des emplois) répartit d'une manière ordonnée tous les emplois types de l'entreprise selon les secteurs d'activités, les fonctions et/ou les sites géographiques. Elle regroupe cependant les métiers ayant les mêmes aires d'intervention (les activités similaires) en famille professionnelle.

Cet outil permet à chacun de connaître au mieux les différents métiers de son entreprise, et de réfléchir à son évolution professionnelle afin d'être le propre acteur de sa carrière.

L'objectif de la création d'un référentiel d'emploi types est de mettre en place une approche collective et prospective de la gestion des emplois et effectuer une veille pour essayer d'anticiper leur évolution en répondant aux questions suivantes :

- Comment vont évoluer les emplois existants ?
- Quels sont les nouveaux emplois qui vont émerger ?
- Quel sont les nouveaux emplois qui vont disparaître ?

Une cartographie d'emploi détaillé, ce qu'un agent doit faire dans le cadre du poste ou de l'emploi qu'il occupe (Missions, Activités, Tâches)<sup>21 22</sup> :

**Tableau N°1 : Référentiel d'emploi**

Activités	Tâches
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Animer une réunion de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerner le sujet de la réunion.</li> <li>• Définir l'objectif de la réunion.</li> <li>• Composer le groupe de travail.</li> <li>• Programmer la réunion.</li> <li>• Rédiger la convocation.</li> <li>• Répondre aux questions des personnes contactées.</li> <li>• Préparer matériellement la réunion.</li> <li>• Animer la réunion.</li> <li>• Rédiger le compte rendu.</li> <li>• Evaluer la réunion...Etc.</li> </ul>

**Source : réaliser par nous- même**

## 2. 1.2. Analyse des postes et des emplois

### 2.1.2.1. CONCEPTION D'UNE FICHE DE POSTE

Pour établir la fiche de poste le recruteur doit faire appel aux opérationnels et aux managers responsables de ces postes afin de faire une bonne description du poste cela pour un poste qui existe déjà. Pour un nouveau poste, l'opération sera un peu plus compliquer pour le recruteur car il faudrait connaître le poste, ces taches et ces activités.

La fiche de poste contient toutes ces rubriques :

- Intitulé du poste ;
- Positionnement du poste dans l'organigramme ;
- Rattachement hiérarchique ;
- Finalités du poste ;

<sup>21</sup> Ministère de l'Équipement/DPS (1992) - Bilan des compétences - Cadres de 1er niveau - Guide d'utilisation - (extrapolation à partir de l'annexe 1 - Dictionnaire des compétences).

<sup>22</sup> (Aymar Gilles (1998) - Réaliser un référentiel d'emplois/CEDIP - document disponible sur le site R.I.D.F. : [Http : //www.3ct.com/ridf](http://www.3ct.com/ridf) - rubrique «management des compétences».

Voir aussi la grille retenue par le CEREQ (1990), cahier 13 : Les emplois types du bâtiment et des travaux publics et cahier 17 : Les emplois types de la fonction publique - La Documentation Française.

- Principales missions déclinées en activités/ tâches ;
- Moyens : humains, techniques et financiers ;
- Condition de travail : mode de reporting et de contrôle, autonomie, limites de responsabilités, horaires, déplacements, disponibilité demandée ;
- Lieu de travail ;
- Formations prévues avant la prise de poste ;
- Conditions d'engagement : date d'embauche souhaitée, rémunération prévue : salaire, avantages divers, durée de la période d'essai<sup>23</sup>

Une bonne définition de poste engendre un bon recrutement pour l'entreprise comme la précisé Jean Marie PERETTI dans son livre (ressource humaine et gestion du personnel) « la réussite du recrutement repose sur l'existence d'une définition de poste précise, actuelle et proche de la réalité.»

Une bonne description du poste à deux nécessités :

Tout d'abord, cette fiche poste sera outil principal du recruteur pour le tri des cv ;

Et enfin, elle va aussi permettre au candidat de comprendre le profil recherché et y postulé ci ça le correspond.

## 2.2. Référentiel des compétences

### 2.2.1. Définition du référentiel de compétence

« Liste des compétences requises pour chacun des emplois de l'entreprise qui permet, par comparaison avec les compétences acquises par les salariés, d'évaluer les besoins en formation » (Dictionnaire des Rh)

« Document de référence qui décrit les compétences clés d'un poste à partir des savoir-agir nécessaire à l'exercice d'un métier » (DEJOUX Cécile)

« Le référentiel de compétence donne l'ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois. Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines et l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne et de formation »

Un référentiel de compétence détaille ce que doit savoir maîtriser un agent pour tenir un poste ou un emploi donné (Connaissance, Savoir Faire, Qualités et Aptitudes requises, Ressources de l'environnement à maîtriser) :

---

<sup>23</sup> BACHY, (B), et, HARACHE, (C) : Toute la fonction management, éd, Dunod, Paris, 2010, P.235.

**Tableau N°2 : Référentiel de compétences**

	Savoir- Faire requis (Capacité à)	Qualités et Aptitudes requis (Capacité à)	Ressources de l'environnement à maîtriser (Capacité à)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaitre le statut et le rôle des différents participants.</li> <li>• Maîtriser les techniques d'animation de réunion.</li> <li>• Maîtriser les principes de la dynamique des groupes.</li> <li>• Maîtriser les codes culturels véhiculés par le groupe.</li> <li>• Maîtriser les problèmes évoqués par le groupe....Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prendre la parole en public.</li> <li>• Synthétiser les informations émanant du groupe.</li> <li>• Réguler la prise de parole dans le groupe.</li> <li>• Créer une atmosphère propice au travail en groupe.</li> <li>• Motiver le groupe.</li> <li>• Traiter les points inscrits à l'ordre du jour dans le temps imparti...Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ecouter.</li> <li>• Accepter le point de vue d'un participant sans porter de jugement de valeur.</li> <li>• Reformuler.</li> <li>• Anticiper, planifier les conflits dans un groupe.</li> <li>• Etre attentif aux gestes et mimiques des participants...Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecter des informations utiles au groupe par différents canaux.</li> <li>• Intégrer ponctuellement dans le groupe de travail des experts extérieurs à l'organisation.</li> <li>• Mettre en place un dispositif facilitant la mise en œuvre des décisions arrêtées par le groupe...Etc.</li> </ul>

### 2.2.2. Types de référentiel de compétence

Les types de référentiel de compétences servent à désigner les compétences requises pour chaque emploi. Ils se présentent sous la forme de listes de compétences, plus ou moins détaillées, en général organisées en fonction des activités de l'emploi. Nous distinguons deux types de référentiels de compétences<sup>24</sup> :

- les référentiels de compétences techniques.
- Les référentiels de compétences managériales.

<sup>24</sup> GUERRERO Sylvie, les outils des RH, Edition DUNOD, 2004, P31.

### **2.2.2.1. LES REFERENTIELS DE COMPETENCES TECHNIQUES**

C'est des référentiels qui insistent d'avantage sur les savoirs et savoir-faire. Ils sont destinés à lister les méthodes de travail professionnelles. C'est pourquoi on les appelle aussi référentiels de métier.

### **2.2.2.2. LES REFERENTIELS DE COMPETENCES MANAGERIALES**

C'est des référentiels qui sont destinés au personnel encadrant, et qui portent sur le comportement de leadership. Ce second type de référentiel est utilisé de manière transversale, pour ensemble des salariés ayant la responsabilité d'une équipe. Lorsqu'il concerne les cadres dirigeants et le développement des compétences pour les hauts potentiels, on parle souvent de référentiel de compétences clés.

### **2.2.3. Les fonctions du référentiel de compétence**

Le référentiel de compétences assure quatre principales fonctions

- Une fonction d'investigation ;
- Une fonction de représentation ;
- Une fonction de communication ;
- Une fonction de gestion.

#### **2.2.3.1. LA FONCTION D'INVESTIGATION**

Son élaboration suppose en amont l'analyse des activités. Mais celle-ci ne doit pas rester descriptive, elle doit formuler les attentes de l'entreprise en matière de distribution des responsabilités et des charges. C'est ici qu'intervient la «cible», la façon de traiter l'activité qui désigne «l'idéal» attendue et constitue le plus élevé de la compétence. Une fois les tâches et les procédures inventoriées, l'analyse se tourne vers les points critiques de l'activité ; ce qui pose problème, ce qui ne va pas de soi et demande un comportement adaptatif, partir des difficultés fait vite apparaître des divergences de point de vue, suscite la confrontation entre acteurs. Il est essentiel que ces derniers parviennent à une représentation commune sur laquelle il puisse se mettre d'accord.

#### **2.2.3.2. LA FONCTION DE REPRESENTATION**

La rédaction du référentiel n'est pas une chose aisée. Elle a pour fonction de créer un langage commun entre les parties intéressées, favorisant une représentation partagée des activités d'un métier ou d'une fonction, sans laquelle un accord n'est pas possible entre manager et subordonné.

#### **2.2.3.3. LA FONCTION DE COMMUNICATION**

Au-delà de ce binôme, le référentiel donne à voir les exigences de l'entreprise, les évolutions attendues des salariés ; il est ainsi l'instrument d'une lisibilité accrue de l'organisation. Il est relayé dans les grandes entreprises par d'autres outils (référentiel métier ou répertoire des métiers ou des emplois).

#### **2.2.3.4. LA FONCTION DE GESTION**

En homogénéisant les formes de la représentation, en permettant la comparaison entre niveau requis et niveau acquis entre les salariés, il constitue un outil de gestion de ressources humaines qui accroît la transparence dans les évaluations et les décisions de gestion. Il sert ainsi de garant à l'égalité ou l'équité de traitement des salariés.

#### 2.2.4. Conception d'un référentiel de compétence

L'élaboration d'un référentiel de compétences au sein d'une entreprise ce fait en trois étapes principales :

➤ Première étape (démarche)

Il s'agit de faire une analyse de la situation existante et de reformuler les objectifs de départ en fonction de la réalité afin de :

- Procéder à l'état des lieux : audit du service ou du département concerné en terme de fonctions, de structure et d'organisation ;
- Recenser les besoins actuels en termes de compétences ;
- Prévoir les évolutions technologiques et leur impact sur les fonctions et les compétences requises.

A cette étape, la fixation des objectifs stratégiques est une nécessité pour s'avoir sur quelles raisons construire le référentiel.

➤ Deuxième étape (la méthode)

Elle consiste à constituer un ou plusieurs groupes de travail de personnes volontaires puis à les former à la méthodologie.

Ces groupes sont animés par un chef de projet qui met en œuvre une méthodologie adaptée aux objectifs et aux délais. Leurs travaux sont régulièrement harmonisés par l'expert méthodologique pour parvenir à :

- Un recensement de l'ensemble des domaines et des compétences du secteur étudié ;
- Une hiérarchisation de chaque domaine en niveaux repérés par des critères objectifs et identifiés en termes de savoirs, savoir-faire et savoir-faire-faire.

Le plus important dans cette étape est mettre en priorité les attentes de l'entreprise et non la personnalité et les qualités de l'individu.

➤ Troisième étape (piloter la démarche)

Il importe d'engager une expérimentation opérationnelle dans les services ou départements volontaires pour :

- Expérimenter la faisabilité du référentiel ;
- Affiner le référentiel et les niveaux ;
- Evaluer les personnes concernées ;
- Mesurer des écarts entre les compétences requises par une fonction à un moment donné et les compétences effectivement mises en jeu par le titulaire de la fonction ;
- Transformer ces mesures en programmes de formation adaptés à combler ces écarts ;
- Former des évaluateurs internes à l'entreprise ;
- Faire l'inventaire de l'ensemble des compétences disponibles dans un service ou dans un département.

Dans la troisième étape, il est dans l'obligation d'informer les responsables sur l'avancement de l'action, le respect du planning et la maintenance de ce système.

## **2.2.5. L'intérêt d'un référentiel de compétence**

### **2.2.5.1. POUR LE MANAGEMENT**

La description des compétences et leur évaluation de façon concertée, devient un formidable outil de management. En effet, l'évaluation des compétences instaure le dialogue lors des entretiens annuels et elle renforce la motivation en fixant des objectifs structurés.

Le référentiel de compétences permet pour les cadres, d'analyser leur comportement de management en termes de pratiques, de procédures et de savoir-faire repérés par des faits. Ce qui donne à ces cadres l'avantage de progresser via l'analyse de ces faits.

En outre, l'intérêt du référentiel pour l'encadrement consiste à :

- Développer la communication issue de l'évaluation conjointe nécessaire pour actualiser les compétences lors d'entretiens spécifiques (accueil), ou lors d'entretiens instaurés par ailleurs (annuel, formation) ;
- Faciliter l'évaluation des compétences grâce à un repérage objectif connu de tous permettant une auto-évaluation et une comparaison concrète ;
- Faciliter le management et la gestion des ressources humaines au quotidien, en fixant des objectifs et des paliers de progression (niveaux et degrés, mais aussi théorie et pratique) acceptés mesurant les écarts et les résultats tangibles.

### **2.2.5.2. POUR LES PERSONNES**

Le référentiel de compétences comporte cinq utilités majeures pour le personnel :

- Outil de communication : améliore la communication de manière induite, au plan latéral comme au plan vertical, par l'analyse des circuits d'information et des interactions de la fonction avec son environnement.
- Outils de management : c'est un outil qui encourage l'échange entre le hiérarchique et ses collaborateurs pour fixer des objectifs cohérents et parvenir à des résultats faisant l'objet d'une progression continue. En quelques sortes, le référentiel des compétences permet aux supérieures hiérarchiques de faire impliquer le personnel de l'entreprise dans la fixation des objectifs, et même dans le processus décisionnel.
- Outil de recrutement : c'est un outil indispensable de recrutement, car, à partir d'une fonction définie avec objectivité et de façon la plus détaillée, il est facile de déterminer les critères de sélection, de comparer les candidats entre eux, puis de choisir le candidat dont le profil apparaît le plus adéquat à la sélection.
- Outil de formation : il permet d'analyser les écarts en comparant les niveaux des connaissances acquises et requises pour l'exercice d'une fonction.
- Instrument d'appréciation des personnes : et cela grâce, à l'analyse des performances du salarié, à partir des résultats réalisés réellement dans sa fonction, mettant en lumière des écarts constatés.

### **2.2.5.3. POUR L'ENTREPRISE**

L'élaboration d'un référentiel de compétences est pour l'entreprise un :

- Instrument d'étude : il délimite et facilite l'interaction des rôles, optimise la prise de décision et regroupe les compétences en fonction de leur utilité.

- Outil de justification de rémunération : vu que la complexité d'une tâche ou d'une fonction et les compétences nécessaires pour leurs réalisations sont les principaux déterminants du salaire.
- Outil de gestion des carrières : il est à la fois pour le manager et pour le DRH qui centralise l'ensemble des descriptions, afin de mettre en œuvre des hypothèses d'évolution des salariés en fonction des changements.
- Instrument d'instauration d'une démarche qualité : en effet, le premier facteur de la qualité réside dans la conscience que les employés de l'entreprise possèdent de sa fonction de ses compétences et de l'enjeu qu'elles représentent pour l'entreprise, dans la satisfaction des exigences requises par les clients et les fournisseurs.

### **2.3. La construction du dispositif de poste**

Au niveau opérationnel, les profils de compétences constituent la plaque tournante de la gestion des compétences, ils sont en effet le point de référence pour l'évaluation, le développement et la rémunération des compétences. Et le profil de compétences doit refléter les exigences de la mission de l'entreprise et ses orientations stratégiques, qui s'inscrivent dans une démarche d'améliorations continue.

Il constitue le principal outil de la gestion par compétences. Implanté par le service des ressources humaines, il se compose des compétences clés dont doit disposer un employé pour mener à bien sa tâche. Et on entend ici par compétences clés celles qui permettent l'atteinte des objectifs organisationnels. Le profil des compétences, appelé aussi profil des exigences, est le document complémentaire à la description de poste. Par définition, ce document doit faire l'objet des qualifications nécessaires pour occuper le poste en question, comme il est aussi utilisé comme moyen pour déterminer le salaire du titulaire de poste et déterminer les besoins de formation

#### **2.3.1. Les conditions d'élaboration d'un profil de compétence**

L'élaboration d'un profil de compétences nécessite une certaine prise en considération de ces points essentiels :

- Déterminer avec précision les qualifications minimales requises pour occuper le poste en question.
- Déterminer quelles compétences s'avèrent fondamentales, lesquelles sont importantes et, enfin, lesquelles ne représentent qu'un atout.
- Regrouper les qualifications selon qu'elles relèvent du savoir, du savoir-faire ou savoir-être.
- Déterminer le niveau de maîtrise de chacune des qualifications requises.
- Rédiger le profil des compétences/exigences dans un langage simple et précis.
- Mettre à jour le profil des compétences/exigences de façon régulière (tous les trois ans)
- S'assurer que le(s) titulaire(s) du poste connaisse(nt) très bien le profil des compétences pour le poste occupé et que ce profil a été validé par le supérieur immédiat.

#### **2.3.2. Les avantages d'élaboration du dispositif de poste**

Les avantages du profil de compétences sont les suivants :

- Dotation : le profil de compétences permet l'embauche d'employés qui possèdent d'emblée les compétences essentielles pour l'organisation, entraînant de meilleures performances et une meilleure rétention.
- Formation : le profil de compétences permet la conception de stratégies de formation reliées aux objectifs de l'organisation. Il améliore ainsi la rentabilité des interventions de formation.
- Gestion de rendement : le profil de compétences permet de baser l'évaluation du rendement sur le niveau de maîtrise des compétences clés. Il aide les gestionnaires à évaluer objectivement le rendement de leurs employés.
- Gestion de carrière : grâce au profil de compétences, les employés peuvent gérer leur carrière à partir d'un plan de développement individuel établi en fonction des compétences clés requises pour les postes convoités. Ainsi, les employés deviennent plus partants pour leur développement.
- Planification de la relève : toujours grâce au profil de compétences, l'organisation peut identifier les compétences à développer chez les candidats ayant le potentiel requis pour combler certains postes stratégiques comme par exemple les départs en retraite.

## **2.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management des compétences<sup>25</sup>**

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management<sup>26</sup> pour l'entreprise si elle est intégrée à la politique stratégique. Elle permet de faire une analyse prospective de la structure de l'entreprise et c'est un outil qui sert de base aux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres. Nous définirons ce qu'est un outil stratégique, ensuite nous verrons en quoi la GPEC en est un, et enfin quelles en sont les conditions de succès.

### **Section 3 : Evaluation des compétences et les moyens de leur développement**

Les entreprises ont développé depuis quelques années des politiques et des pratiques de management des compétences. Avec ce nouveau modèle de management, l'évaluation des compétences a pris un relief particulier. La compétence, dès lors qu'elle devient objet de gestion, ne peut échapper au jugement sur sa valeur, c'est-à-dire à une évaluation.

#### **3.1. Définition**

##### **3.1.1. Définition de l'évaluation**

Elle exprime une volonté de mesure supposée d'intention objective. Toutefois, évaluer n'est pas seulement assigner une valeur bonne à la mauvaise, c'est aussi établir un ordre de préférence.

L'évaluation est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions<sup>27</sup> Le jugement peut être exprimé sous différentes formes :

<sup>25</sup> La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : [www.needocs.com/ Management › Divers › RH](http://www.needocs.com/Management%20Divers%20RH)

<sup>26</sup> Kerlan Françoise, « Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences », Edition d'organisation, Paris 2004, p : 84-86.

<sup>27</sup> GUILLOT- SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, 3<sup>e</sup> Edition GUALINO, Paris, 2008, P71.

- Par une notation ;
- Par un inventaire des points forts et des points faibles par rapport à la fonction exercée ;
- Par un bilan professionnel par rapport aux objectifs de la période précédant l’entretien.

### 3.1.2. Définition de l’évaluation des compétences

L’évaluation des compétences et au cœur de la gestion des salariés au sein de l’entreprise, cette dernière doit assurer l’adéquation à court ou moyen terme de salariés au poste qui y confie, le préparer au nouvel emploi auquel sont destiné, à ce titre l’évaluation des compétences doit être cohérent avec le système de formation, le système de mutation et le dispositifs d’adaptation au changement et l’acteur doit être acteur de développement de ses compétences<sup>28</sup>

### 3.2. Les enjeux de l’évaluation

L’évaluation est source d’enjeux aussi bien pour l’entreprise que pour les salariés. L’évaluation influence les décisions RH, et parmi les qu’elles nous trouvons :

- L’appréciation est un moyen d’évaluer la bonne adaptation d’un nouvel embauché ;
- L’appréciation permet d’analyser les points forts et les points faibles de l’individu et d’envisager des corrections pour améliorer sa performance ;
- L’appréciation permet de proposer une mobilité géographique (mutation géographique nationale ou internationale) ou professionnelle (promotion, mutation, réorientation...) ;
- L’appréciation sert de base à la modification de la rémunération (augmentation de salaire, prime, attribution d’un véhicule de fonction...) ;
- L’appréciation permet d’envisager les besoins en formation et de proposer un plan de formation ;
- L’appréciation permet d’améliorer les relations de travail en favorisant une meilleure communication entre les responsables hiérarchiques et leurs collaborateurs.

### 3.3. Les méthodes d’évaluation<sup>29</sup>

#### 3.3.1. L’entretien individuel

Il s’agit d’un entretien en face-à-face entre le salarié et son supérieur hiérarchique (N+1). L’objectif est de faire un bilan de l’année passée sur les points positifs et négatifs et de fixer des objectifs pour l’année à venir. Cette méthode d’évaluation est aujourd’hui largement diffusé dans les entreprises de toutes tailles et tous les secteurs et quel que soit le poste ou la fonction.

L’entretien individuel représente des avantages au supérieur hiérarchique, qui lui procure la possibilité d’exprimer son jugement sur le salarié en direct, comme il permet au salarié aussi d’exprimer ses points de vue et de faire connaître ses souhaits, notamment en matière d’évolution de carrière ou de formation. Cette méthode représente aussi des inconvénients qui concerne les facteurs liés à la personne et à l’environnement et qui sont délicats à aborder et peuvent mettre l’évaluer mal à l’aise. Comme autre inconvénient, nous trouvons les reproches des DRH sur le manque de courage des managers durant les entretiens, entraînant des situations délicates et contraires aux attentes des salariés.

<sup>28</sup> MERABACHE (Valérie), Evaluation et rémunération des compétences, Edition d’Organisation, Paris, 2000, P11-13.

<sup>29</sup> GUILLOT- SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, 3° Ed GUALINO, Paris, 2008, P 75-80

L'entretien individuel peut être annuel ou semestriel. En cas de périodicité annuel, il se déroule généralement fin novembre ou début décembre et qui ont une durée entre une et quatre heures. Après achèvement d'un entretien individuel, un document récapitulatif signé par le salarié et l'évaluateur est transmis à la DRH. L'entretien est normalement suivi par la mise en place d'axes de progrès ou d'action de formation.

### **3.3.2. Feed- back 360°**

Il s'agit d'une méthode d'évaluation des compétences managériales d'un cadre faite par son entourage professionnel. Le salarié commence par s'autoévaluer puis par ses collaborateurs et son supérieur hiérarchique. Cette évaluation s'effectue à partir d'un formulaire distribué au maximum de personnes et comprenant jusqu'à 200 questions.

L'évaluation se fait au moyen de notes sur des items variés.

Le 360° concerne essentiellement les managers (dirigeants, cadres, responsables de projets) et, parfois, les agents de maîtrise. Pour être pertinent, la personne évaluée doit avoir 1 à 2 ans d'ancienneté dans l'entreprise. Cette méthode est source d'avantage car c'est une méthode d'évaluation anonyme avec une durée limitée, comme elle offre une photographie complète de la réalité perçue par l'entourage sur des compétences précises.

Parmi ses inconvénients, nous trouvons le manque de disponibilité des évaluateurs, la subjectivité des réponses et c'est une source de coûts. Après l'évaluation, les résultats sont restitués par un consultant, un coach ou un psychologue sous forme de graphiques, de débriefing et de discussions. Un responsable des RH spécialement formé peut également les présenter. Le 360° peut déboucher sur un plan de formation ou un programme de coaching.

### **3.3.3. L'entretien collectif**

Il s'agit d'un entretien de groupe. Il est néanmoins précédé ou suivi par un entretien individuel. L'évaluation collective est particulièrement adaptée dans le cadre d'un projet ou pour une équipe autonome de travail. C'est une méthode qui permet de faire le point collectivement sur le fonctionnement et la performance d'une équipe ou la gestion d'un projet et elle est considérée comme solution pour atténuer les effets de sympathie ou d'antipathie.

En contrepartie, cette méthode est complexe dans la mise en œuvre et elle est aussi couteuse en temps. L'entretien collectif est généralement suivi d'un entretien individuel afin d'élaborer des points précis et individuels.

### **3.3.4. L'assessment center**

Cette méthode permet d'évaluer la performance, les comportements, les compétences et les potentiels des individus. Des simulations sont organisées en face-à-face ou en groupe mais l'évaluation est individuelle. L'assessment center est utilisée pour le recrutement, elle sert avant tout à l'évaluation des managers et des chefs de projets même si elle tend à se généraliser à tous les salariés.

Elle représente certains avantages car, elle est considérée comme une évaluation par un regard externe et elle offre des résultats consolidés grâce à différents outils ou à différents observateurs. Mais c'est aussi une évaluation couteuse pour l'entreprise. L'assessment center donne lieu à un rapport de restitution remis à l'évalué puis à l'entreprise.

### 3.3.5. L'auto évaluation

L'auto-évaluation se pratique au moyen d'un questionnaire ou d'un formulaire rempli par l'évalué. Elle permet au salarié de se préparer à l'entretien individuel et d'impliquer d'avantage le salarié dans le processus d'évaluation. Et pendant l'entretien individuel, l'évaluation du manager peut être comparée à l'auto-évaluation. Les différences sont alors l'objet de discussion.

### 3.4. L'outil privilégié de l'évaluation des compétences

L'outil privilégié est le référentiel des compétences qui est un ensemble hiérarchisé des compétences liées aux emplois.

Il constitue la clé du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des emplois et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster la compétence aux exigences de la politique de recrutement, de mobilité interne, de formation...

Les utilisateurs de ce dispositif sont :

La direction des ressources humaines qui coordonne et pilote le processus

Le responsable des emplois (gestion des carrières)

Le responsable de formation

Le manager qui nourrit l'information sur l'état réel des compétences et les besoins à venir

Les partenaires sociaux : ce référentiel leur fournit une base de données pour la réflexion avec leurs interlocuteurs.

D'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif et de qualification »<sup>30</sup>.

### 3.5. Le plan de développement des compétences

Autrefois réservé aux entreprises disposant de marges bénéficiaires confortables, le processus de développement des compétences est clairement devenu l'un des plus importants de la GRH, si ce n'est le plus important, comme en témoignent les déclarations de certaines grandes sociétés qui se voient dans le développement des hommes avant d'être dans le développement de leurs produits spécifiques<sup>31</sup>.

#### 3.5.1. Réalisation d'un plan de développement<sup>32</sup>

Un processus de développement de compétences peut être défini comme suite « un processus par lequel l'organisation identifie les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions qui lui sont confiées, met en œuvre les moyens d'apprentissage appropriés, évalue la mise en œuvre des compétences acquises.». De cette définition, nous

---

<sup>30</sup> J.M. Le Gall « La gestion des ressources humaines » PUF, Coll « Que sais-je ? », 2<sup>ème</sup> édition 1992.

<sup>31</sup> EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, troisième édition.

<sup>32</sup> EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, troisième édition, P 219.

pouvons conclure qu'un plan de développement des compétences est un processus à quatre étapes :

#### **3.5.1.1. EVALUER LES BESOINS EN COMPETENCES**

Le but visé dans la première étape est l'inventaire des besoins individuels et collectifs en compétences, basé sur une anticipation liée à l'évolution de l'organisation et une évaluation des compétences actuelles.

#### **3.5.1.2. CHOISIR LES STRATEGIES ET MOYENS DE DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES**

Après l'identification des besoins en compétences, l'entreprise a pour second but à rechercher l'ensemble de moyens de développement des compétences adaptées aux besoins identifiés et aux particularités de l'organisation.

#### **3.5.1.3. METTRE EN ŒUVRE LES MOYENS RETENUS**

Une réalisation efficace et efficiente des actions de développement des compétences, sur la base d'un contrat engageant les différentes parties impliquées (chef, collaboratrice ou collaborateur, agent de développement).

**Les difficultés qui peuvent surgir dans cette étape sont les suivantes :**

- Les services, qui doivent faire face à des contraintes et changements de priorités imprévisibles ;
- Le service ou centre de formation, porté à planifier longtemps à l'avance les actions de formation.

#### **3.5.2. Evaluer le transfert et les effets sur les performances**

Il s'agit ici de mettre sur pied un pilotage des mesures de développement des compétences. Ce pilotage intégré porte sur la mise en œuvre du plan de formation et vise à mettre en exergue certains points comme la conformité des réalisations (formations) aux objectifs définis (contenus), le respect des budgets (car de nos jours, les entreprises commencent à remettre en cause le retour sur investissement de leurs plans de formation), le respect de la planification (délais) et l'évaluation à chaud. De nouvelles compétences acquises et utiles aux nouveaux défis et aux missions à accomplir, permettant d'accroître les performances du personnel et de l'organisation.

Afin de choisir les stratégies et moyens de développement des compétences, on aura utilisé la gestion de carrière. « La gestion des carrières s'est une action finalisée (répondant aux objectifs de l'entreprise et des salariés), organisée (ensemble de moyens, procédures, règles et normes) et animée (coordination et contrôle par des responsables) pour définir une succession des affectations individuels et organisationnels.

Elle se base sur une notion d'anticipation et sur une politique de mobilité, de rémunération et de formation. Elle est donc au cœur de la gestion des ressources humaines et de la gestion par les compétences »<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> ROGER(A), « La gestion des carrières », Encyclopédie du management, pp.164- 180.

### 3.5.3. Les moyens donc sont <sup>34</sup>

#### 3.5.3.1. LA MOBILITE

Gérer sa carrière ne veut pas dire changé d'emploi pour un autre plus rémunérateur ou avec plus de responsabilités.

La stabilité de l'emploi ne doit plus être considérée comme un critère de réussite ni pour l'organisation, ni pour le salarié lui-même. « Une carrière est une succession de postes et de mobilités, souhaitées ou subies »<sup>35</sup>. On peut y trouver deux types :

**La mobilité interne :** sont les mouvements qui interviennent à l'intérieur de l'entreprise.

**La mobilité externe :** concernent tous changements interentreprises. Elles peuvent être la conséquence d'action subies comme le licenciement, la fin d'un CDD, ou d'actions souhaitées telles que la démission.

#### 3.5.3.2. LA FORMATION

Le terme « Formation » est ici employé dans un sens générique. Par formation il faut entendre les dispositifs de développement des compétences, c'est-à-dire « l'ensemble structure (de méthodes, partenaires et structures, pratiques, règles) dans le cadre de processus formatifs visant à atteindre des objectifs bien déterminés »<sup>36</sup>, définis en fonction d'une situation initiale et d'un environnement et constitués en projet de développement des compétences pour un ou des publics donnés.

Comme nous l'avons présenté précédemment, un plan de développement de compétence incluant l'évaluation aussi, est un processus à quatre étapes que vous retrouverez dans ce tableau<sup>37</sup>.

### 3.5.4. Mise en place du processus

Nous allons clarifier les responsabilités de chaque acteur :

La collaboratrice ou le collaborateur est la personne-clés qui porte la responsabilité de construire son plan de formation. Cette vision implique la personne dans son développement et la rend véritablement acteur de sa carrière.

Là où le responsable hiérarchique direct, qui se doit d'agir en tant que coach, et qui sera évaluer lui-même sur sa capacité à développer son équipe.

Là où le chef de service, dont l'action doit consister à promouvoir le développement individuel et collectif des compétences, de manière à mieux atteindre les objectifs du service en valorisant des ressources humaines.

---

<sup>34</sup> BERKANI (M A) et FEKIH.A, La gestion par les compétences : Etude de cas l'entreprise Algérienne SBOA, mémoire de magister, ORAN, 2011- 2012.

<sup>35</sup> GAGNON (S), LAVOIE (M), Guide de gestion des ressources humaines, Techno compétences, 2003.

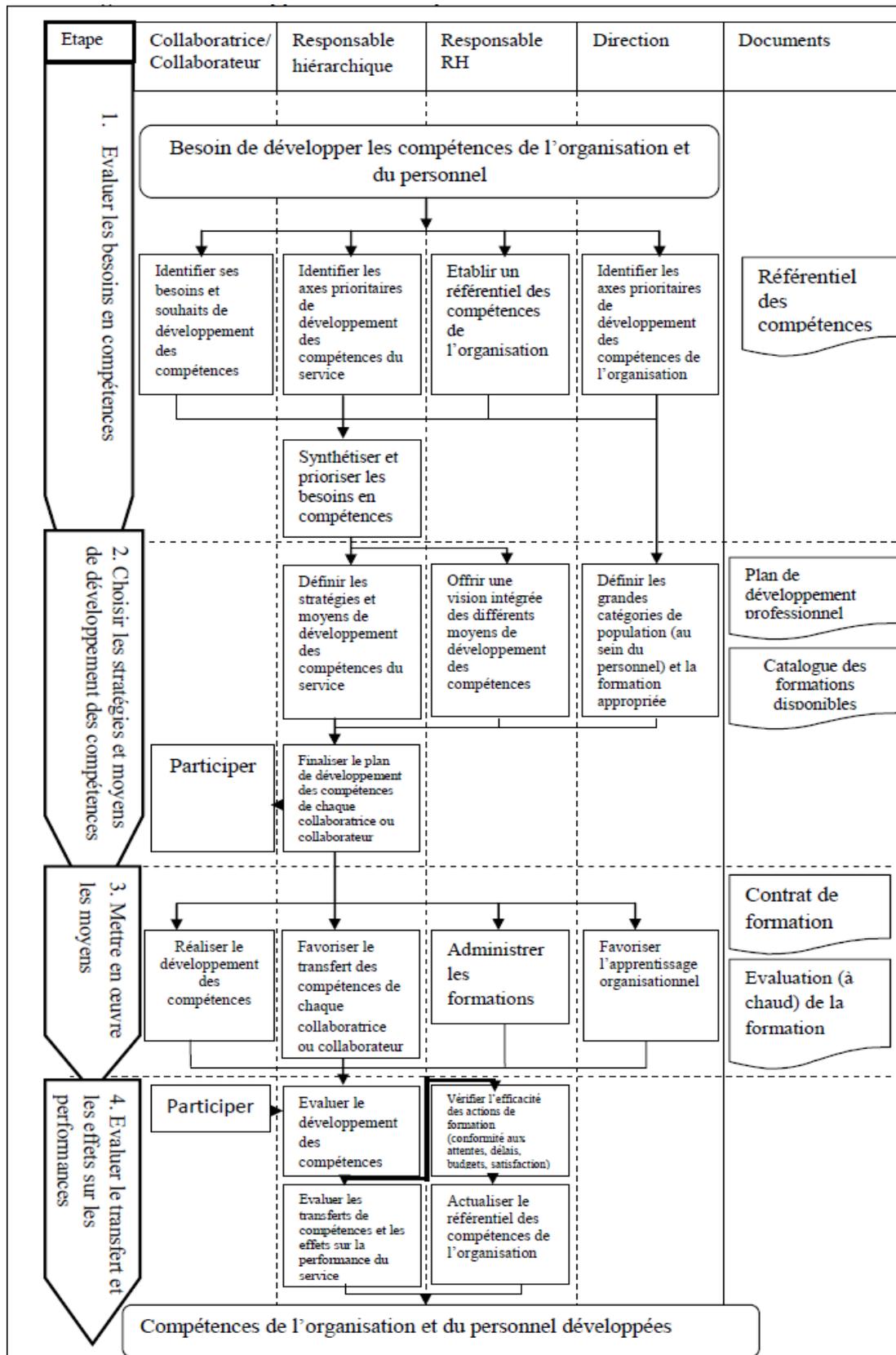
<sup>36</sup> CITEAU (J P), Gestion des ressources humaines, Edition Dalloz, 2008.

<sup>37</sup> EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, troisième édition, P-P 243-246.

Là où le responsable RH et/ou de la formation, dont la mission consiste à conseiller la hiérarchie et le personnel dans le choix de mesure de développement et suivi du transfert.

La direction, à qui il revient non seulement d'attribuer les budgets nécessaires au développement de la capitale compétence du personnel, mais également de contribuer à une culture d'apprentissage positive, y compris par l'exemple personnel.

Figure N°4 : Processus de développement des compétences



Source : EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, troisième édition, P-P 243-246.

### 3.5.5 Administration du processus<sup>38</sup>

L'administration du processus de développement des compétences consiste à élaborer et tenir à jour, en se basant pour l'essentiel sur le système d'informations et documents suivants :

- ✓ Description des compétences essentielles utilisées au sein de l'organisation (référentiel).
- ✓ Documents générés par la formation continue, comprenant la synthèse de l'offre disponible, les contrats passés avec les différents formateurs externes et lieux de formation, l'administration des inscriptions des participants, ainsi que la gestion d'autres aspects logistiques, la production des attestations et certificats de cours et séminaires.
- ✓ Plans individuels de formation, éventuellement «carnet» de formation (document qui accompagne la personne tout au long de sa carrière, et permet de lister toutes les formations suivies), bilans de compétences individuels, CV.
- ✓ Documents utiles à la gestion des stages internes et externes.
- ✓ Le cas échéant, système de gestion d'autres catégories particulières de personnel, en termes de formation.

#### 3.5.5. Pilotage du processus<sup>39</sup>

La mise en place de quelques indicateurs essentiels liés au pilotage du développement des compétences, valide pour chaque étape du processus.

---

<sup>38</sup> BERKANI (M A) et FEKIH.A, La gestion par les compétences : Etude de cas l'entreprise Algérienne SBOA, mémoire de magister, ORAN, 2011- 2012.

## Conclusion

Après avoir défini le management des compétences, nous avons donné l'ensemble des outils qui peuvent faciliter la démarche compétence. Parmi les outils les plus utilisés, nous trouvons le référentiel de compétences qui nous permet d'identifier les passerelles possibles, facilitant non seulement les changements de métiers, mais aussi d'environnement professionnel. On a également pu développer un point essentiel dans ce chapitre qui l'évaluation de compétence dont lequel on a montré quels étaient les principaux étapes afin d'évaluer son salarié.

En effet, la mise en place de la procédure management des compétences peut être source de profit à la fois pour l'entreprise et les salariés. Cette première étude nous a montré que la stratégie de l'entreprise devient de plus en plus flexible aux changements et crée beaucoup plus de valeurs. Pour le salarié, le management des compétences développe et lui assure une employabilité et mobilité pour lui permettre d'être apte à tout changement de poste suscité ou imprévu.

La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management pour l'entreprise si elle est intégrée à la politique stratégique. Elle permet de faire une analyse prospective de la structure de l'entreprise et c'est un outil qui sert de base aux politiques que l'entreprise va mettre en place pour réduire les déséquilibres. Nous définirons ce qu'est un outil stratégique, ensuite nous verrons en quoi la GPEC en est un, et enfin quelles en sont les conditions de succès.

**Chapitre 2 :**  
**Développement des talents**

## Chapitre 2 : Développement des talents

### Introduction

Lancé essentiellement par les consultants de McKinsey par leur étude sur la guerre des talents, le terme de « talent » puis sa théorie sont apparus dans les années 2000 dans un contexte de déficit de main d'œuvre qualifiée, de mondialisation qui entraîne une forte compétition, du poids croissant de l'innovation dans le coût des produits, etc. Selon Miralles (2007, p.14) «ces phénomènes créent des conditions qui tendent à renforcer les exigences de compétence et d'implication des salariés».

Ainsi, les entreprises ont besoin de talents. Mais une fois les talents recrutés, il devient nécessaire de s'en « occuper » : c'est l'objet du Talent Management. En nous intéressant au TM, nous étudierons les travaux de Miralles qui distingue « gestion des talents » et « management des talents ». En effet, pour Miralles (2007), la gestion des talents est un ensemble de stratégies et de comportements professionnels (individus détenteurs de talents versus les organisations). Il définit le management des talents comme étant un ensemble de principes communs de management de ces individus talentueux (organisations versus individus détenteurs de talents).

### Section n°1 : Une nouvelle approche RH « Talent »

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 2007<sup>40</sup>

#### 1.1.Définitions de talent en Sciences de gestion

Selon Cécile DEJOUX dans l'article « **la gestion des talents- GRH d'après crise** », le **talent est « la combinaison rare de compétences rares »**, ou encore pour MIRALLES (2007) l'expression d'une idiosyncrasie qu'il résume par la formule suivante :

**Talent = excellence + différence.**

Le talent est défini dans le petit ROBERT comme étant : **«le don, l'aptitude ou encore une disposition naturelle ou acquises pour réussir quelque chose ».**

Nous proposons le modèle AQCT qui positionne l'aptitude, la qualification, la compétence et le talent en fonction de deux dimensions (voir schéma ci-dessous)<sup>41</sup> :

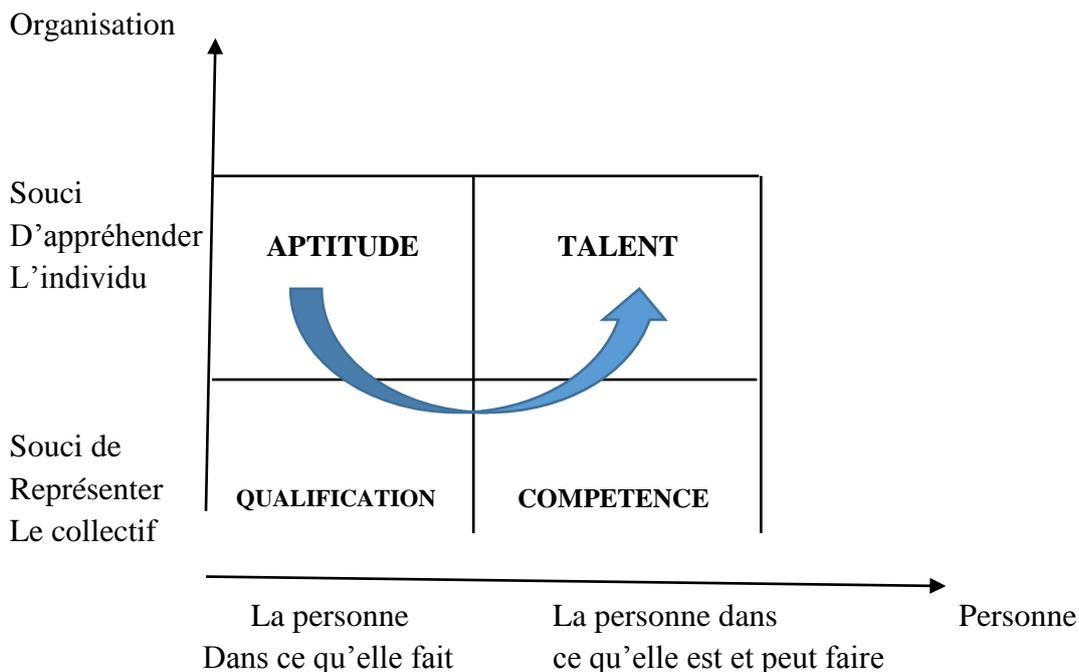
---

<sup>40</sup> Miralles, Le management des talents, Entreprises et management, 2007.

<sup>41</sup> Nouveaux métiers RH\_PROJET PRO 152x240, La gestion des talents, Page111.

- 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.

**Figure N°5 : Le modèle AQCT**



Source : Dejoux, C., Thévenet, M. (2010), Modèle AQCT. In « Gestion des Talents ». Paris : Dunod

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

### 1.1.1. Le talent est-il inné ou acquis ?

Les auteurs comme Miralles, Cardin et Guérin pensent que le talent est doté d'un don à la naissance comme cité par Peretti (2009), le talent a une part d'innée mais il peut être caché. C'est la confrontation à des situations et la volonté individuelle de l'individu qui permettent de le développer.

D'autres auteurs pensent que le talent n'est pas simplement inné mais plutôt cultivé.

Selon Thévenet : le talent doit être développé, travaillé ; il faut le faire fructifier et d'après Dejoux : le don et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux de records. Ce qui signifie que parti de l'innée, le talent ne peut fructifier sans être cultivé.

Ainsi, le talent est une excellence individuelle dans un domaine donné qui se matérialise par une différence par rapport aux autres mais cela ne suffit pas, il faudrait que cette différence soit développé.

### 1.1.2. Le talent, une combinaison rare de compétences rares

Selon Cécile Dejoux (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.

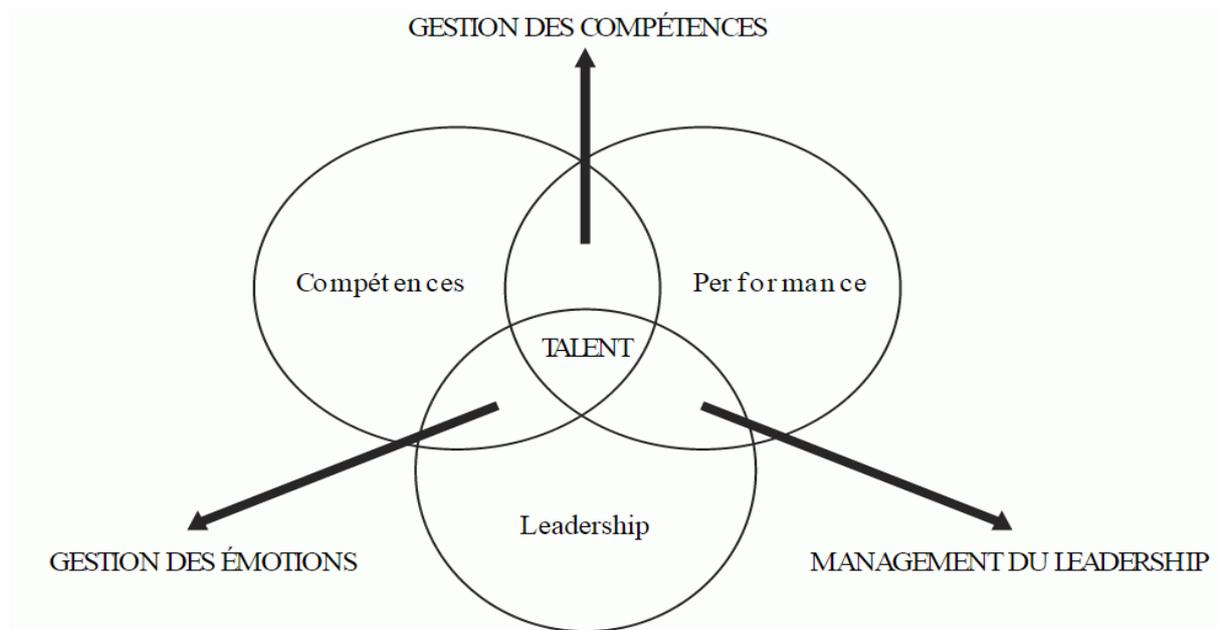
Selon MIRALLES (2007), un talent est une personne qui détient des compétences exceptionnelles, quelque chose en plus des autres, une compétence tacite intuitive, un don naturel qu'il est difficile de transmettre par la formation

Le comportement de cette personne garantit une certaine durabilité, et son aptitude lui permet de construire ses propres compétences au fur et à mesure qu'elle en a besoin.

Le talent se caractérise également par l'emploi d'un style personnel qui permet de créer une différence dans l'accomplissement professionnel. Ce style personnel résulte du savoir être de la personne, de sa personnalité et échappe à toute tentative de normalisation.

L'individu talentueux est donc un individu qui développe de l'excellence et également de la différence.

**Figure N°6 : La gestion des talents**



*Source : Thévenet, M. et C. Dejoux (2010)*

## **1.2. Talent, haut potentiel, et compétence : Y a-t-il une différence ?**

Vue la proximité des définitions des concepts « talent, haut potentiel et compétence » y a une confusion qui s'installe entre eux. C'est pour cela, nous allons essayer de distinguer entre eux si y a nécessité.

### **1.2.1. Talent et haut potentiel**

Selon Peretti, 2009, p34, la notion de talent, comme celle de « haut potentiel », suppose une forme d'excellence, une différence par rapport aux autres (Miralles, 2007).

Le potentiel est une estimation de la capacité d'une personne à occuper un poste précis contrairement au talent qui est une reconnaissance qu'a cette personne-là à être meilleur que d'autre.

En effet, Dejoux (2010, p.96) 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 Miralles (2007, p. 89), « 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 catégorie (Miralles, 2007, p.117).

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 Miralles, 2007, p. 78)

Deux questions peuvent alors se poser : tout potentiel est-il un talent et le leadership est-il une forme particulière de talent ?<sup>42</sup>

#### **1.2.1.1. TOUT POTENTIEL EST-IL UN TALENT ?**

Selon Bournois et Roussillon cité par Miralles (2007, p.118), 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 Miralles (2007, p.118), « 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 les potentiels des individus sont hiérarchisés.

#### **1.2.1.2. LE LEADERSHIP EST-IL UNE FORME PARTICULIERE DE TALENT ?**

Miralles (2007, p. 119) 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 Miralles (2007, p.119) à savoir : l'ambition, l'énergie, la tolérance au stress, la maturité émotionnelle, la capacité de travail, se retrouvent chez

---

<sup>42</sup>Sophie BENOIST, MÉMOIRE D'EXPERTISE : Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ?

quasiment tous les leaders ; et les pratiques sont souvent communes entre gestion des HP et management des talents.

Par ailleurs, Cohen (2006, p. 163), définit le potentiel de la façon suivante. L'auteur explique que le potentiel est un « pronostic sur les possibilités latentes ou manifestes d'une personne pour accéder à un niveau de responsabilité supérieur dans son propre métier ou d'évoluer dans un autre métier à un niveau de responsabilité supérieur ou équivalent ». De la même manière, Cohen décrit la définition du haut potentiel. En précisant que les « cadres à haut potentiel sont des cadres qui évoluent plus vite que les autres et qui ont vocation à constituer les comités de direction, à être investis d'une responsabilité dans le développement de l'organisation. Ils bénéficient d'un haut degré d'autonomie et d'une réelle capacité de décision ».

Selon Christine NASCHBERGER (2010), « Un talent est un individu qui détient de réelles qualités relationnelles et dispose de capacités naturelles à s'adapter à différentes situations complexes. En revanche, le potentiel est un ensemble de dispositions personnelles, pas encore complètement exploitées, permettant aux personnes détentrices d'évoluer vers d'autres fonctions ou d'autres métiers. »<sup>43</sup>

### 1.2.2. Talent et compétence

Dans son article, Joel KADDOUR continue d'éclairer la notion de talent en l'opposant à la notion de compétences. « Si on peut parler de bilan de compétences, on ne peut pas parler de bilan de talents. Pourquoi ? Parce qu'avoir du talent c'est avoir un potentiel élevé, et que le potentiel n'est pas acquis.

Le talent est une rencontre entre une personne et une entreprise et c'est dans cette rencontre que naissent les conditions d'expression de ce potentiel C'est pour cela qu'une personne peut être jugée hyper compétente pour un poste dans une entreprise, et, se révéler être beaucoup moins talentueuse en occupant le même poste dans une autre entreprise.

Il est clair que cette distinction implique une interrogation sur l'analyse fonctionnelle des « postes » de travail. Mais en fait, une approche en terme de talent implique une véritable analyse « fonctionnelle » du poste (l'important c'est ici le fonctionnement du poste et sa fonction pour l'entreprise), alors qu'une approche en terme de compétence avait tendance à proposer une analyse fonctionnelle du « poste » de travail (l'important était ici de parler du poste et de faire une check-list des compétences nécessaires à son occupation).

Avoir du talent demande donc d'avoir des compétences, mais pouvoir exprimer son talent nécessite plus que des compétences : il faut être la bonne personne, au bon endroit, au bon moment. ».

---

<sup>43</sup>Christine NASCHBERGER, La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture, dans le congrès AGRH « Nouveaux comportements, nouvelle GRH ? », RENNES, 2010.

**Tableau N°3 : Les pôles opposés du talent et de la compétence**

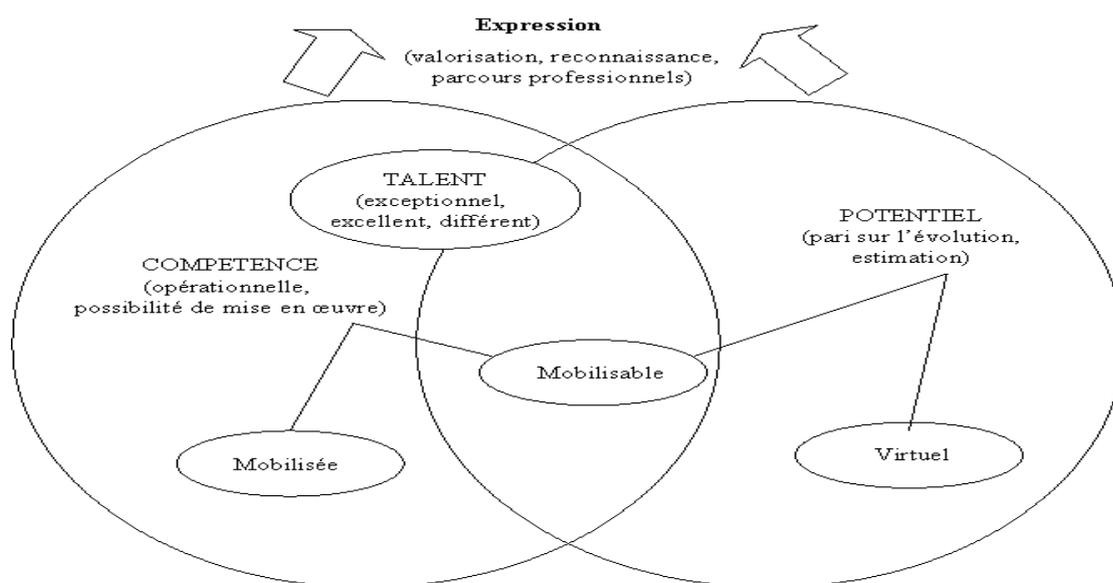
Dominante compétences	Dominante talents
Finalisation sur une production à fonction d'usage	Finalisation sur une œuvre ou une interprétation à fonction symbolique
La production attendue peut être décrite dans un cahier des charges	L'œuvre ou l'interprétation n'est pas réductible à un cahier des charges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

**Source : Le Boterf cité par Miralles, 2007, p.83.**

Pour Miralles (2007, p. 83) « 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 actant [...], 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.

**Figure N°7 : Compétence, talent et potentiel**



**Source : PERETTI, 2009, p.35.**

Pour Roger et Bouillet cités par Peretti (2009, p.35), « les talents sont considérés comme un sous ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans 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 ».

### 1.3. Emergence du management des talents

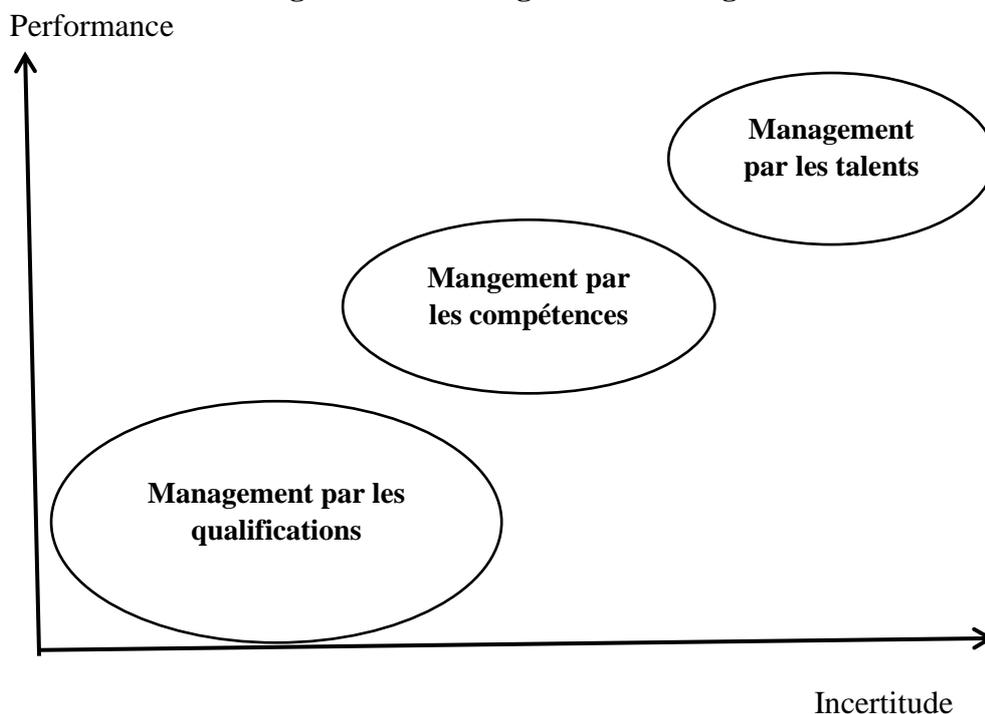
Au travers des travaux <sup>44</sup>de Pierre Mirallès, Professeur associé à l'IAE de Montpellier, nous avons essayé de clarifier la notion et les pratiques.

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

**Figure N°8 : Emergence du management des talents**



Source : P. MIRALLES, La gestion des Talents : un nouveau mode de management ?, 2006.

<sup>44</sup> P. MIRALLES, La gestion des Talents : un nouveau mode de management ? , REVUE MANAGEMENT & AVENIR N°11 et XVIIe congrès de l'AGRH - 2006

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).

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 – L'auteur 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.

### **1.3.1. De la compétence au talent <sup>45</sup>**

Depuis les années 2000, le concept de talent s'est ajouté à celui de compétence. Citons notamment les expressions galvaudées telles que « gestion des talents », « guerre des talents », fidélisation des « hi-pos », ... Par contre, à la différence de la compétence, le talent est rarement défini avec précision. Parfois tout simplement employé en tant que synonyme de compétence, parfois confondu avec la performance, associé à une capacité exceptionnelle, ou décrit comme l'apanage d'une élite, la confusion peut facilement gagner les esprits.

Le principe de talent conduit à un nouveau paradigme, qui n'exclut pas la compétence, mais l'intègre dans un ensemble plus complexe. Ce nouveau modèle implique des actions spécifiques dans le chef du travailleur et de l'entreprise. Le travailleur se doit de découvrir quels sont ses points forts, et investir ce potentiel. Mais cette éclosion ne saurait voir le jour sans l'intervention de l'entreprise, qui doit lui offrir l'environnement favorable à son développement. Au final, se crée une relation win-win entre un travailleur qui développe le meilleur de lui-même, et l'entreprise qui peut atteindre un haut degré de performance.

### **1.3.2. La recherche de l'avantage concurrentiel**

Mirallès (2006) souligne le manque d'un concept ou d'une fondation théorique du management des talents. L'auteur considère que « les entreprises qui réussissent mieux que les autres ne se distinguent pas par des méthodes, des processus ou des instruments meilleurs en

---

<sup>45</sup> <http://revolution-rh.com/de-la-competence-au-talent/2013>.

matière de gestion des ressources humaines, mais par un état d'esprit général orienté vers le talent ».

Aujourd'hui, les mutations de l'environnement sont très rapides, par conséquent, c'est difficile de développer et de maintenir un avantage concurrentiel par rapport à ses concurrents. En effet, la guerre des talents a entraîné un nouveau regard sur la GRH, elle est à l'origine du développement de nouvelles stratégies en matière de Ressources Humaines.

Pour Zarifian cité par Mirallès (2007, p.61) « le travail des salariés ne se cantonne plus aujourd'hui à effectuer des tâches prescrites conformément à des règles préétablies ». Au contraire, la nature du travail demanderait de plus en plus de savoir s'adapter, et faire face aux imprévus.

Selon d'Iribarne cité par Mirallès (2007, p.61), « ce changement dans la nature du travail déclenche une crise de la notion de poste de travail au profit de nouvelles notions telles que la gestion d'équipe, de projets »... Cela aboutit au modèle de la compétence. Mirallès (2007) souligne que l'entreprise doit mettre en œuvre de nouvelles pratiques de gestion, afin de manager ses talents, telles que : le « scouting » (détection / sélection), le « casting » (composition d'équipe), le « coaching » (accompagnement/conditionnement), et le « cocooning » (protection/rétention).

Il convient de signaler que plusieurs travaux se sont penchés sur la question du talent. Dans une étude menée en 2007 (« 3rd European HR Barometer, HR Trends and Perspectives 2008-2010 »), par le cabinet de conseil international Hewitt Associates, pour le compte du Club Européen des Ressources Humaines, les DRH considéreraient la gestion des talents comme une de leurs tâches les plus importantes.

Cette tendance est confirmée par le baromètre RH ESSCA/BODET 2008 qui montre que la gestion des talents serait la préoccupation n°1 des DRH. D'après le baromètre 2008 CSC/ Liaisons Sociales/E&P, la guerre des talents serait la priorité des DRH, il révèle que les DG percevraient la création de valeur de la fonction RH à partir de sa « capacité à attirer et retenir les talents ».

De même, Mirallès, (2005) affirme que « le talent individuel ne permet pas forcément à l'organisation de développer un avantage par rapport à ses concurrents. Il existe des conditions nécessaires à cette transformation) ». L'auteur explique que « tous les métiers peuvent s'exercer avec talent, mais le talent n'a pas la même valeur dans tous les métiers ni dans toutes les situations. Le talent peut exister mais il n'apporte pas nécessairement un avantage compétitif à l'organisation. Ce sont donc ces situations qui permettent aux talents de s'exercer. La valeur économique est liée à ces situations et aux enjeux qui en découlent (audience télévisée, par exemple) ».

#### 1.4. La guerre des talents, une réalité

La « guerre des talents » (McKinsey 2005) est déjà lancée depuis quelques années. Quels que soient les continents, le besoin en « talents » est considéré comme l'enjeu de RH majeur de ces prochaines années (Boston Consulting Group, 2007). L'enjeu tient à l'avantage compétitif durable que sont susceptibles d'offrir les talents aux entreprises dans un environnement incertain et plus concurrentiel que jamais.

Le choc démographique rencontré par la plupart des pays industrialisés ces dix prochaines années, les défis posés en termes de renouvellement quantitatif lié aux départs des baby-boomers mais aussi qualitatif lié à leur succession, la valorisation des « talents » des séniors dans la transmission des connaissances (Thévenet and Dejoux 2010 ; Biswas-Diener, Kashdan et al. 2011) sont autant de raisons supplémentaires du besoin de talents.

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

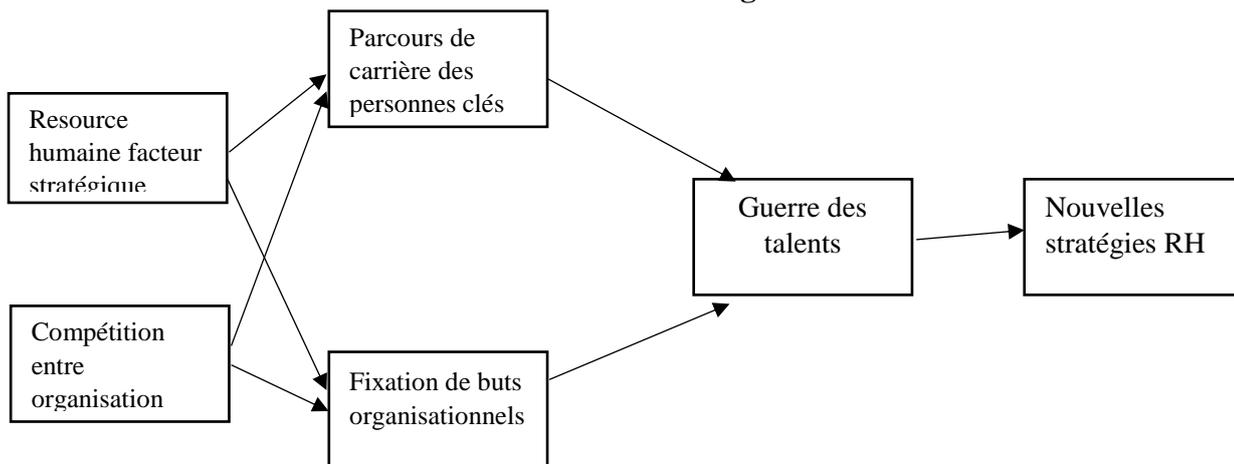
- Faire émerger « un mind set basé sur l'idée que les talents constituent un facteur de performance critique pour les organisations et que les managers doivent consacrer un temps important à attirer et fidéliser les talents de leurs équipes ». En avançant ce principe, McKinsey fait un parallèle avec 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 » ;
- « Etablir 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 Miralles (2007, p.73), « l'objectif majeur des entreprises qui réussissent est d'améliorer leur position sur le marché des talents où fait rage la guerre des talents... ». Les talents, qui rappelons-nous, pour présenter un caractère stratégique doivent « avoir de la valeur, être rare, imparfaitement imitable et difficilement substituable » Barney (1991, vol.18) et représentent « des actifs stratégiques » pour l'organisation qui les détient (Miralles, 2007, p.162). Mais cet avantage concurrentiel est précaire car soumis à la bonne volonté de la personne qui détient le talent. En revanche, « apparaît comme stratégique la capacité de l'organisation à mettre en œuvre les « meilleures pratiques » en matière de TM » pour les garder.

Le problème stratégique revient alors à « l'approvisionnement des meilleurs talents dans l'activité considérée » (Miralles, 2007, p.162). L'origine de la guerre des talents est due à l'intensification de la concurrence pour le recrutement des meilleurs professionnels.

C'est ce que Miralles résume par le schéma suivant :

**Figure N°9 : La guerre des talents comme forme de l'interaction entre les parcours de carrière et les buts organisationnels**



Source : Miralles, 2007, p.163

L'enjeu n'est plus seulement de disposer d'un personnel apte, qualifié et compétent, mais aussi et surtout de ressources créatives, innovantes et à forte valeur ajoutée capables d'assurer la compétitivité des entreprises. Ainsi s'invite la réflexion sur la gestion du talent, définie comme « l'attraction systématique, l'identification, le développement, la fidélisation et le déploiement des individus avec un haut potentiel qui ont une valeur particulière pour l'organisation » (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006).

## **Section n°2 : L'évolution de la GRH et le management des talents**

### **2.1. De la GRH vers le management des talents**

#### **2.1.1. La GRH, de nouveaux modes de travail**

Avec l'arrivée de la génération Y sur le marché du travail, une nouvelle conception du travail est apparue. En effet, cette génération procède une tout autre vision du travail que la génération précédente. Cette génération axe davantage sa priorité sur l'équilibre vie privée- vie professionnelle, en cherchant à avoir l'impression de se sentir utiles, investis et motivés.

Actuellement, le salaire, le climat de travail, la reconnaissance et l'autonomie prennent place de facteurs de motivation pour cette génération.

De nos jours, la société évolue, les mentalités aussi, cela entraîne des changements même au niveau des politiques RH et des styles de management adoptés. Face à ce contexte, la Gestion des Ressources Humaines se trouve obligée de changer de vision et d'approche, dans la mesure où pour demeurer performante, elle se doit de gérer ce changement, qu'elle n'avait peut-être pas anticipé. Ce changement de culture et de mentalité de cette génération vis-à-vis du travail, fait que la GRH doit redoubler ses efforts afin de fidéliser les meilleurs salariés.

#### **2.1.2. Le passage de la GRH à la gestion des talents**

Plusieurs défis sont à l'origine du renouvellement de la fonction Ressources Humaines appelée auparavant la fonction «personnel» (Harvey, 1986 ; Storey, 1989 ; Guérin et Wils, 1992a ; Leclerc et al, 1993 ; Zaoré et al, 1994). En effet, ces défis portent sur la compétence, la

satisfaction, la motivation, la mobilisation et la flexibilité des Ressources Humaines. Ils ont été abondamment décrits dans la littérature spécialisée (Cannac et la Cegos, 1985 ; Lynch, 1989). Cependant, on constate que l'approche évolutive de la GRH n'est pas encore repérée au niveau des pratiques qui s'inscrivent encore dans un paradigme traditionnel focalisé sur la gestion administrative. Cela explique le passage de la GRH à la gestion des talents, cette dernière apporte des nouvelles pratiques au-delà de la gestion administrative. En effet, Cappelli (2008) voit dans le passage de la GRH à la gestion des talents la même évolution que celle subie par le commercial à l'apparition du marketing, par la comptabilité avec le déploiement de la finance d'entreprise.

Le tableau met l'accent sur la notion de talent et son intérêt dans l'environnement actuel des organisations. Cette notion de talent s'inscrit dans le prolongement d'autres concepts qui décrivent l'activité humaine (Dejoux et Thévenet, 2010).

**Tableau N°4 : Les concepts qui décrivent l'activité humaine**

	Unité d'analyse	Méthodologies	Apports	Contexte organisationnel
<b>Aptitude</b>	La tâche Ce que la personne est capable de faire	Liste des tâches. Travail prescrit.	Segmentation du travail. Comparaison des personnes à partir des tâches qu'elles réalisent.	Entreprise de production. Main d'œuvre peu qualifiée. Collaborateurs interchangeables.
<b>Qualification</b>	Le poste La hiérarchie par rapport à un emploi. Logique individuelle.	Référence au poste. Référence au diplôme.	Principe égalitaire fondé sur l'ancienneté. Comparaison des personnes grâce aux grilles de classification et donc par rapport aux postes occupés.	Entreprise évoluant dans un environnement stable.
<b>Compétence</b>	Les savoirs, savoir-faire, savoir être. Individualisation des RH. Logique d'adaptation et d'employabilité.	Référentiel collectif. Approche globale prévisionnelle qui ajuste les ressources et les besoins en compétences. Légalisation (accords).	Principe d'individualisation mais appliqué collectivement. « tout le monde a des compétences ». Comparaison des personnes grâce aux référentiels et aux compétences acquises.	Entreprise évoluant dans un environnement incertain nécessitant une forte adaptation du personnel.
<b>Talent</b>	Les compétences rares Compétences recherchées. Combinaison rare de compétences rares.	Repérage de profils atypiques. Valorisation de la différence.	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.	Entreprise évoluant dans un fort environnement concurrentiel, en recherche permanente d'innovation et de différenciation.

Source : Dejoux et Thévenet (2010 : 56).

Il est à noter que les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement fortement concurrentiel et sont en recherche permanente d'innovation et de différenciation. Il faut donc admettre qu'en présence d'un contexte caractérisé par l'apparition de nouvelles tendances, telles que la génération Y, le départ massif des baby-boomers, la mondialisation du recrutement

et la fuite internationale des profils à haut-potentiel, la gestion des compétences ne suffit plus. Celle-ci doit s'enrichir de nouvelles pratiques RH afin de pouvoir attirer les meilleurs profils, dans la mesure où c'est le capital humain qui rend les entreprises plus innovantes et surtout plus rentables.

Pour leur part, Thévenet, M. et C. Dejoux (2010) situent la gestion des talents sur le plan organisationnel comme étant une nouvelle étape dans l'évolution de la fonction RH. Elle s'impose progressivement comme une nouvelle façon de gérer les ressources humaines qui se situe dans une histoire des pratiques RH. Les auteurs décrivent cette évolution dans le tableau suivant :

**Tableau N°5 : Évolution de la fonction RH vers la gestion des talents**

	<b>Modèle Taylorien</b>	<b>Modèle flexibilité</b>	<b>Modèle GPEC</b>	<b>Modèle Talent</b>
	1870-1970	1970-1990	1990-2000	2000-
<b>Principes</b>	Tout faire soi-même	Etre multitâches	S'adapter et proposer	Valoriser ses compétences rares
<b>Organisation</b>	Pyramidales	Matricielles	Cellulaires	globales
	Administration du personnel	Management des RH	RH Business-partner	Talent Business Intégrator
<b>Carrières</b>	Promotion hiérarchique	Accumulation de spécialités	Transversalité des postes	Nomadisme volontaire
<b>Formation</b>	L'employeur gère la carrière	L'employeur accompagne la mobilité	Multi-employeur	Gestion de carrière par soi-même l'employeur en support
<b>Outils</b>	Paie classification	Gestion des carrières Recrutement formation	Outils de développement de compétences Référentiels Évaluation annuelle Cartographie	Plan de succession Formation à la gestion des émotions et au leadership Coaching Challenging Mentoring

**Source : Thévenet, M. et C. Dejoux (2010)**

### 2.1.2.1. DEFINIR LA GESTION DES TALENTS

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<sup>46</sup>

La gestion des talents, un concept de management des ressources humaines ré exploré par les entreprises, sans réelle définition partagée.

Une progression des dernières années : de la gestion des qualifications à la gestion des compétences, puis au management des talents.

## **2.2. Le nouveau modèle de management**

### **2.2.1. Talent management ou 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 » (Miralles, 2007, p.158),

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 » (Miralles, 2007, p. 159).

Toujours pour le même auteur :

- « le talent constitue en général, au moins potentiellement la principale source de richesse de l'individu qui la détient » ;
- « ce capital » talent « ne peut se valoriser que dans un domaine particulier » ;
- « si le talent appartient à la personne, son expression nécessite la mise en œuvre de processus spécifiques par une organisation apte à en tirer une valeur économique ». Il en résulte une relation duale : « talents par rapport à l'organisation capable de leur offrir les meilleures conditions d'expression.

Organisation par rapport aux talents capables de leur permettre de faire la différence ».

En conséquence, Miralles (2007, p. 160) 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) ».

---

<sup>46</sup> Cécile Dejoux, La gestion des talents : la GRH d'après-crise (en collaboration avec Maurice Thévenet, Dunod, 2010).

**Tableau N°6 : Gestion et management des talents**

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

**Source : Miralles, 2007, p. 160**

Dejoux et Thevenet (2010, p.111), 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.

### **2.2.2. Le modèle du management des talents**

Un certain nombre de chercheurs ont mené des analyses sur le modèle de la compétence (Zarifian, 1999) qui domine depuis les années 1980. Ils indiquent que la notion du talent est plus pertinente en management, et ils estiment que le modèle de la compétence donne des signes d'essoufflement (Mirallès, 2006 ; Thévenet et. al. 2009 ; Thévenet, 2008 ; Henriët, Krohmer, Naschberger, Stervinou, 2008).

En effet, Mirallès qui a mis aussi l'accent sur l'essoufflement du modèle de la compétence (Zarifian, 1999) voire de bureaucratisation. Selon Dietrich et alii, (1999) cité par Mirallès (2007) les modèles et les instruments de la gestion des compétences se sont souvent dans la pratique révélés assez décevants.

L'auteur explique que cela est dû à la complexité des dispositifs mis en œuvre, souvent basés sur des hypothèses cognitives sophistiquées. Il souligne qu'il est devenu impossible face aux turbulences de la situation économique, de faire des prévisions fiables nécessaires pour les modèles de GPEC. Les entreprises sont donc amenées à gérer les imprévus en s'adaptant aux circonstances inattendues, d'où la difficulté de maintenir l'employabilité des salariés.

Mirallès (2007) présente ainsi le Talent Management comme étant un nouveau modèle de management qui dépasse celui de la compétence. Néanmoins, Mirallès (2005) précise que le management par les talents ne se substitue pas à d'autres modèles, il est émergent et adapté à certaines situations caractéristiques (cf. figure n°31), dans lesquelles les avantages sont remis en cause rapidement.

Mirallès (2005) explique qu'il y a des métiers dans certains types d'organisation qui relèvent du management des talents (exemple, les traders dans les banques). Il n'y a donc pas substitution d'un modèle à l'autre, mais ajout. L'introduction de la notion de talent à la GRH permet selon Mirallès (2005) de développer des modèles applicables à des situations précises. En revanche, le management par les talents ne remplace pas d'autres modèles, il contribue plutôt à enrichir et à rendre plus robustes les analyses.

Il convient donc de noter que le management des talents doit être contextualisé (Mirallès, 2006 ; Nascherberger, 2010).

**Tableau N°7 : Le modèle du management des talents face aux modèles de la qualification et de compétences**

	Management par la Qualification	Management par la Compétence	Management par le Talent
Univers	Stable	Risqué	Incertain
Stratégie	Croissance	Adaptation	Différenciation
Visée GRH	Utilisation rationnelle du temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
Principe d'allocation des emplois	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
Nature de l'emploi	Poste	Fonction	Place
Nature de l'influence	Commandement	Incitation	Confiance
Type de leader	Chef	Manager	Coach
Savoir-faire organisationnel	Organisation scientifique du travail	Systèmes d'information	Détection / Sélection
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Préparation
Critères d'évaluation	Efficacité	Efficience	Excellence
Rémunération	Fixe	Variable ( <i>incentives</i> )	Forfait + partage des risques et des résultats
Source principale de satisfaction	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir de l'activité
Nature de la relation d'emploi	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une œuvre (durée limitée)
Responsabilité de carrière	Entreprise	Entreprise + Individu	Individu (contre l'entreprise ?)

Source : Mirallès (2006)

### 2.3. Rétention des Talents

#### 5 raisons des salariés de s'engager et rester :

- Opportunités de développer de nouvelles compétences
- Travail comportant des défis
- Capitalisation sur les forces et capacités
- Se sentir apprécié and avoir de la valeur
- Opportunités de Carrière.

#### 5 raisons des salariés de ne pas s'engager et de partir :

- Feedback humiliant du superviseur
- Accomplissements ne sont pas appréciés pour leur valeur

- Pas de coaching ou de soutien managérial
- Récompenses Insuffisantes
- Pas assez de responsabilité.

## 2.4. Management des talents et rôle du manager

Dans ce point nous allons évoquer la question du rôle des manager dans le management des talents et quelle est la place celui-ci dans l'exécution de ce processus.

Peretti (2009, p.39) 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, Peretti (2009, p.55-57) met en exergue les propres talents que doit posséder le manager :

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

La réussite d'un programme de gestion des talents et des compétences dépend de l'implication et de la responsabilisation de différents acteurs de l'organisation : l'équipe de direction, la direction des ressources humaines, le supérieur immédiat et le gestionnaire (Avedon et Scholes, 2010 ; Silzer et Dowell, 2010).<sup>47</sup>

#### **2.4.1. L'équipe de direction**

Développer une équipe talentueuse prête à répondre aux objectifs stratégiques de l'entreprise devrait être la priorité pour l'équipe de direction et elle a comme principales responsabilités :

- 1- De soutenir une culture de gestion des talents et des compétences ;
- 2- D'approuver les grandes lignes du programme de gestion des talents et des compétences et les objectifs stratégiques s'y rattachant ;
- 3- De confirmer les postes critiques ;
- 4- De constater, entre autres par l'intermédiaire du tableau de bord, les différentes initiatives réalisées et leurs impacts dans les grandes activités de la gestion des talents : attraction, évaluation, développement, déploiement et fidélisation ;
- 5- De s'assurer d'une cohérence entre cette démarche et celle du développement des talents et des compétences des cadres supérieurs ;
- 6- De connaître les gestionnaires talentueux.

#### **2.4.2. La direction des ressources humaines**

La direction des ressources humaines occupe un rôle central dans la démarche en étant à la fois la conceptrice du programme et la gardienne du processus. Elle est la partenaire clé des gestionnaires parce qu'elle a le rôle de les accompagner dans le développement de leurs talents et de leurs compétences. Ses principales responsabilités sont :

- 1- L'implication active dans l'élaboration de la stratégie en gestion des talents et des compétences en lien avec la planification stratégique ;
- 2- L'alignement des pratiques en GRH avec les objectifs stratégiques de l'organisation ;
- 3- L'intégration de différentes pratiques en GRH à une démarche structurée de gestion des talents et des compétences ;
- 4- Le développement de stratégie novatrice pour attirer, évaluer, développer, déployer et fidéliser les gestionnaires talentueux.
- 5- L'habilitation des supérieurs immédiats à développer les compétences de leurs gestionnaires et à identifier et à préparer les gestionnaires talentueux à relever de plus grands défis ;
- 6- Le soutien aux gestionnaires dans le développement de leurs talents et de leurs compétences ;

---

<sup>47</sup> Carrefour RH, la gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement, AQESSS, CANADA, 2012.

- 7- La conception d'un tableau de bord sur cette démarche ;
- 8- L'évaluation de la démarche en gestion des talents et des compétences et la présentation des résultats au comité de direction et à l'ensemble du personnel d'encadrement.

### **2.4.3. Le supérieur immédiat**

Le supérieur immédiat est au cœur de la réussite d'une démarche en gestion des talents et des compétences parce qu'il est personnellement responsable et imputable du développement des talents et des compétences de son équipe. Il a pour responsabilités :

- 1- De participer à l'édification d'une culture d'apprentissage ;
- 2- D'apprécier la contribution de tous les gestionnaires et d'établir avec eux leur plan de développement individualisé ;
- 3- De développer son expertise, avec l'aide de la direction des ressources humaines, dans le recrutement, la gestion quotidienne, le développement et la fidélisation des gestionnaires ;
- 4- D'identifier et de développer les gestionnaires talentueux ;
- 5- De discuter des préférences, des besoins et des aspirations professionnelles de ses gestionnaires.

### **2.4.4. Le gestionnaire**

Enfin, le gestionnaire occupe également un grand rôle dans le développement de ses talents et de ses compétences. En effet, au-delà des responsabilités de l'organisation, de la direction des ressources humaines et du supérieur immédiat, le gestionnaire doit participer activement à son propre développement. Ses responsabilités :

- 1- De participer sérieusement à l'élaboration de son plan de développement individualisé ;
- 2- De rechercher la rétroaction de son supérieur et de ses pairs ;
- 3- De rechercher toutes les occasions de se développer ;
- 4- D'être engagé dans chacune des activités de développement et de prendre le recul nécessaire pour apprendre de ces activités ;
- 5- De communiquer ses préférences, ses besoins et ses aspirations professionnelles à son supérieur immédiat ou à la direction des ressources humaines ;
- 6- De tenir à jour son portfolio.

## **Section n°3 : Modèles ou Méthodes de gestion des talents**

### **3.1. Management des talents peut-il se définir par ses pratiques ?**

Selon Pierre Mirallès (2007), le management des talents, conçu comme répertoire de pratiques organisationnelles, répond chez l'individu la gestion de son talent, qui consiste pour lui à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation. Ceci au sein de l'organisation dont il fait partie bien sûr, mais aussi au travers de sa trajectoire professionnelle, ainsi que dans les dimensions de sa vie

privée qui sont de nature à l'impacter. Cette nécessaire articulation entre gestion et management des talents peut se synthétiser dans le tableau ci-dessous.<sup>48</sup>

**Tableau N°8 : Gestion et management des talents comme pratiques de gestion**

<b>Acte de gestion</b>	<b>L'organisation (Management des talents)</b>	<b>La personne (Gestion du talent)</b>
(Re) connaître Identifier, capter	Scouting	S'exposer
Protéger Conditionner, Placer en « état de performance »	Cocooning Coaching	S'entourer Se préparer
Exploiter Combiner à d'autres ressources	Casting	S'engager

Selon Miralles (2007, p.161) qui 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 de leurs complémentarités (casting)
3. « Protéger les talents » : les isoler des tentations externes (cocooning).

### **3.1.1. Reconnaître les talents : le scouting**

Selon Miralles (2007, p. 176), « 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 ».

Pour Miralles (2007, p.179), « 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).

### **3.1.2. Composer une équipe de talents : le casting**

Selon Miralles (2007, p.196), l'écueil à éviter ou les « erreurs de casting sont dues à une réflexion insuffisante sur les conditions à réunir pour obtenir du talent 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.

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

<sup>48</sup> Pierre Miralles, « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », Management & Avenir 2007/1 (n° 11), p. 29-42. DOI 10.3917/mav.011.0029

Selon Miralles (2007, p.198), « 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 ».

Dans l'Alchimie des talents (2008, p.152 à 155), Blanc, Foix et Maurice nous proposent dix principaux rôles ou talents spécifiques du travail en équipe :

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...)

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 » (2008, p.155). C'est à l'organisation de les définir.

### 3.1.3. 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 Miralles (2007, p.226), 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 ».

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).

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 » (Miralles, 2007, p.144).

Selon Miralles (2007, p. 227), 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 ».

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 » (Miralles, 2007, p. 241).

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 » (Miralles, cité par Peretti, 2009, p. 338).

Pour Miralles et Nicolli cités par Peretti (2009, p. 338), 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 ».

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).

Miralles donne un exemple très parlant de cocooning à travers le football racontant les propos de Jacquet (2007, p.246) : « 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

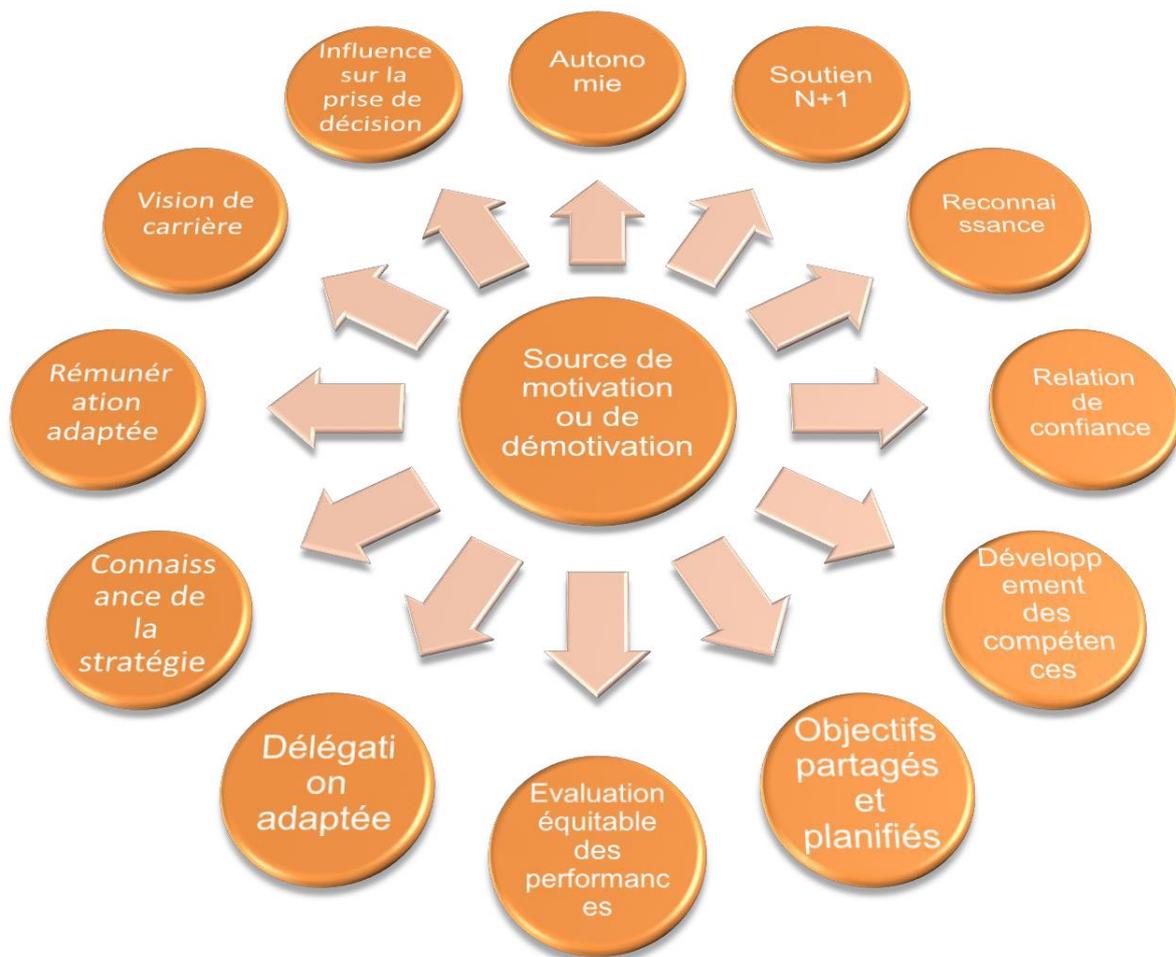
participent de la toile d'araignée à la fois professionnelle et amicale qui enveloppe nos deux mois d'existence commune ».

### 3.1.4. Développer les talents

Leviers motivationnels<sup>49</sup>

- Motiver les équipiers talentueux peut se faire à l'aide de multiples leviers
- A charge du manager de trouver les leviers propices à chaque membre de son équipe

**Figure N°10 : Les leviers de motivation**



**Rodéric Maubras, (2004)**

#### 3.1.4.1. COMMENT DEVELOPPER UNE EQUIPE TALENTUEUSE EN TANT QUE MANAGER ?

- Travailler son leadership pour déployer une autorité naturelle
- Apprendre à déléguer, faire confiance, évaluer et valoriser

<sup>49</sup> Rodéric Maubras, La gestion des talents en entreprise : enjeux et leviers d'action au sein des équipes Résumé de l'événement du 12 juin 2014

- Favoriser le développement du lien social entre les équipiers par des moments d'échanges et de découvertes mutuelles plus ou moins formels (pot de célébration, déjeuner en équipe, sortie d'équipe)
- Mettre en place des cadres managériaux opérants et rassurants (réunions efficaces, plan d'actions et répartition claire, charte de communication écrite)
- Développer des logiques d'entraides et de coopération en favorisant un fonctionnement en « équipes-projet » au sein de l'équipe

### **3.1.4.2. LES PIEGES A EVITER EN TANT QUE MANAGER**

- Catégoriser de manière trop rigide au sein de son équipe qui a du talent et qui en a moins et « figer » ses équipiers dans une seule perception ;
- Avoir une vision trop réduite du talent (profil « haut- potentiel » favorisés par l'organisation ou effet miroir du manager) ;
- Développer la frustration des collaborateurs non perçus comme talentueux ;
- Perdre en objectivité dans des décisions managériales qui opposent deux membres de l'équipe dont un « talent ».

### **3.1.4.3. LA SOMME DES TALENTS INDIVIDUELS FAIT-ELLE UNE EQUIPE TALENTUEUSE ?**

Effet Ringlemann (1913) : le phénomène de la paresse sociale

Effet Chen (1937) : le phénomène de la facilitation sociale

#### **Les déterminants de la dynamique d'équipe**

- Les talents individuels ne suffisent pas à faire une équipe talentueuse
- Pour qu'une équipe performe, il faut :
  - Un leader fédérateur et reconnu
  - Des équipiers en alliance
  - Un niveau de cohésion humaine élevé
  - Un niveau de cohésion technique élevé
  - Un objectif commun et partagé

### **3.1.4.4. L'EQUIPE COMME TERREAU FAVORABLE AU DEVELOPPEMENT DU TALENT**

- L'équipe est un espace privilégié pour que s'expriment les talents à certaines conditions :
  - Un manager capable de poser un véritable leadership, avec force, clarté, bienveillance et sans enjeu « égotique »
  - Des équipiers porteurs les uns pour les autres, privilégiant une logique de coopération à une logique territoriale
  - Des interactions favorisant à la fois la cohésion humaine et la cohésion technique
  - Un objectif commun pour l'équipe, partagé par tous

## **3.2. Processus de la gestion des talents**

### **3.2.1. Différentes phases de la gestion des talents**

#### **3.2.1.1. PROCESSUS DE GESTION DES TALENTS ET DES COMPETENCES**

##### **3.2.1.1.1. ATTIRER LES TALENTS <sup>50</sup>**

Afin d'attirer les gestionnaires les plus talentueux dans l'organisation, il faudrait :

- Etre innovateur lors du recrutement des postes critiques ou stratégiques ;
- Utilisez son réseau social informel pour repérer les meilleurs candidats ;
- Ne pas recrutez en fonction du profil de compétences du gestionnaire déjà existant mais plutôt faut être visionnaire en recrutant en fonction du profil des compétences de demain ;
- Informez les candidats de vos programmes en gestion des talents ;
- Instaurez des programmes structurés d'accompagnement des nouveaux gestionnaires pour leur éviter le choc de la réalité et pour favoriser les chances de rétention ;
- Avoir recours aux tests psychométriques pour situer le potentiel et pour identifier des pistes de développement ;
- Accélérez le processus de socialisation organisationnelle en mettant en place un système de compagnonnage ciblés et des activités sociales réservées aux gestionnaires talentueux permettant de rencontrer des champions de l'organisation.

##### **3.2.1.1.2. Le recrutement des candidats**

Le recrutement des meilleurs candidats fait partie intégrante d'une stratégie de gestion des talents et des compétences c'est pour cela qu'il faut établir une démarche approprié afin de recruter les meilleurs éléments.

Cette démarche nécessite à son tour que l'employeur soit proactif et de se faire repérer par les candidats externe comme étant le meilleur employeur. De ce faite l'entreprise doit avoir une bonne réputation auprès des candidats externes et internes à elle.

##### **3.2.1.1.3. La sélection des candidats**

Selon Robertson et Smith (2001), Bien que l'entrevue structurée se révèle être un excellent choix dans plusieurs contextes, les recherches ont toutefois démontré que la combinaison de plusieurs outils de sélection s'avérait le moyen le plus efficace pour prédire la performance future du candidat.

Donc pour choisir les meilleurs candidats, l'entreprise doit de doté des outils les plus performant afin de lui permettre d'évaluer ces compétences, comme par exemple les tests psychométriques.

##### **3.2.1.1.4. La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues**

Selon Cooper- Thomas et Anderson (2006 : 492, traduction libre), la socialisation organisationnelle est « le processus par lequel le nouvel arrivant provenant de l'extérieur s'adapte pour devenir un employé intégré et efficace »

---

<sup>50</sup> Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure, La gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement, carrefour RH, Québec, 2012.

Selon Cooper- Thomas et Anderson (2006), il existe deux avantages pour l'implantation de la socialisation organisationnelle dans les entreprises qui sont :

- une accélération de la performance en emploi ;
- une meilleure rétention.

### **3.2.1.1.2. EVALUER LES TALENTS <sup>51</sup>**

Afin d'évaluer les gestionnaires les plus talentueux dans l'organisation, il faut :

- Que les supérieures immédiats, de temps en temps, évaluent de manière informelle le potentiel de leurs employés ;
- Que les gestionnaires les plus talentueux doivent également se faire évaluer en fonction du profil d'un poste d'encadrement supérieur qu'ils pourraient obtenir éventuellement ;
- Grace aux outils d'évaluation du potentiel qui seront utiles pour documenter les acquis et pour déterminer les pistes de développement.

#### **3.2.1.1.2.1.L'appréciation de la contribution**

L'appréciation de la contribution vise à évaluer et à valoriser le maintien et l'épanouissement des talents et des compétences des gestionnaires en poste.

Cette approche mesure la contribution qu'un cadre apporte à son équipe et à son organisation.

#### **3.2.1.1.2.2.L'évaluation du potentiel**

Evaluer un potentiel d'un individu diffère d'une évaluation de sa performance puisque le potentiel réfère à sa promesse ou à sa possibilité d'accéder à des fonctions plus élevés tandis que la performance se mesure uniquement en fonction du poste actuel (Silzer et Church, 2010).

#### **3.2.1.1.2.3.Les plans de développement individualisé**

Il peut servir à développer les compétences requises pour répondre aux exigences du poste actuel ou à celles d'un poste future. Il s'agit donc d'un outil incontournable pour préparer la relève et les gestionnaires au regard de plus grandes responsabilités.

### **3.2.1.1.3. DEVELOPPER LES TALENTS<sup>52</sup>**

**Afin de développer les gestionnaires les plus talentueux dans l'organisation, il faut que :**

- Les gestionnaires les plus talentueux participent à de nombreux activités de développement ;
- L'expérimentation par des projets variés doivent être encouragée ;
- Leur supérieur immédiat doit porter une attention particulière à leur développement en cherchant à mettre en valeur leurs plus grands talents ;
- Les activités de développement doivent être accompagnées d'un suivi étroit pour assurer un transfert des apprentissages ;

---

<sup>51</sup> Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure, La gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement, carrefour RH, Québec, 2012.

<sup>52</sup> Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure, La gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement, carrefour RH, Québec, 2012.

- Le coaching de gestionnaire est une pratique toute désignée pour les plus talentueux afin de les préparer à remplir des responsabilités plus importantes de nature stratégique.

#### **3.2.1.1.3.1.La formation formelle**

Selon Gosselin (2009 :385), on entend par la formation formelle : l'organisation d'activités d'apprentissage réunissant plusieurs personnes qui, sous la tutelle d'un formateur (généralement un expert dans le domaine), et à l'aide d'un matériel didactique prévu à cet effet, acquièrent de nouvelles connaissances, sont sensibilisées à des changements ou expérimentent de nouvelles façons de faire.

#### **3.2.1.1.3.2.La formation en ligne**

La formation en ligne, ou e-learning, est maintenant une pratique répandue. Elle peut être définie comme l'utilisation des technologies multimédias, principalement par l'intermédiaire d'un intranet, pour fournir des informations et des directives à des individus (Welsh, Wanberg, Brown et Simmering, 2003).

#### **3.2.1.1.3.3.Le coaching de gestionnaire**

Le coaching de gestionnaire est une forme d'accompagnement par un coach certifié ou un individu vise le développement de ses aptitudes, l'amélioration de son efficacité, de sa performance ou de sa capacité d'adaptation à une situation nouvelle (Bareil, 2010).

Le coaching s'adresse :

- Aux nouveaux gestionnaires qui passent du statut de professionnel à celui de cadre ;
- Aux gestionnaires talentueux pour les faire progresser plus rapidement ;
- A ceux qui ont besoin de développer une compétence spécifique ;
- Aux cadres supérieurs.

#### **3.2.1.1.3.4.Le mentorat**

Le mentorat correspond à une aide personnelle, apportée sur une longue période, par un mentor pour répondre aux besoins particuliers d'une personne (le « mentoré ») quant au développement de ses compétences et de ses apprentissages. Le mentor agit à titre de guide ou de modèle en partageant son vécu, son expertise, sa vision et son réseau de relations (Bareil, 2010).

#### **3.2.1.1.3.5.Les communautés de pratique**

Langelier (2005 :21) propose une traduction française de la définition de Wenger, McDermott et Snyder (2002) : Les communautés de pratiques sont des groupes de personnes qui se rassemblent afin de partager et d'apprendre les uns des autres, face à face ou virtuellement. Ils sont tenus ensemble par un intérêt commun dans un champ de savoir et sont conduits par un désir et un besoin de partager des problèmes, des expériences, des modèles, des outils et les meilleurs pratiques. Les membres de la communauté approfondissent leurs connaissances en interagissant sur une base continue et à long terme, ils développent un ensemble de bonnes pratiques.

#### **3.2.1.1.4. DEPLOYER** <sup>53</sup>

Afin de déployer les gestionnaires les plus talentueux dans l'organisation, il faut que :

- On adopte une approche proactive en plaçant les gestionnaires les plus talentueux dans des postes ou des affectations où ils pourront développer leurs talents grâce à un encadrement et à du soutien particulier ;
- Les gestionnaires les plus talentueux doivent avoir de nombreuses occasions de se développer sur le terrain : ils doivent pouvoir élargir leur vision de l'organisation en réalisant des mandats diversifiés ;
- Les mouvements de carrière peuvent être plus rapides : il sera alors important d'accompagner les gestionnaires lors des transitions ;
- La mise à jour régulière du portfolio permettra une réflexion sur son cheminement au regard des objectifs à atteindre.

#### **3.2.1.1.5. FIDELISER** <sup>54</sup>

Afin de fidéliser les gestionnaires les plus talentueux dans l'organisation, il faut :

- S'assurer que les gestionnaires talentueux reçoivent un excellent soutien de la part de leur supérieur immédiat et qu'ils aient l'occasion de mettre à profit leur talent ;
- S'assurer qu'ils aient accès à un bon réseau social et à un mentor ;
- S'assurer que les mandats ou les projets offerts aux gestionnaires talentueux représentent un défi à la hauteur de leur potentiel et que ces derniers soient guidés ;
- Comprendre pourquoi les individus les plus talentueux désirent quitter leurs postes.

---

<sup>53</sup> Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure, La gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement, carrefour RH, Québec, 2012.

<sup>54</sup> Line Blackburn et Stéphanie Bonaventure, La gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement, carrefour RH, Québec, 2012.

**Tableau N°9 : Processus du management des talents <sup>55</sup>**

Processus	Activités	Pratiques
Attirer les talents	Identifier et Attirer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ gérer les viviers et les CVthèques</li> <li>▶ identifier les compétences rares et détecter le potentiel humain en interne</li> <li>▶ analyser les besoins actuels et futurs en talents</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ développer une réputation RH voire une image de marque employeur attractive</li> <li>▶ bâtir un véritable plan marketing RH</li> <li>▶ attirer les individus avec un intérêt pour les activités et carrières internationales</li> </ul>
	Recruter et intégrer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ recruter en continu des profils de talents pour différents postes</li> <li>▶ diversifier les méthodes de recrutement (site emploi généraliste, site internet RH entreprise, salons et forums, réseaux sociaux numériques, applications mobiles, jeux virtuels, etc.)</li> <li>▶ inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale de l'entreprise</li> <li>▶ accueillir et intégrer le nouveau talent</li> <li>▶ développer de nouveaux arguments en direction de la génération Y</li> </ul>
Développer les talents	Evaluer et développer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ fixer le niveau de responsabilités et de résultats</li> <li>▶ évaluer et former en continu les talents</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ généraliser les outils de développement personnel et professionnel (coaching, mentoring, challenging, cocooning)</li> <li>▶ faire des managers et des seniors des développeurs de talents</li> <li>▶ apprendre aux talents à se valoriser</li> <li>▶ développer des « global leaders »</li> </ul>
Fidéliser les talents	Motiver et fidéliser	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ comprendre les facteurs motivationnels</li> <li>▶ développer l'engagement des employés rémunérer les talents</li> <li>▶ valoriser les performances exceptionnelles</li> <li>▶ investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien</li> <li>▶ organiser la mobilité interne et à l'international</li> <li>▶ diminuer le turn-over des « rapatriés » (gestion des retours des expatriés)</li> <li>▶ repenser les plans de succession et évolutions de carrière</li> <li>▶ communiquer en interne sur les pratiques de management des talents</li> </ul>

**Sabrina Loufrani- Fedida, Eve Saint-Germes, @GRH, 2015**

<sup>55</sup> Sabrina Loufrani- Fedida, Eve Saint-Germes, « Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis », @GRH 2015/2 (n° 15), p. 99-125.

### **3.2.2. Les outils RH pour attirer, développer et retenir les talents**

Savoir optimiser votre marque employeur<sup>56</sup>

Mettre en place une politique de recrutement attractive

Construire une politique de fidélisation des talents

#### **3.2.2.1. LA MARQUE EMPLOYEUR**

##### **3.2.2.1.1 DEFINITION DE LA MARQUE EMPLOYEUR**

Selon la définition donnée par l'ANDRH<sup>57</sup>, la marque employeur représente un nouvel enjeu dans le champ d'application des Ressources Humaines. Le but est de promouvoir l'image et la réputation de l'entreprise auprès des parties prenantes (environnement interne et externe de l'entreprise).

La marque employeur implique des actions qui sont destinées à mettre en avant l'attractivité de l'entreprise afin d'attirer les candidats et les inciter à postuler.

Et d'après, Sandy Miles et Glynn Mangold (2004), La marque employeur<sup>58</sup> se définit comme un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles.

Il est évident que le premier argument pour développer une marque employeur est l'acquisition de talents dans un marché mondial très compétitif<sup>59</sup>. Mais l'objectif de la marque employeur n'est pas seulement de vendre sa prestation (et/ou son entreprise) pour donner envie à des candidats de postuler. C'est aussi un moyen de retenir, de fidéliser, de faciliter les échanges, de créer de la cohérence, et donc de la performance. C'est enfin une manière pour la DRH de se vendre et ainsi faire adhérer à la prestation RH qu'elle propose<sup>60</sup>.

##### **3.2.2.1.2. LA MARQUE EMPLOYEUR REpond PARFAITEMENT A QUATRE ATTENTES ESSENTIELLES<sup>61</sup>**

- la force de la marque, qui s'impose comme un concept incontournable dans de nombreux champs et s'associe directement à des notions en plein développement comme la réputation, voire la responsabilité sociale ;
- la recherche de crédibilité pour la fonction RH : celle-ci, comme nous l'avons maintes fois suggéré, est à la recherche d'influence et de pouvoir. Or cela passe inévitablement par plus de crédibilité ;
- une meilleure prise en compte des conditions du marché du travail, avec un rapport de force qui s'est inversé entre employeur et salariés ;
- l'engagement des salariés.

---

<sup>56</sup> <http://www.comundi.fr/intra/121402/attirer-et-fideliser-les-talents---les-outils-du-marketing-rh.html> Consulter le 06/03/2016 à 9.27H

<sup>57</sup> <http://www.comundi.fr/mot-glossaire/321/marque-employeur.html> Consulter le 06/03/2016 à 9.30H

<sup>58</sup> D'après Sandy Miles et Glynn Mangold (2004) "A conceptualization of the employee branding process", in Hartline M., Bejou D. (ed.), Relationship Management : Linking Human Resources to Marketing Performance, Best Business Books, New York, p. 68.

<sup>59</sup> L'ouvrage de Simon Barrow et Richard Mosley (The Employer Brand : Bringing the Best of Brand Management to People at Work) insiste sur le bénéfice de créer une véritable marque employeur notamment pour accueillir et retenir les talents.

<sup>60</sup> Serge Panczuk et Sébastien Point, Enjeux et outils du marketing RH, Ed d'Organisation, Paris, 2008.

<sup>61</sup> Idem.

Créer et maintenir une marque employeur implique d'aller plus loin que juste vendre un produit ou un service : il s'agit de créer une promesse en lien avec ce produit ou ce service. Il s'agit de vendre la value proposition aux salariés.

La marque employeur change la manière dont les entreprises créent, délivrent et communiquent leurs produits RH et leurs services RH.

### **3.2.2.1.3. LES QUATRE ELEMENTS DE LA MARQUE EMPLOYEUR**

Franck La Pinta, le Responsable Marketing Web et RH 2.0 (son intitulé de poste montre que Marketing et Ressources humaines 2.0 vont main dans la main) à la Société Générale définit la marque employeur avec ces quatre éléments<sup>62</sup> :

#### **3.2.2.1.3.1. « Ce que votre entreprise est vraiment »**

On définit ici la plus-value que peut offrir une entreprise à ses collaborateurs, tels que « intérêt des missions, évolution de carrières ou encore opportunités à l'international ». On prend aussi en compte les « valeurs, les priorités qui guident l'entreprise », sans oublier la culture de l'entreprise et son type de management. Tous ces points combinés vont différencier une entreprise d'une autre, au-delà des « aspects purement RH » que sont son offre de produits ainsi que ses efforts faits dans la recherche et le développement, sa situation financière et son histoire sans oublier sa position vis à vis de ses concurrents et la notoriété des dirigeants.

#### **3.2.2.1.3.2. « Ce que vous dites de votre entreprise »**

Rentrent dans cette catégorie toutes les communications officielles de l'entreprise, que ce soit la publicité commerciale et financière et d'autres formes de publicités telles que le mécénat ou encore le sponsoring qui ont toutes un impact sur l'opinion des candidats. Chaque parole officielle émanant de l'entreprise penchera ainsi dans la balance d'un candidat et aura un impact sur son choix de postuler ou pas, d'accepter une offre ou d'aller chez la concurrence. Franck La Pinta souligne en effet que « un candidat est en même temps un citoyen, un consommateur... l'opinion qu'il va se faire d'une marque résulte d'un amalgame bien plus complexe (et inconscient) que les confortables ordonnancements des diverses techniques de communication ». Il appelle également cela la « zone de confort de l'entreprise » puisque ce sont les seules formes de communication qu'elle peut maîtriser, contrairement à ce qui lui est intrinsèque, « ce que votre entreprise est vraiment ».

#### **3.2.2.1.3.3. « Ce que vos collaborateurs disent de votre entreprise »**

Franck La Pinta note que « une fois recrutés, vos candidats ne perdent pas cette mauvaise habitude de s'épancher sur les médias sociaux ». Sans vouloir qualifier cette habitude, il semble en effet qu'il est « bien difficile de trouver le juste équilibre entre des contraintes à imposer à une collectivité pour atteindre des objectifs communs, et la volonté de préserver des espaces de liberté individuelle indispensables à l'épanouissement des collaborateurs, donc à la création de

---

<sup>62</sup>Nathalie Schäfer et Bérengère Simon Dirigé par Philippe Garnier, Mémoire de fin d'étude, Entreprise et réputation : quelle importance doivent attribuer les ressources humaines aux réseaux sociaux dans leur stratégie de recrutement ?, Promotion 2010-2011.

valeur. » En pratique il s'avère souvent délicat de limiter l'accès à des réseaux sociaux, d'autant plus qu'ils font partie intégrante de quelques métiers. Les collaborateurs pourraient également mal vivre cette forme de « paternalisation » traduite dans l'interdiction de certains sites. La meilleure chose à faire est sans doute de rédiger une charte informatique avec des règles claires pour tous les collaborateurs, sans censurer tout média dont on ne peut maîtriser l'usage.

#### **3.2.2.1.3.4. « Ce que le public dit de votre entreprise »**

Les personnes extérieures à l'entreprise « par leur diversité, leur importance potentielle et leur subjectivité » génèrent un écho sur l'entreprise qui sera relayé (pour le meilleur ou pour le pire selon ce qui s'est dit) par le bouche à oreille moderne, les médias et réseaux sociaux.

Franck La Pinta amorce également une réflexion sur la séparation d'une marque employeur interne et externe, voire même de remplacer le terme « marque employeur » par celui de « réputation employeur », plus pertinent puisque les 4 critères nommés ci-dessus entrent dans la perception qu'aura le candidat de l'entreprise.

#### **3.2.2.1.4. LES AVANTAGES D'UNE MARQUE EMPLOYEUR<sup>63</sup>**

- Un recrutement beaucoup plus ciblé.
- Une force d'attraction et de rétention.
- Une diminution des coûts : obtenir les talents recherchés à moindre coût en se focalisant sur les salariés avec peu ou pas d'expérience ; la DRH évite le coûteux recrutement des salariés expérimentés.
- Une anticipation à moyen-long terme qui oblige à s'interroger et évaluer son capital humain, afin de construire les compétences clés pour aujourd'hui et demain.
- Un buzz qui va permettre de faire jouer le bouche à oreille.
- Une cohérence globale qui fait partie intégrante du dernier élément du marketing mix RH ; la DRH communique sur ce qu'elle vend, elle sait se vendre et le fait savoir.

#### **3.2.2.2. CHASSER LES TALENTS<sup>64</sup>**

« L'art de détecter les talents » n'est pas la partie la plus aisée, mais pour cela il existe quelques outils pour aider les employeurs dans ce domaine :

La méthodologie précisée ci-dessus permet effectivement de se poser les bonnes questions pour aider à détecter les talents tant à l'externe qu'en interne et nous avons pu noter que l'auteur Mirallès privilégie la détection et le développement des talents déjà en place dans les entreprises : « Il vaut mieux se préoccuper de faire éclore et de développer les talents de ses collaborateurs plutôt que de chercher systématiquement à « chasser » les talents des concurrents. Car négliger les facteurs contextuels dans le pronostic des capacités d'un individu à performer au-dessus de la moyenne constitue une erreur parfois lourde de conséquences. » (Mirallès, 2008, p. 81).

---

<sup>63</sup> Serge Panczuk et Sébastien Point, Enjeux et outils du marketing RH, Ed d'Organisation, Paris, 2008.

<sup>64</sup> Christine NASCHBERGER, La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture, Nouveaux comportements, nouvelles GRH, RENNE, 2010.

**Tableau N°10 : Détection des talents**

DU COTE DE L'INDIVIDU	DU COTE DE L'ENTREPRISE
INVENTAIRE DES EXPERIENCES (5a- t- il de la crédibilité pour ?)	Besoin à court terme (quels sont les postes à pourvoir ?)
APPRECIATION DES PERFORMANCES (a –t-il la légitimité pour ?)	
DETECTION DES POTENTIELS (a-t-il les dispositions personnelles pour ?)	Besoin à long terme (quels sont les métiers d'avenir ?)
IDENTIFICATION DES ASPIRATIONS (a-t-il envie de ?)	

**Source : Marsal, 1998, p. 28**

A fortiori, comme le décrit Marsal (1998, p. 37), les techniques ou méthodes d'évaluation des potentiels sont censées nous apporter plus d'objectivité dans ce type de mesure. « Souvent décriées, voire dénoncées, pour des raisons parfois justifiées, elles sont, suivant les cas, jugées insuffisamment valides, trop « intrusives », ou encore dépassées car rejetées par les Américains. ».

#### **3.2.2.2.1. DEVENIR UNE PEPINIÈRE DE TALENTS<sup>65</sup>**

Au fur et à mesure que le bassin de recrutement rétrécira, il sera de plus en plus difficile de recruter le candidat qui possède les compétences essentielles au poste et qui sera fonctionnel dès le premier jour. Cela viendra bouleverser les pratiques en matière de recrutement et de développement de la main-d'œuvre.

Sans les abaisser, les entreprises seront obligées de revoir leurs critères de sélection. Il leur faudra notamment dresser une liste de compétences essentielles plus réaliste. « Elles en énumèrent parfois une vingtaine. Rares sont les candidats qui peuvent correspondre au profil désiré », plaide Michèle Perryman. Les employeurs devront chercher moins des connaissances techniques, davantage un savoir-être et un savoir-devenir. « Il s'agira pour les organisations de savoir identifier les talents bruts, explique le président de Dolmen, François Berthiaume. Il leur faudra apprendre à mieux évaluer le potentiel de développement de chaque individu et investir dans la formation afin de devenir des pépinières de talents. » Une nouvelle approche qui exige de la vision et de la patience. « Dans certains cas, elles devront accepter que la recrue n'ait pas un impact immédiat sur l'organisation », affirme Normand Lebeau. Selon madame Perryman, l'évaluation du potentiel des candidats est souvent confiée à des consultants externes. L'entreprise gagnerait à développer cette expertise à l'interne, ce qui lui permettrait à la fois d'épargner des coûts et de mieux contrôler tout son processus de gestion de talents.

<sup>65</sup> Sylvie Lemieux, Effectif, Spécial 10 ans – 2007, [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_speciale.aspx?p=304209](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_speciale.aspx?p=304209), consulté le 12/03/2016 à 18H.

Attirer les bons éléments est une chose, savoir les conserver en est une autre. C'est là un autre défi auquel font face les organisations qui doivent démontrer plus de souplesse qu'avant dans l'organisation du travail en offrant des horaires flexibles, le télétravail, des congés mobiles pour favoriser l'équilibre entre le travail et la vie personnelle cher aux jeunes générations. Ces mêmes solutions pourront être appliquées pour inciter des employés plus âgés à retarder leur retraite, permettant ainsi à l'organisation de conserver son savoir. « Bon nombre de travailleurs dans la soixantaine souhaitent continuer à travailler, parfois par obligation, souvent par choix, soutient monsieur Berthiaume. Ils vivent un deuxième âge mûr et ont le sentiment d'avoir encore quelque chose à donner. L'entreprise pourra les conserver en leur offrant un contrat comme consultant ou en leur demandant de participer à des projets spéciaux où ils pourront faire profiter les plus jeunes de leur expérience. »

#### **3.2.2.2. UTILISER LES MEILLEURS SOLDATS<sup>66</sup>**

Tous les grands stratèges le diront, pour gagner la bataille, il faut utiliser ses meilleurs soldats. « L'organisation doit confier le recrutement à des gens allumés qui comprennent bien l'importance de leur rôle, affirme Michèle Perryman. Cela prend des personnes qui sont passionnées du recrutement et qui ont une grande connaissance du marché du travail. Elles seront alors mieux en mesure de conseiller les gestionnaires dans leur démarche d'embauche. L'organisation doit donner à la fonction recrutement la place qu'elle mérite, ce qui n'est pas toujours le cas actuellement. »

Yves Tanguay, CRHA, président de Services-conseils Yves Tanguay, constate lui aussi que dans de nombreuses entreprises – surtout les PME – la fonction ressources humaines sont encore souvent réduite au rôle de responsable de la paie. « Avant même de sensibiliser les entrepreneurs à mettre en place des mesures pour attirer la main-d'œuvre, il y a un travail de conscientisation à faire pour les convaincre de l'importance d'avoir un conseiller en ressources humaines, déclare le consultant. L'analyse des besoins et la planification de la relève sont primordiales pour réduire l'effet de la pénurie de main-d'œuvre. Malheureusement, on nous appelle encore régulièrement pour éteindre les feux. »

#### **3.2.2.3. FIDELISER LES MEILLEURS TALENTS**

L'exploration du domaine de la détection et de l'évaluation des talents, nous conduit maintenant à s'intéresser à la gestion de cette précieuse ressource. Comme le souligne Peretti (2008, p. 223), la gestion des talents consiste à leur livrer régulièrement des challenges pour leur permettre de se remettre en cause. Ceci oblige donc une DRH et une DG à être elles-mêmes talentueuses, pour « trouver des parcours et des opportunités de carrière (Liaisons Sociales, 2007). En effet, les talents sont exigeants au regard de leur développement personnel et de l'accroissement de leurs compétences. Comme le souligne Patten (2007), les activités de formation constituent un des facteurs clés de succès dans la rétention des personnes talentueuses. Le développement des talents, au-delà de plans de formation, se fait donc essentiellement par de nouvelles mises en situation au travers des changements de fonctions et de projets. Le développement des talents appelle ainsi une prise

---

<sup>66</sup> Sylvie Lemieux, Effectif, Spécial 10 ans – 2007, [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_speciale.aspx?p=304209](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_speciale.aspx?p=304209), consulté le 12/03/2016 à 18H.

de risque des dirigeants qui doivent accepter la mise en œuvre permanente de nouveaux projets pour permettre aux talents d'exercer leurs qualités ».

Pour cela, les entreprises doivent s'interroger sur ce qui motive les talents dans le travail. « Une fois attiré, validé et développé, le talent demande à être fidélisé par l'enrichissement permanent de son travail. La fidélisation des talents passe alors essentiellement par la reconnaissance et la valorisation de la personne à potentiel. Les outils de GRH mis en œuvre à cette étape sont principalement les entretiens d'évaluation, les plans de formation, les plans de carrière, la rémunération et les avantages qualitatifs (conditions de travail, qualité de vie au travail, intérêt du travail, etc.) ». (Peretti, 2008, p. 225)

#### **3.2.2.4. MESURER LA SATISFACTION DES SALARIES : BAROMETRE SOCIAL<sup>67</sup>**

Landier (2008, p. 133) met en évidence le degré d'engagement des salariés qui est aujourd'hui un facteur essentiel de leur performance. C'est la raison pour laquelle les entreprises sont de plus en plus nombreuses à procéder à des enquêtes de satisfaction auprès de leur personnel.

« Cette tendance s'explique tout d'abord par la faible fiabilité des informations qui remontent à la direction par le biais des représentants du personnel. Par ailleurs, l'encadrement est de plus en plus concentré sur les objectifs de résultats qui lui sont assignés et n'a souvent ni le temps ni la formation qui lui permettrait de détecter les premiers signes d'une altération du climat social. » De telles enquêtes sont réalisées selon une méthodologie semblable à celle des enquêtes de marketing. Il s'agit de savoir si les salariés s'estiment satisfaits ou non des conditions d'emploi que leur offre l'entreprise.

Ainsi, les principales raisons de se lancer dans une enquête d'opinion peuvent être les suivantes :

- « mieux comprendre les causes de tensions sociales récemment apparues ;
- recueillir les réactions du personnel concernant telle décision de la direction ou telle évolution ayant un impact sur les conditions d'emploi ;
- mieux connaître les réactions que suscite l'entreprise en vue de promouvoir une image attractive d'elle-même ;
- comparer le climat social entre différents établissements ou différentes filiales de l'entreprise, au plan national ou international.

Les enquêtes d'opinion permettent de mieux connaître la réalité sociale des entreprises, mais il convient d'en considérer les limites :

- Elles renseignent sur des faits tels qu'ils sont subjectivement perçus et non sur une réalité objective.
- Elles ne conduisent pas sur une véritable explication des faits constatés et ne permettent donc pas de mener des actions correctrices». (Landier, 2008, p. 140).

Les personnes talentueuses aiment – et ont besoin de – disposer d'une autonomie pour conduire leurs actions, mais aussi pour le choix d'investissement de leurs talents». (Peretti,

---

<sup>67</sup> Christine NASCHBERGER, La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture, Nouveaux comportements, nouvelles GRH, RENNE, 2010.

2008, p. 52).

### **3.3. Verbatim sur les freins à la gestion des talents**

Il existe de nombreux freins à la mise en œuvre d'une politique cohérente de gestion des talents. Ces freins seront progressivement levés, alors que la gestion des talents apparaît critique aux entreprises pour leur performance économique. Parmi ces freins, on trouve ; le manque de moyens, de temps, et de budget, c'est ce qui est cité de la part des responsables RH.

C'est un frein aggravé par la crise, la gestion des talents apparaît comme un investissement à long terme et donc n'est pas considéré comme une priorité.

Il peut être un frein important dans les PME mais aussi un frein économique et culturel qui peut exister dans des grandes entreprises sous forme de réticence managériale à divers niveaux. Le manque d'outils est aussi mis en avant comme la SIRH.

Beaucoup reste à faire pour dépasser ces freins, avec ce paradoxe que la crise rend plus que jamais nécessaire une politique de gestion des talents... tout en éloignant sa perspective dans des entreprises réticentes à investir.

## Conclusion

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. Le management des talents constitue donc l'un des outils à disposition de l'entreprise pour lui permettre de répondre à ses enjeux stratégiques : concurrence et innovation, gestion du changement et renouvellement de ses cadres dirigeants.

En effet, la démarche du Talent management, comme nous l'avons largement évoqué, emprunte ses méthodes et ses outils à des matières bien connues que sont le marketing et la GPEC. La dimension marketing participe, grâce au développement du concept de « marque employeur », à la recherche des talents disponibles sur le marché, présents à l'extérieur de l'organisation. Les pratiques de GPEC sont utilisées pour le management et la gestion des talents appartenant déjà à l'organisation.

C'est donc une opportunité pour l'entreprise d'attirer, d'identifier, de développer et fidéliser cette précieuse ressource pour que celle-ci permette à l'entreprise de grandir et de renforcer son avantage concurrentiel.

## **Chapitre 3 :**

### **Le management des talents dans les entreprises en Algérie**

## **Chapitre 3 : Le management des talents dans les entreprises en Algérie**

### **Introduction**

Dans ce chapitre nous allons présenter les différentes pratiques du management des talents mises en œuvre par les entreprises en Algérie. Il s'agit d'analyser les quatre cas qui font l'objet de notre étude empirique, et les données récoltées du questionnaire mis en ligne pour nos professionnelles du domaine, ainsi que les résultats obtenus lors de notre travail empirique, en vue de répondre aux différentes questions posées au début de ce travail ; et qui s'articulent autour de la gestion des ressources humaines des entreprises en Algérie qui inclut le management des talents.

Nous avons tenté à travers notre étude empirique de détecter les pratiques RH mises en œuvre par les entreprises en Algérie, pour ensuite voir si cela inclut le management des talents. Il s'agit d'une nouvelle pratique, et même innovatrice en matière de GRH. Voyons ainsi les résultats relatifs à notre problématique, qui seront présentés comme suit : tout d'abord, nous allons présenter notre étude des cas pour chaque entreprise, et nous allons faire une synthèse et une analyse des résultats obtenus lors du traitement des questionnaires récoltés. Ensuite, nous allons procéder à la confrontation des résultats au cadre théorique. Au final, notre étude empirique, nous permet d'engager des réflexions sur les problématiques RH en matière de Ressources Humaines. Nous allons donc aborder les enjeux stratégiques de la mise en place du processus du management de talents pour les entreprises en Algérie.

### **Section 1 : La démarche méthodologique de l'enquête portant sur le management des talents et ces pratiques sur l'échantillon choisi.**

Cette section sera consacrée à exposer le cadre de notre étude qui est fondée sur une problématique et un modèle d'analyse rendant possible notre démarche.

#### **1.1. La démarche méthodologique**

#### **3.3.2. Le cadre de la recherche**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons élaboré un modèle d'analyse qui vise à mettre en épreuve les hypothèses retenues, en fonction de la problématique basée, notamment, sur des constats théoriques et contextuels.

Notre enquête a pour objectif l'analyse de la pratique du management des talents dans les entreprises en Algérie, afin d'avoir les enjeux stratégiques de ce management sur l'entreprise.

#### **3.3.3. La pré-enquête**

Une pré-enquête a été la première démarche à suivre dans l'élaboration de cette recherche, qui envisage la formulation des hypothèses de travail et la collecte des informations utiles pour le déroulement de cette dernière.

- La lecture et le dépouillement de la documentation qui se rapproche du sujet ;

- La discussion avec plusieurs responsables ressources humaines de différentes entreprises algériennes lors des missions que j'ai eues dans le cabinet de recrutement où j'ai travaillé, afin de dégager des thèmes propres à alimenter la formulation des hypothèses de l'enquête.

### **3.4. Spécificité et complexité de la démarche mise en œuvre**

Nous traiterons dans cette partie, la démarche qui a été mise en œuvre dans le cadre de notre étude mais aussi les limites et les difficultés rencontrées lors de cette réalisation.

#### **3.4.2. Le choix de la population mère**

Nous sommes parties du postulat que les entreprises qui travaillent dans les deux secteurs les plus importants en Algérie qui sont en plein croissance, dotées nécessairement de moyens importants en matière de RH et d'expertise en matière de management des talents.

En effet, si en Algérie ces secteurs, sont en plein essor, nous émettons l'hypothèse que ces entreprises ont la nécessité d'attirer et de conserver leurs collaborateurs talentueux pour garantir et accélérer leur développement.

Nous avons donc ciblé deux secteurs et dans chaque secteur on y trouve une entreprise multinationale et une autre étatique.

Afin de mieux prendre en compte la diversité des points de vue de ces grandes entreprises, nous avons opté pour une démarche qualitative exploratoire et retenu 4 grandes entreprises comme cité ci-dessus : on a pris deux secteurs qui sont le gaz et pharmaceutique. Pour le secteur du gaz, il s'agit de LINDE GAS et SONELGAZ et dans le secteur pharmaceutique, il s'agit de SANOFI et SAIDAL.

1. La société LINDE GAS, leader allemand du gaz naturel
2. La société SONELGAZ, leader dans le gaz industriel et emploie 88.000 collaborateurs
3. La société SANOFI, géant mondial dans le secteur pharmaceutique
4. La société SAIDAL, seule entreprise étatique dans le secteur pharmaceutique

#### **3.4.3. La méthode choisie pour le recueil d'information**

Notre corpus ainsi constitué, nous avons pris contact avec les directions des ressources humaines des entreprises concernées afin d'aborder la réalité du management des talents dans leurs organisations et de lancer notre étude à partir d'entretiens qualitatifs semi-directifs.

Nous avons choisi dans chacune de ces entreprises d'interviewer le DRH qui est le responsable en charge de la stratégie en matière RH.

Nous avons souhaité pourvoir enrichir notre récolte d'informations en tentant d'interviewer le DRH, le collaborateur en charge du management des talents et d'un « Talent » identifié.

- Chez LINDE GAS, nous avons rencontré le Directeur des Ressources Humaines Algérie
- Chez SANOFI, nous avons rencontré le Directeur des Ressources Humaines Industriel en charge des trois usines de SANOFI (AIN BENIAN, OUED SMAR et SIDI ABDELLAH).

- Chez SONELGAZ, nous avons rencontré le PDG du GROUP et une responsable de la GPEC.
- Chez SAIDAL, nous avons rencontré la responsable de la valorisation RH.

Notre démarche consiste à tenter de construire des mini-cas autour des quatre entreprises ciblées. Nous avons effectué au préalable une étude des informations disponibles sur internet à travers les sites des entreprises ciblées mais aussi auprès de notre réseau et des employés actuels ou anciens de ces entreprises.

Cette étude nous a permis de préparer nos entretiens et de porter un regard sur la pratique du management des talents dans ces entreprises. A l'aide de notre guide d'entretien, nous avons engagé des discussions libres et approfondies en comparant notre vision initiale et celles des professionnels pratiquants. Et dans le but d'approfondir notre étude, nous avons exploité la documentation interne (Fiche de poste, grille d'évaluation, description des procès...).

Cette démarche nous a permis d'étudier et de comprendre les enjeux stratégiques de chacune des entreprises choisies, de voir aussi la déclinaison des entreprises en Algérie en matière de ressources humaines qu'elles soient privées ou étatiques. Il nous semble que les démarches entreprises dans les quatre sociétés ciblées dans ce mémoire illustrent bien les pratiques mises en œuvre dans le domaine.

#### **3.4.3.2. LES ENTRETIENS QUALITATIFS DITS SEMI- DIRECTIFS**

Nous avons choisi de mener des entretiens semi- directifs sur la base d'un guide d'entretien que nous avons préalablement élaboré afin de faciliter la discussion avec nos interlocuteurs. Nous avons lancé un premier contact par e-mail et par téléphone ensuite avec nos futurs interlocuteurs, nous leur avons adressé un mail à chacun afin de leur présenter notre démarche et le cadre de notre étude.

Nous avons envisagé de demander l'autorisation de procéder à des enregistrements audio mais nous y avons renoncé afin de ne pas brider la libre parole de nos interlocuteurs. Les entretiens menés ont duré entre 2 et 3 heures selon l'interlocuteur, l'entreprise et la disponibilité des interlocuteurs.

En ce qui concerne les deux entreprises LINDE GAS et SANOFI, les entretiens ont duré 3 à 4 heures que nous avons décomposé en 3 fois. En ce qui concerne les deux autres, SONELGAZ et SAIDAL, les entretiens ont duré 2 heures de temps que nous avons mené en une seule fois.

#### **3.4.3.3. LE QUESTIONNAIRE QUANTITATIF**

Dans le but de recueillir des données chiffrées complémentaires, nous avons élaboré en parallèle avec le guide d'entretien, un questionnaire quantitatif. Nous l'avons transmis à nos contacts professionnels dans le domaine et mis en ligne dans un réseau professionnel « LINKEDIN ».

Nous souhaitons pouvoir avoir une vision globale sur ce mode de management auprès des cadres, responsables et consultants en Algérie et dans le monde.

Ce questionnaire, nous a permis d'étudier deux grands axes qui sont : la perception du management des talents et la conduite du management des talents chez nos professionnels des

ressources humaines. Mais nous avons recueilli aussi l'expérience des professionnels dans le monde.

### **3.5. Les difficultés rencontrées**

Nous avons été agréablement accueillis par tous nos interlocuteurs malgré leurs emplois du temps bien chargés. Ils ont toutefois trouvé le temps et la disponibilité de nous recevoir, pour certains en plusieurs fois et pour d'autres en une seule fois.

Par ailleurs, nous n'avons pas pu atteindre tous nos objectifs compte tenu de la confidentialité qui entoure la question du management des talents dans leurs organisations.

#### **3.5.2. Le questionnaire qualitatif ou semi- directif**

Au cours de l'interview, nos interlocuteurs nous ont montré leurs supports de documentations comprenant leurs processus et méthodes internes de détection des talents, mais malheureusement nous n'avons pas pu avoir des copies de ces documents compte tenu du caractère confidentiel de ces informations.

#### **3.5.3. Le questionnaire quantitatif**

La seule difficulté qu'on a rencontrée lors du recueil de ces données, c'était la lenteur, compte tenu des responsabilités et de l'indisponibilité de ces responsables à répondre à notre questionnaire.

### **3.6. Déroulement et dépouillement de l'enquête**

#### **3.6.2. Le déroulement de l'enquête**

Nous avons commencé par les entretiens semi- directifs au niveau des bureaux des différents interlocuteurs. Ensuite, nous avons distribué les questionnaires en ligne sur un réseau professionnel destinés au responsable RH.

Enfin, nous soulignons le bon déroulement des entretiens avec assurance, leur richesse, leur franchise et la confiance de la majorité des interlocuteurs

Ce tableau fournit plus de détails sur les entretiens :

**Tableau N°11 : Présentation des interviewés**

	Date	Heure	Lieu	Fonction	Durée
LINDE GAS	30.03.2016	9H	Bureau	Directeur des ressources humaines	1H
	04.04.2016	14H			1H
	06.04.2016	10H			1H
SONELGAZ	19.04.2016	10H	Salle de réunion	PDG Et responsable formation	2H
SANOFI	30.03.2016	9H	Bureau	Directeur des ressources humaines	1H
	06.04.2016	14H			50 min
	12.04.2016	09H			1H
	22.05.2016	11H			1H 30 min
SAIDAL	27.04.2016	11H	Bureau	Responsable calorisation RH	2H

**Source : élaborer nous même**

### 3.6.3. Le dépouillement des informations et analyse des résultats

Méthodologiquement, cette dernière étape de l'enquête de terrain nous permettra de rendre toutes les informations recueillies sous forme de données chiffrées dans des tableaux et graphiques afin d'analyser les résultats.

Le traitement des données ce fera grâce un logiciel statistique « SPSS », en l'occurrence, l'analyse des résultats est fondée sur le traitement des données recueillies à travers les entretiens guidés, semi- directifs, les opinions et perceptions de nos interviewées.

### 3.6.4. Présentation des entreprises

#### 3.6.4.2. LINDE GAS

The Linde Group, leader sur le marché mondial des gaz industriels, est le plus grand investisseur allemand en Algérie. Il faut dire qu'il n'a pas attendu les réformes et l'ouverture économiques pour venir s'y installer.

En effet, elle est présente dans notre pays depuis une quarantaine d'années et cela remonte aux années 1970 à travers ses activités d'engineering, notamment la construction d'usines, surtout celles relatives aux séparations d'air. Par la suite, The Linde Group a signé en 2002 un accord d'association avec l'entreprise nationale d'hydrocarbures Sonatrach, portant création de la société Helison Production pour la production et la commercialisation d'hélium, ce qui a donné naissance en 2003 à une unité de production dans la wilaya de Skikda. L'investissement a porté sur 90 millions d'euros dont 51% des actions sont détenues par The Linde Group.

Helison Production SPA est entré en production en 2006. Le groupe est également présent dans le secteur de l'hydraulique via sa filiale Linde KCA, ayant déjà réalisé une station de

dessalement de l'eau de mer pour le compte de l'Algérienne des eaux (ADE). The Linde Group a renforcé sa présence en Algérie en 2007, suite au rachat de 66% des actions de l'ex-Entreprise nationale des gaz industriels (ENGI). Le reste des parts, soit 34%, est détenu par la partie algérienne représentée par la Société de gestion des participations de l'Etat chimie pharmacie (Gephac).

#### 3.6.4.3. SONELGAZ

SONELGAZ est une holding des sociétés à 40 filiales qui s'occupe de doctrine, stratégie et politique du groupe. Elle élabore aussi les outils de gestion et leur bon fonctionnement. Actuellement, dans le groupe, on compte 88000 salariés dont 44 collectifs cadres.

La direction des ressources humaines possède une centaine de collaborateurs dont 15 personnes sont dans la gestion des ressources humaines et le reste dans l'action transverse (doctrine).

#### 3.6.4.4. SANOFI

Le groupe Sanofi est présent en Algérie depuis plus de 20 ans. En août 2004 Sanofi-Synthélabo prend le contrôle d'Aventis. La fusion-absorption, finalisée le 31 décembre de la même année, donne naissance à Sanofi Aventis. Le 6 mai 2011, Sanofi Aventis simplifie son nom en Sanofi.

Sanofi Algérie c'est : 850 collaborateurs, 50% des médicaments destinés à l'Algérie proviennent de la fabrication locale et 2 usines opérationnelles de formes liquides et sèches et une troisième en voie de construction

Leurs valeurs sont l'**Innovation** ou ils encouragent leurs collaborateurs et partenaires à imaginer des solutions créatives et à donner le meilleur d'eux-mêmes dans un esprit d'initiative ; la **confiance** ou ils font confiance à leurs collaborateurs, défendent leurs valeurs en poursuivant leurs objectifs avec passion mais aussi, sont toujours prêts à réagir et à remettre en question les standards.

En y retrouve le **respect** chez SANOFI car en reconnaissant et en respectant les différences et les besoins de leurs collaborateurs, c'est pour eux la garantie d'échanges constructifs et transparents fondés sur une confiance mutuelle sans oublié l'**Intégrité** car ils engagent à respecter les principes d'éthique et de qualité les plus rigoureux, sans compromis.

#### 3.6.4.5. SAIDAL GROUPE

SAIDAL est une société par action, au capital de 2,5 Milliards de Dinars Algériens. 80% du capital du groupe SAIDAL est détenu par l'Etat et les 20% restants ont été cédées, en 1999, par le biais de la bourse à des investisseurs institutionnels et à des personnes physiques.

Organisé en groupe industriel, SAIDAL a pour mission de développer, de produire et de commercialiser des produits pharmaceutiques à usage humain. Le groupe SAIDAL a pour objectif stratégique de consolider sa position de leader dans la production de médicament générique et de contribuer, ce faisant, à la concrétisation de la politique nationale du médicament, mise en œuvre par les pouvoirs publics.

SAIDAL a mis en place un plan global et intégré de développement qui accompagne l'expansion du groupe, avec un programme d'action centré sur la valorisation des ressources

humaines, l'amélioration de l'organisation et du système d'information, la promotion de la culture d'entreprise et la mise en œuvre d'une politique efficace de communication.

## Section 2. Les résultats de l'étude

Par une simple visite des groupes étudiés, nous sommes arrivés à voir à quel point la recherche de talents représente un enjeu stratégique au développement de ces entreprises. Nous allons à présent voir comment ces entreprises organisent le management de leurs talents.

### 2.1. Synthèse des pratiques étudiées

Pour étudier les pratiques du management des talents, nous avons regroupé, par thème, les démarches des quatre groupes analysés, ce qui facilitera la comparaison.

Analyse thématique cas par cas.

#### 2.1.1. Qu'est-ce qu'un « talent » pour ces grandes entreprises ?

En interrogeant les groupes ciblés sur ce qu'est un talent pour leur organisation, nous avons récolté des réponses variées du terme en démontrant la réalité du terrain.

Ainsi, en demandant aux DRH s'ils avaient un programme spécifique de management des talents, certains seulement ont répondu par l'affirmative.

Il ressort aussi de nos entretiens avec les différents responsables que les populations identifiées comme « Talent » peuvent l'être que par voie interne, donc ils ne font pas appel aux cabinets externes spécialistes.

Chez LINDE GAS, le talent signifie : « **Le talent est un terme utilisé pour définir les travailleurs hautement qualifiés. Ces personnes possèdent une expérience de travail significative dans leurs domaines fonctionnels et une solide connaissance.** ». Ce talent doit avoir une haute performance dans son travail ce qu'il aidera à avancer dans sa carrière.

Selon le DRH : « **La gestion des talents est un ensemble de processus et les pratiques de ressources humaines entrepreneuriales assurant l'efficacité durable des travailleurs les plus qualifiés au sein d'une organisation.** ». La gestion des talents est hautement stratégique. Il vise à maintenir l'innovation et les performances reposant sur la capacité à long terme des ressources humaines de l'entreprise. Une gestion efficace des talents est l'un des plus précieux atouts que peut avoir une organisation. Si la gestion des talents est effectuée par des professionnels, il peut devenir une épine dorsale des organisations pour le succès économique. Il comprend entre autre trois piliers majeurs :

- Talent Acquisition,
- Développement des talents
- Plan de rétention.

Toutes les organisations ont mis en place un ensemble d'outils RH pour gérer leurs talents. Par ailleurs les départements RH ont tendance à être submergés par les tâches commerciales quotidiennes telles que la paie et le recrutement dans le but d'élaborer des stratégies à long terme.

Chez SANOFI, les talents : « **ce sont les collaborateurs ayant le potentiel nécessaire pour une évolution dans 2 à 3 années** ». S'agissant du management des talents « **ceux-ci permettent à l'entreprise de préparer les équipes de demain et d'assurer sa compétitivité future** ».

Chez SONELGAZ, la notion de talent est synonyme de haut potentiel, vue que cette notion dans les entreprises étatiques n'existe pas. Ce n'est que vers les années 2000 qu'ils ont commencé à employer le terme de CADRE HAUT POTENTIEL.

Et selon sa propre définition, le talent : « **est la personne qui a la capacité de capitaliser dans toute les situations** ».

Chez SAIDAL Groupe, on ne distingue pas entre les deux notions de « compétence » et de « talent », et d'après la responsable valorisation RH : « **les personnes talentueuses sont des personnes qui sont compétentes, une personne qui possède un talent est forcément compétente, donc pour moi, je ne perçois pas de différence, c'est exactement la même personne** ».

### 2.1.2. Pourquoi les grandes entreprises recherchent-elles des talents ?

Interrogés sur les enjeux stratégiques qui les ont poussés ou qui pourront les pousser à mettre en place une gestion des talents, les DRH des grandes entreprises que nous avons rencontrés nous ont donné des réponses multiples.

Pour le groupe LINDE GAS la gestion des talents répond à des enjeux stratégiques majeurs tels que :

- 1- La survie de la société
- 2- La satisfaction du personnel pour assurer la fidélisation des équipes
- 3- anticiper le vieillissement de la pyramide des âges
- 4- Assurer le remplacement des cadres dirigeants

Chez SANOFI, la gestion des talents permet :

- 1- D'assurer à moyen terme le management des plans de successions
- 2- L'identification et la rétention des talents
- 3- De développer et de faire évoluer les talents
- 4- La garantie de la performance
- 5- Le maintien de la place de leader sur le marché
- 6- La réalisation des objectifs de la société.

Chez le Groupe SAIDAL, la gestion des talents va permettre à l'entreprise :

- 1- D'assurer les plans de succession
- 2- De motiver et de fidéliser ces collaborateurs
- 3- La réalisation des objectifs de l'entreprise
- 4- D'améliorer sa production

Chez SONELGAZ, gérer ces cadres hauts potentiels, c'est :

- 1- La préparation des dirigeants de demain
- 2- L'attractivité de l'organisation dans un contexte de guerre des talents
- 3- Permettre l'innovation et l'adaptabilité des équipes en formant des collaborateurs susceptibles de s'adapter aux évolutions futures du métier
- 4- Garantir la performance

### 2.1.3. Les processus de détection en interne

Linde Gas Algérie a mis en place des outils de détection comme :

- Un « people review » avec laquelle il s'agit de mettre en conformité les hommes et les fonctions,
- Un entretien annuel d'évaluation de la performance, en face à face,
- Un binôme de manager et du DRH anime conjointement le processus.

Ils ont aussi mis en place des outils de développement comme l'utilisation du plan de développement pour les talents : formation, mobilité, etc. Mais aussi, un plan de succession pour assurer le remplacement du talent qui pourrait être amené à partir.

La communication avec le salarié détecté joue un rôle important. Il semble nécessaire en effet d'adopter un message claire au salarié dit « talentueux », sans lui dire directement mais en lui proposant un plan de développement motivant. C'est une manière de motiver ces salariés, tout en étant sûr d'être en phase avec leurs besoins, leurs attentes et leurs envies. C'est aussi un moyen de tester les individus au travers de leurs réactions, et donc de leur maturité.

La rémunération occupe le rôle principal pour bon nombre de talents, selon le DRH, l'aspect matériel est très important et s'ajoute à lui le package. Selon lui : « la culture algérienne est conçue comme cela et il ne faut se mentir ».

Concrètement, une fois par an, le Directeur des Ressources Humaines et le Président de Directeur Général font une table ronde pour « parler des Hommes ». Il s'agit d'une « Carrer Review » afin de défendre la position des collaborateurs. C'est une occasion pour parler des plans de succession, des potentiels et des ressources clés. C'est aussi une occasion pour permettre aux autres Directeurs d'avoir une vue plus globale et synthétique des résultats.

Linde Gas Algérie se base pour ces recrutements sur deux points essentiels ; l'expérience et les compétences. Chaque collaborateur possède une fiche de poste bien précise sur laquelle, il a été recruté. D'ailleurs, on leur fixe les objectifs à travers celle-ci.

Bien entendu chez Linde Gas Algérie, les talents ou les employés à haut potentiel sont identifiés et répertoriés en tant que tel et tout cela grâce à la méthode dédiée à la gestion de ces talents. En effet, après avoir trouvé les ressources dont l'entreprise a besoin, elle se doit de les faire fidéliser et développer.

Chez Linde Gas Algérie, il y a un système spécifique d'évaluation de la performance avec des notations à la fin du cycle de ce processus :

- 1- Talent POOR : Aucune connaissance/ a échoué dans la réalisation des objectifs
- 2- Talent BASIC : a réalisé ses objectifs partiellement
- 3- Talent GOOD : a réalisé tous les objectifs fixés
- 4- Talent EXCELLENT : a réalisé plus d'objectifs
- 5- Talent SENIOR

Cette évaluation a pour but de noter les talents à travers des spécificités telles que : le leadership, l'adaptabilité, la prise d'initiative et beaucoup d'autres points. Cela permet aux salariés de passer d'une catégorie à une autre, tout en sachant qu'il peut en sortir s'il n'est plus performant.

Il faut savoir que cette gestion des talents chez Linde Gas Algérie s'applique seulement sur les COLES BLANCS (cadres et hauts cadres) contrairement aux COLES BLEUX (l'équipe technique) qui ne sont pas concernés par cette méthode de gestion.

La plupart de nos managers occupant des hautes fonctions sont considérées comme étant des talents mais ne sont pas désignés en fonction de ce critère. Mais ce critère de forte potentialité joue un rôle de motivateur dans leurs évolutions. Même les comités de direction sont formés de cadres à haut potentiel et parmi leurs qualités, on peut y trouver : l'écoute, le sens d'analyse et d'interprétation, conduite du changement et l'apport de stabilité, le travail en équipe, conciliation de l'intérêt de l'entreprise à celle des autres employés et possédant la réflexion.

Il y a tout un suivi de la part de la direction générale des réalisations et performances de ses talents à travers un tableau de bord. Les talents quand ils sont répertoriés, la confidentialité reste au niveau du comité de direction afin d'éviter des mécontentements de la part de ceux qui ne le sont pas. Mais cela n'empêche pas d'avoir des cas de forte frustration de certains collaborateurs.

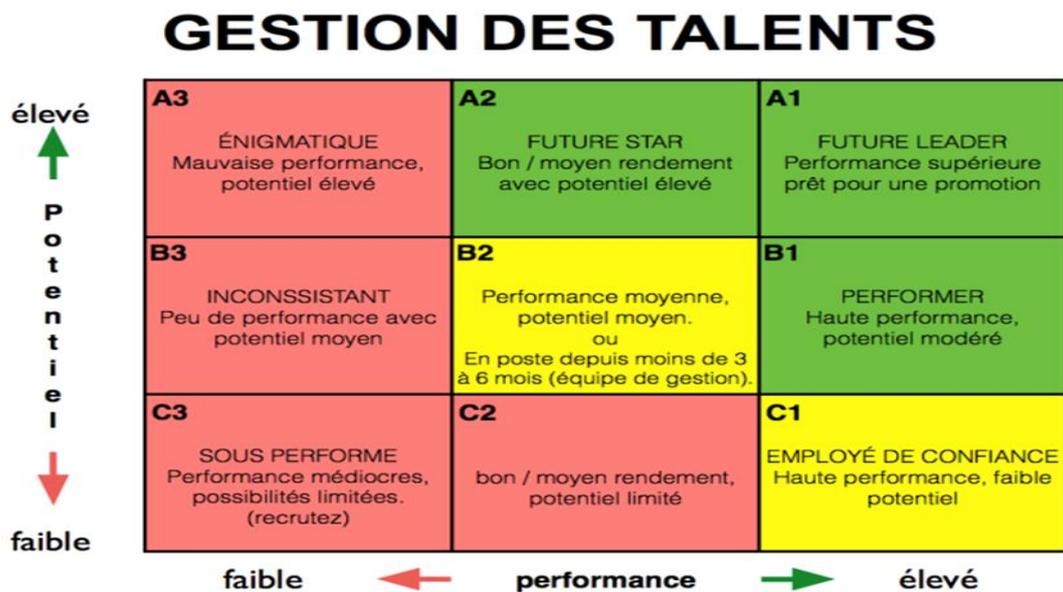
Linde Gas Algérie n'as pas besoin d'être attractive pour les talents externes vue qu'elle est connue au niveau mondiale, et cela suffi pour attirer les talents. Elle favorise plutôt le développement de ces talents avec ces propres moyens. Le DRH : « Linde Gas Algérie est une entreprise qu'une fois intégré, on ne la quitte pas ».

Chez SANOFI, il a été mis en place un processus complet dédié au management des talents. Tout d'abord, la revue des talents est initiée au niveau de chaque manager par un entretien individuel annuel avec chaque collaborateur de son équipe, ce qui permet d'échanger avec celui-ci sur ses besoins de développement et son souhait de carrière. Cet entretien portera essentiellement sur les points forts et les points d'amélioration du collaborateur. Les résultats de ces échanges sont alors synthétisés sur l'outil Workday (initiation par le collaborateur et évaluation du manager).

Annuellement, chaque entité du groupe procède à une revue des postes et personnes clés, ainsi chaque manager réalise une évaluation du potentiel et performance (à moyen terme) de son équipe et ce sur l’outil (Workday/Talent Management) ainsi qu’une analyse des risques de départ, les plans de succession pour les positions clés et la proposition de plans de développement pour chaque collaborateur identifié comme talent. Le collaborateur est l’initiateur de son plan de développement sur l’outil.

Un *talent review* consolidée est réalisé au niveau filial (pays) puis au niveau de la région et du groupe. Selon le DRH industriel : « dans le cadre de la revue des talents, on utilise la matrice du potentiel et de la performance » appelée MATRIX par laquelle est évaluée la performance et le potentiel du collaborateur sur une durée moyenne de trois années.

Figure N° 11 : La matrice MATRIX



Danny Couturier

Source : blog de Danny Couturier CONFÉRENCIER, COACH ET EXPERT EN MOTIVATION ET GESTION DE PERFORMANCE

### La matrice de management des talents de SANOFI

La performance est évaluée sur la 9BOX qui est le résultat de l’évaluation du QUOI (Priorités) et du COMMENT (Compétences).

**Figure N°12 : La matrice 9BOX**

Performance

<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Compétence

**Source : réalisé par nous même**

Ce sont donc les collaborateurs positionnés en 8, 9 et 6 qui constituent les hauts potentiels et qui sont les plus compétents et les plus performants en même temps dans leur activité. C'est donc ceux-là qui bénéficieront des Bonus annuels qui sont de 125%. Les collaborateurs positionnés en 5 bénéficieront de 100% contrairement à ceux positionnés dans 7 et 3 qui ne bénéficieront que de seulement 50% de bonus.

Ensuite, la revue des talents a lieu tous les ans au niveau de l'ensemble du groupe. Elle permet de mettre en adéquation les ressources et les besoins (identification des talents, mise en place des plans de développement, plans de succession...). L'objectif est de déterminer pour chaque poste, un successeur potentiel (en interne), en provenance aussi bien de la société même, que de la région ou d'une autre filiale du Groupe.

Selon le DRH industriel : « Ce plan de succession va nous permettre de définir le potentiel successeur sur trois temps :

- Court terme : de 0 à 2 ans
- Moyen terme : de 2 à 3 ans,
- Long terme : plus de 3 années ;

Concernant les risques de départ des talents, celui-ci est déterminé selon 3 niveaux :

- Risque faible
- Risque moyen (modéré)
- Risque élevé ;

S'agissant des risques moyens et élevés, ceux-ci doivent faire l'objet de plans de rétention et/ou de préparation de back up.

La formation est aussi un levier important de gestion mais surtout de développement des potentiels de la personne.

Chez SANOFI, chaque collaborateur doit avoir son propre plan de développement individuel. Un suivi spécifique est mis en place pour les plans de développement des talents.

Plusieurs programmes de développement des talents ont été mis en place au niveau corporate : ces programmes ciblent les groupes de développement selon leurs besoins...

SANOFI se base pour ces recrutements sur des critères essentiels suivants : les savoirs faire, la compétence comportementale (savoir être) et le potentiel. A travers ce processus, SANOFI identifie et répertorie ses talents et ses Hommes clés. Et selon le DRH industriel, il n'y a aucun talent ou homme clés qui peut être ignoré ou non détecté (bien entendu, cela concerne les postes clés).

Un suivi continu des talents touchant différents aspects est mis en place par la société (performances, mobilité, carrières...) et ce à travers un système de reporting remontant jusqu'au groupe. **« Ceci crée rarement des frustrations mais quand cela se produit, l'entreprise accompagne par une communication transparente mettant en évidence l'équité observée lors de la revue ».**

Selon le DRH industriel de SANOFI, l'entreprise est attractive à travers :

- Sa renommée mondiale ;
- Son éthique ;
- Secteur pharma est attractif ;
- Historique sur le marché ;
- Reconnu par son management des RH et ses valeurs ;
- Prise en charge en terme de package qui est compétitive.

SANOFI préfère se focaliser sur le développement des talents qui selon le DRH industriel : « est un axe majeur de la politique des RH » et pour les retenir et les faire évoluer plus vite que la concurrence, elle joue sur :

- Le développement de carrière ;
- La mobilité ...
- La reconnaissance (rémunération...).

Chez SONELGAZ, les cadres à hauts potentiels sont identifiés à travers des évaluations spécifiques constituées des 4 notes obtenus au cours de l'année lors des évaluations trimestrielles et d'une autre évaluation obtenue lors d'un entretien avec le manager. Ils doivent ensuite passer un entretien spécifique avec le collaborateur RH en charge de leur gestion afin de valider leur intégration dans le programme.

Ces conditions sont exigées pour pouvoir être identifié comme cadre à haut potentiel. Il faut avoir :

- 3 ans d'expériences minimum ;
- Avoir une moyenne générale de 18 et plus sur les notes obtenues lors des évaluations d'atteinte des objectifs fixés.

Chez SONELGAZ ce n'est pas tel ou tel manager qui désigne les talents parmi ces collaborateurs mais c'est les évaluations, l'expérience et les notes qu'il aurait eues pendant ces évaluations.

Ils ont aussi mis en place un outil de développement pour ces cadres hauts potentiels qui est la formation à cadre à haut potentiel. Ce programme de formation peut toucher les 100 collaborateurs qui sont destinés à occuper des postes de responsabilité.

Selon Le PDG de SONELGAZ : « **tous les postes de middle managers sont affichés et publiés afin que tous les autres collaborateurs voient et observent ce mécanisme d'égalité et de transparence.** »

Vue que ce programme de formation est connu et affiché pour l'ensemble des collaborateurs, cela n'a jamais créé de frustration et ils n'ont jamais eu cette remonté. Ce programme a permis à leurs collaborateurs de faire un MBA à MDI Business School, un institut de management, c'est une manière de motiver ces salariés, tout en étant sûr d'être en phase avec leurs besoins, leurs attentes et leurs envies.

Grace aux évaluations qu'elle met en place annuellement, tous les cadres à haut potentiel sont identifiés et répertoriés même si « **un DRH réaliste vous dira qu'il peut y avoir des cadres non identifiés** ».

La plupart de leurs managers occupant des hautes fonctions sont considérées comme étant des talents mais ne sont désignés en fonction de ce critère qui joue un rôle de motivateur dans leurs évolutions.

Chez SAIDAL Groupe, on ne possède pas de processus d'identification de « talents », vu qu'ils ne se focalisent pas encore sur cette gestion des ressources et se limitent à une gestion purement administrative des ressources humaines et à la gestion prévisionnelle à long terme. Elle prévoit les remplacements de départ en retraite par rapport au besoin exprimé par l'une des entités.

## **2.2. Comment les entreprises fidélisent-elles leurs talents ?**

### **2.2.1. La fidélisation par la rémunération**

L'un des premiers leviers de la fidélisation apparait comme étant la rémunération. Lors de nos entretiens avec les responsables des différents groupes ciblés, ils nous ont tous dit que la première manœuvre qu'ils utilisent afin de garder et de fidéliser leurs talents est la rémunération, où ils perçoivent une rémunération supérieure à ceux de leurs collègues occupant des postes comparables.

Chez LINDE GAS, la rémunération est l'une des formes de fidélisation. La rémunération occupe le rôle principal pour bon nombre de talents, selon le DRH, l'aspect matériel est très important et s'ajoute à lui le package. LINDE GAS offre à ses « talents » ; un salaire adéquat, un véhicule et tout le confort matériel.

Chez SANOFI Groupe, on préfère parler de reconnaissance et non pas de rémunération et dans ce cas, le DRH INDUSTRIEL nous fait comprendre que leurs collaborateurs d'un certain niveau bénéficient d'actions gratuites, et des réflexions sont en cours sur l'utilisation de la rémunération comme levier de maintien des talents.

Chez SONELGAZ et SAIDAL Group, il n'y a pas de système de rémunération spécifique pour leurs cadres à hauts potentiels.

### **2.2.2. La fidélisation par la promesse d'un plan de carrière**

Les talents identifiés sont souvent des individus pleins d'ambitions qui souhaitent évoluer et progresser dans tout ce qu'ils entreprennent mais surtout être reconnus par leurs organismes. C'est pour cela, que les DRH des différents groupes que nous avons rencontrés s'intéressent à cette gestion des talents afin de fidéliser ces collaborateurs prometteurs en élaborant un plan de carrière.

LINDE GAS a mis en place d'un côté des plans de formations : en consolidant avec un plan global étudié après le besoin exprimé à travers l'évaluation et le Working Day. Et de l'autre côté, des plans de carrière qui sont des plans de développement en collaboration avec la direction concernée quand le besoin est exprimé.

Chez SANOFI, c'est le plan de développement individuel de chaque talent identifié qui détermine le programme de développement de ces collaborateurs. L'entreprise s'engage à entretenir la mobilité et la carrière de ces collaborateurs et surtout s'engage à prendre en considération les souhaits de ces talents identifiés tout en étant en adéquation avec les besoins de l'entreprise. SANOFI, propose des plans de formation et de coaching à ces collaborateurs même à l'international.

Chez SONELGAZ, une fois toutes les évaluations prises en compte et après 3 ans d'expérience, la gestion de la carrière du collaborateur revient au DRH de l'entité dont il dépend. Une fois les cadres à hauts potentiels désignés, ils sont destinés à prendre des fonctions de direction dans les filiales. Le groupe SONELGAZ accompagne ces cadres à hauts potentiels par ; des formations, du coaching et programmes particuliers avec les plus grands spécialistes et dans les plus grandes écoles et instituts du pays.

A contrario, SAIDAL Groupe ne propose pas de plan de carrière type pour ces collaborateurs. En s'entretenant avec la responsable valorisation RH du groupe SAIDAL, elle nous précise qu'il n'avait pas de plan bien précis mais que le parcours de leurs collaborateurs se construit « à la carte » en fonction des besoins de l'entreprise et des opportunités. La direction des ressources humaines a récemment commencé à travailler sur une mise en place d'une gestion des compétences et des emplois, mais le projet est encre à l'état embryonnaire.

### **2.3. Un regard critique des organisations sur leur gestion des talents**

Selon LINDE GAS, les freins qu'il pourrait y avoir au développement des talents c'est la prise au sérieux. Une fois la liste de talents identifiée, les managers n'y voient pas l'intérêt par manque de maturité. Actuellement la DRH se focalise sur le développement des salariés mais les collaborateurs la voient toujours comme étant une fonction administrative et de sanction.

Selon le DRH INDUSTRIEL de SANOFI, « on met tous les moyens pour développer les talents mais le seul handicap qui pourrait y'avoir est qu'on ne les développe pas beaucoup à l'étranger, c'est-à-dire qu'il n'y a pas beaucoup d'expatriation ».

Selon la responsable valorisation RH du groupe SAIDAL, cette gestion est un phénomène nouveau pour les entreprises algériennes, ce qui risque d'engendrer des blocages de la part des collaborateurs que ce soit par frustration ou par une incompréhension du mécanisme.

Au niveau de SONELGAZ, le management des talents est un enjeu majeur pour le pays mais si seulement on possède les outils nécessaires et la capacité de mettre en place ces outils. Mais aussi grâce à la professionnalisation des DRH qu'on réussira ce procès.

Certains de nos interlocuteurs ont également évoqué, le fait qu'après l'identification de certains de ces collaborateurs, ils se croient tout permis et s'identifient de plus en plus à la « tête de l'organisation » et s'éloignent du terrain et de leurs activités. Aussi, si le manager n'actualise pas ces données, il peut identifier un « talent » qui ne l'est plus ou l'inverse ce qui va engendrer des difficultés et va fausser programme.

### Section 3 : Interprétation et analyse des données collectées

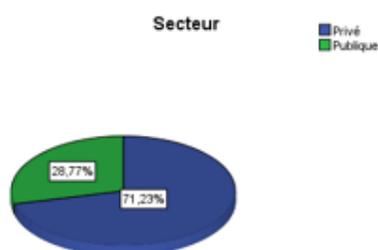
Dans cette partie de notre travail nous mènerons une première analyse descriptive à travers des tri-à-plats et en même temps nous allons effectuer un tri-croisé pour représenter au mieux les variables mesurées et permettre de répondre à nos hypothèses.

#### 3.1. Identification des cadres

Nous commencerons donc notre analyse descriptive par les questions dites introductives

##### 3.1.1. Répartition de l'échantillon selon le secteur

Fig.N°13 : Répartition de l'échantillon selon le secteur



Source : logiciel SPSS IBM 21

Tableau N°12 : Répartition de l'échantillon selon le secteur

	Secteur			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Privé	52	71,2	71,2	71,2
Publique	21	28,8	28,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

Notre échantillon est formé par 73 personnes réparties de la manière suivante :

71,23% d'entreprise privé et 28,77% d'entreprise publique.

### 3.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge

Fig.N°14 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

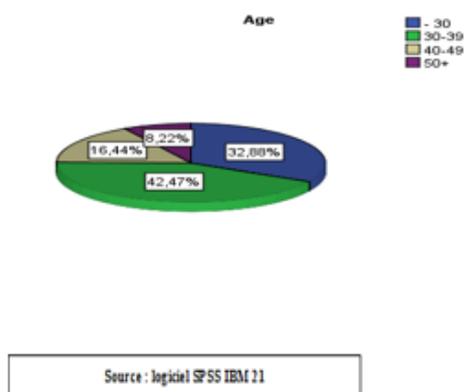


Tableau N°13 : Répartition de l'échantillon selon l'âge

	Age			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
- 30	24	32,9	32,9	32,9
30-39	31	42,5	42,5	75,3
40-49	12	16,4	16,4	91,8
50+	6	8,2	8,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

Concernant la structure d'âge des interrogés, les résultats ont révélé que le plus important est enregistré dans la tranche d'âge 30- 39 ans, 42,50, suivi par la tranche d'âge des moins de 30 ans avec 32,88%, puis en trouve la tranche d'âge de 40 à 49 ans avec 16,44 et enfin suivi par la tranche d'âge des plus de 50 ans avec 8,22%.

### 3.1.3. Répartition de l'échantillon selon le genre

Fig. N°15 : Répartition de l'échantillon selon le genre

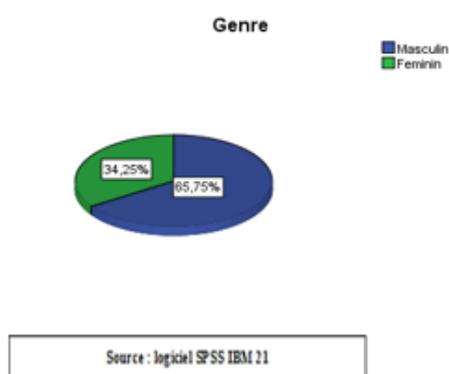


Tableau N°14 : Répartition de l'échantillon selon le genre

	Genre			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Masculin	48	65,8	65,8	65,8
Féminin	25	34,2	34,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

L'échantillon est formé de 73 personnes réparties entre 65,75% Masculins et 34,25% Féminins.

### 3.1.4. Répartition de l'échantillon selon sa catégorie du poste occupé

Fig.N°16 : Répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle



Source : logiciel SPSS IBM 21

Tableau N°15 : Répartition de l'échantillon selon La catégorie Professionnelle

		Catégorie professionnelle			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Manager	25	34,2	34,2	34,2
	Cadre	36	49,3	49,3	83,6
	Supérieur	4	5,5	5,5	89,0
	Consultant	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

Presque la moitié de Cadres RH avec 49,32%, et le reste est constitué de Managers avec 34,25%, puis de Consultants RH avec 10,96%, et enfin de superviseurs.

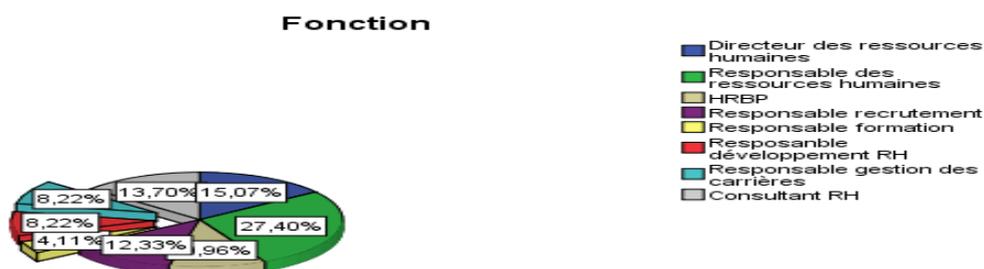
### 3.1.5. Répartition de l'échantillon selon leur fonction

Tableau N°16 : Répartition de l'échantillon selon leur fonction

		Fonction			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	• Directeur des ressources humaines	11	15,1	15,1	15,1
	• Responsable des ressources humaines	20	27,4	27,4	42,5
	• HRBP	8	11,0	11,0	53,4
	• Responsable recrutement	9	12,3	12,3	65,8
	• Responsable formation	3	4,1	4,1	69,9
	• Responsable développement RH	6	8,2	8,2	78,1
	• Responsable gestion des carrières	6	8,2	8,2	86,3
	• Consultant RH	10	13,7	13,7	100,0
Total		73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

**Figure N°17 : Répartition de l'échantillon selon leur fonction**

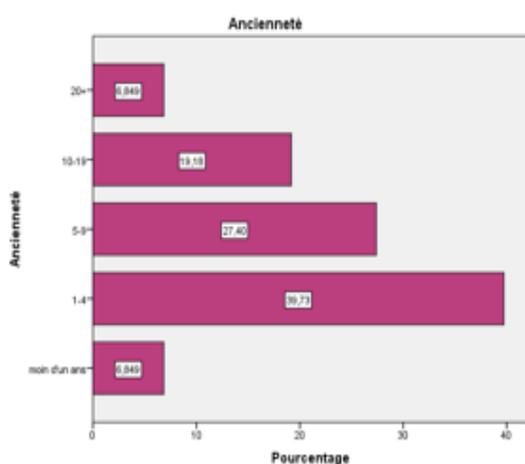


Source : logiciel SPSS IBM 21

27,40% de notre échantillon représente des personnes qui occupent le poste de directeur des ressources humaines. 15,07% des interviewés occupent un poste de responsable des ressources humaines, 10,96% occupent le poste de HRBP et 13,70% occupent le poste de consultant RH, 12,33% des personnes occupent un poste de responsable de recrutement et 4,11% occupent le poste de responsable de formation, suivi par 8,22% de personnes occupant le poste de responsable développement RH et 8,22% aussi occupant le poste de responsable de gestion de carrière.

### 3.1.6. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté (Années au travail)

**Fig. N°18 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**



Source : logiciel SPSS IBM 21

**Tableau N°17 : Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins d'un an	5	6,8	6,8	6,8
1-4	29	39,7	39,7	46,6
5-9	20	27,4	27,4	74,0
10-19	14	19,2	19,2	93,2
20+	5	6,8	6,8	100,0
Total	73	100,0	100,0	

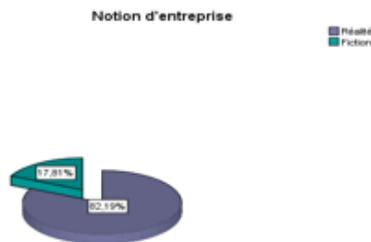
Source : logiciel SPSS IBM 21

39,73% de notre échantillon a entre 1 année et 4 années d'expérience, 27,40% possède une expérience entre 5 et 9 ans et 19,18% de notre échantillon possède une expérience entre 10 et 19 années, s'ajoute à cela 6,849% de notre échantillon possédant plus de 20 ans d'expériences et 6,849% ont moins d'un an d'expérience.

### 3.2. Perception du management des talents

#### 3.2.1. Question de la notion de talent en entreprise, est- elle une réalité ou une fiction ? :

Fig. N°19 : Notion d'entreprise sur le talent



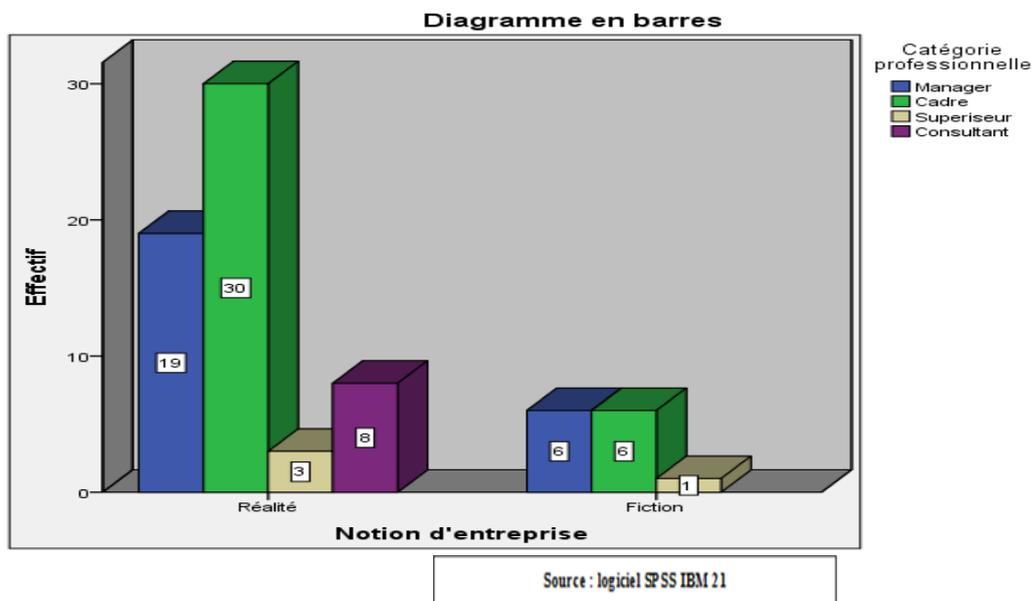
Source : logiciel SPSS IBM 21

Tableau N°18 : notion d'entreprise sur le talent

Notion d'entreprise				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Réalité	60	82,2	82,2
	Fiction	13	17,8	100,0
	Total	73	100,0	100,0

Source : logiciel SPSS IBM 21

Figure N°20 : Notion d'entreprise sur le talent selon la catégorie professionnelle



Source : logiciel SPSS IBM 21

Selon le tableau et les graphes, sur 73 de nos interrogés, seul 17.8% des interrogés pensent que le management des talents est une fiction et 82.2% pensent que c'est une réalité, 8% des consultants en RH voient tous que le management des talents est une réalité. On remarque que nos interrogés qui voient le management des talents comme réalité sont 30 cadres représentant

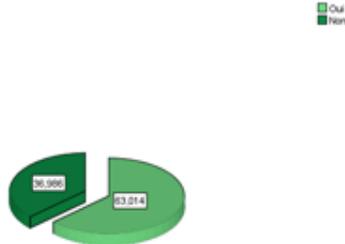
le pourcentage le plus élevé suivi de 19 managers et de 3 superviseurs qui représentent un pourcentage faible de notre population.

Dans notre échantillon, on y trouve 6 managers et 6 cadres qui voient le management des talents comme étant une fiction suivi d'un superviseur seulement.

### 3.2.2. Question sur l'intégration du management des talents dans la stratégie RH de l'entreprise :

**Fig.N°21 : MDT dans la stratégie RH**

Au niveau de la stratégie RH de votre organisation, avez-vous intégré le management des talents ?



Source : logiciel SPSS IBM 21

**Tableau N°19 : MDT dans la stratégie RH**

Au niveau de la stratégie RH de votre organisation, avez-vous intégré le management des talents ?

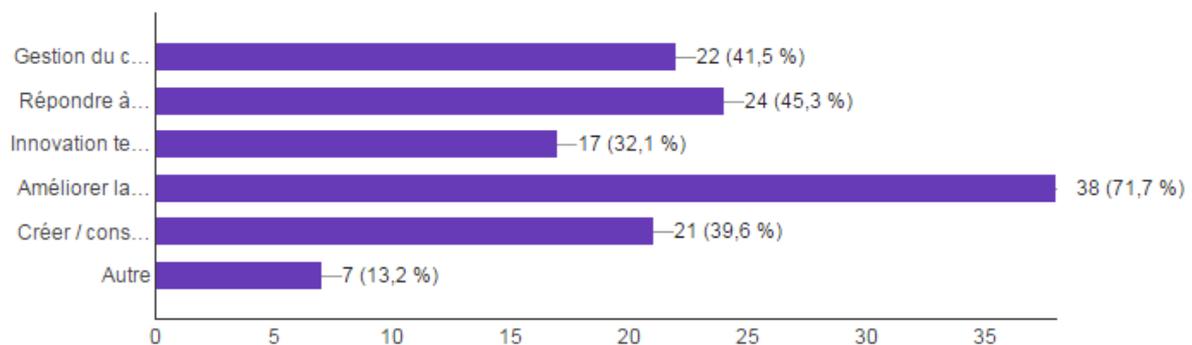
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	46	63,0	63,0	63,0
Non	27	37,0	37,0	100,0
Validé Total	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

Les réponses qu'on a sur le tableau et le graphique, montrent que la majorité des responsables RH ont intégré le management des talents au niveau de la stratégie RH de leurs organisations, ce qui représente 63% de notre échantillon, devant 37% de celle-ci qui ne l'ont pas encore fait.

### 3.2.3. Question sur les enjeux stratégiques auxquels cela obéit :

**Figure N°22 : Enjeux stratégiques**



Source : Google forms

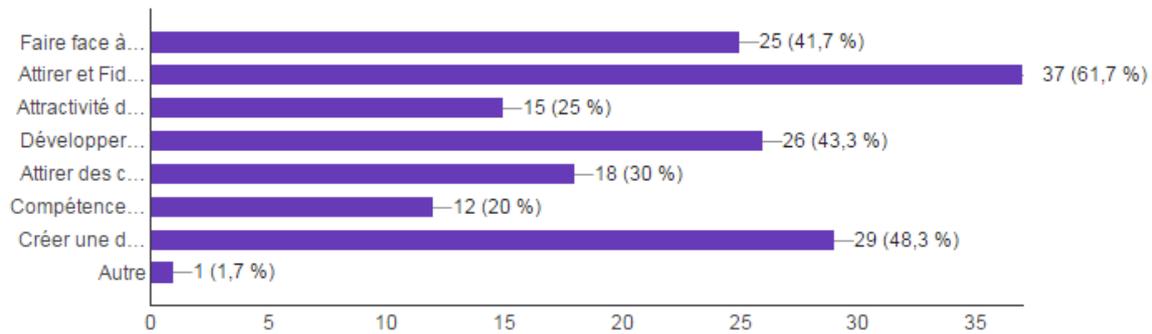
Concernant les enjeux stratégiques auxquels le management des talents obéit et selon le graphique, nous notons que :

Plus de 71% des questionnés utilisent le management des talents afin d'améliorer leur performance, 45.3% des questionnés l'utilisent afin de répondre aux évolutions du métier et

41.5% l'utilisent pour gérer le changement. Y a d'autres aussi qu'ils l'utilisent pour créer ou conserver un avantage concurrentiel et d'autres pour répondre à une innovation technologique. On remarque que presque la moitié des questionnés pensent que le management des talents obéit à l'amélioration de la performance, aux évolutions des métiers et à la gestion du changement.

### 3.2.4. Question sur les enjeux RH auquel le management des talents obéit :

**Figure N°23 : Enjeux RH**



Source : Google forms

Dans notre échantillon, des interrogés pensent que le management des talents obéit à ces enjeux RH :

61.7% pensent que cela nécessaire pour attirer et fidéliser les compétences, 48.3% pensent que cela permettra une dynamique RH, 43.3% pensent que cela permettra de développer une compétence, 41.7% pensent que c'est nécessaire afin de faire face au fort turnover des compétences.

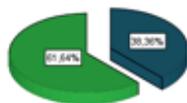
Enfin pour ceux qui reste, on a 30% des interrogés pensent que cela permettra d'attirer des compétences rares, 25% pensent que cela ca jouer sur l'attractivité de l'entreprise et enfin 20% voient cela idéale pour créer une compétence collective.

### 3.2.5. Question sur la création d'une structure dédiée à la gestion des talents :

Fig.N°24 : Structure dédié à la gestion des talents

Avez-vous crée une structure dédiée à la gestion des talents ?

Oui  
Non



Source : logiciel SPSS IBM 21

Tableau N°20 : Structure dédié à la gestion des talents

Avez-vous crée une structure dédiée à la gestion des talents ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	28	38,4	38,4	38,4
Non	45	61,6	61,6	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

Parmi nos interrogés, on trouve 38.4% des responsables qui ont dit avoir créé une structure dédiée à la gestion des talents, contre 61.6% qui n'ont pas encore créé une structure dédiée à la gestion des talents.

### 3.2.6. Question sur les appellations utilisées pour désigner les talents :

Tableau N°21 : Appellation qu'ils utilisent pour désigner les talents

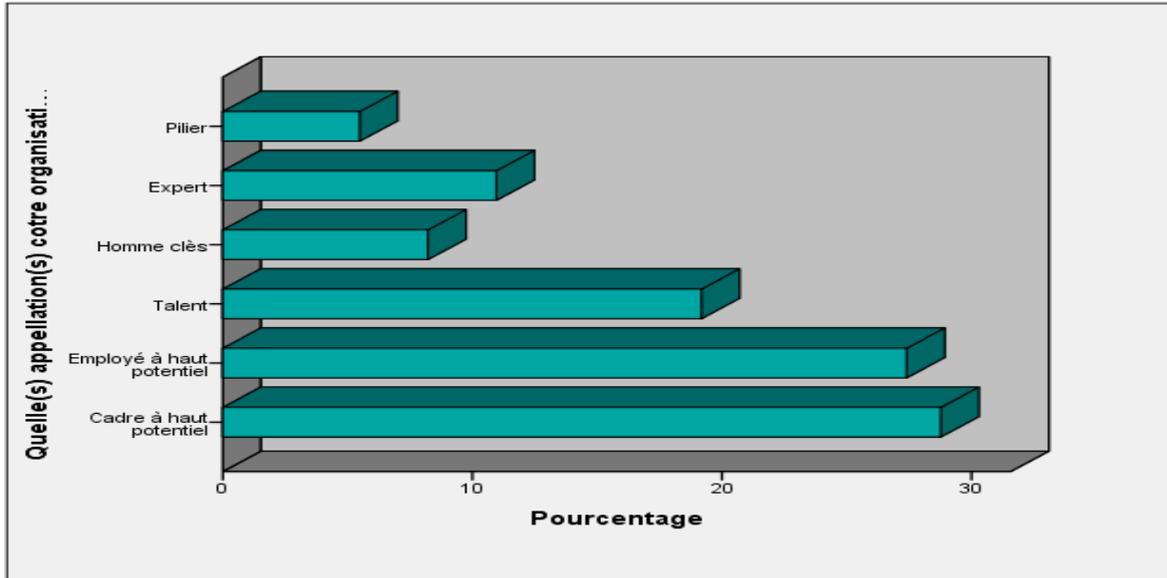
Quelle(s) appellation(s) cotre organisation utilise-t-elle pour désigner les talents ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Cadre à haut potentiel	21	28,8	28,8	28,8
Employé à haut potentiel	20	27,4	27,4	56,2
Talent	14	19,2	19,2	75,3
Homme clés	6	8,2	8,2	83,6
Expert	8	11,0	11,0	94,5
Pilier	4	5,5	5,5	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

**Figure N°25 : Appellation qu'ils utilisent pour désigner les talents**

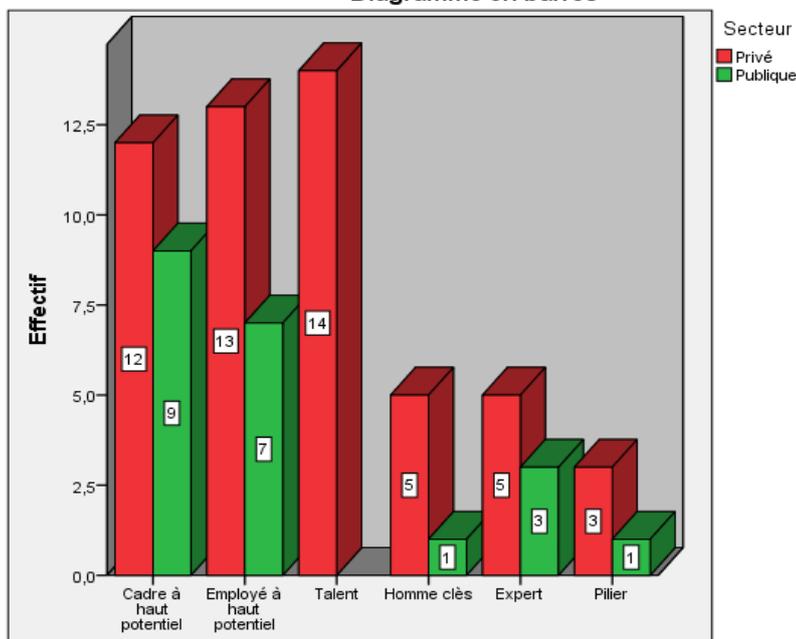
Quelle(s) appellation(s) votre organisation utilise-t-elle pour désigner les talents ?



Source : logiciel SPSS IBM 21

**Figure N°26 : Appellation pour désigner les talents dans le secteur privé et publique**

Diagramme en barres



Source : logiciel SPSS IBM 21

Selon le tableau et les graphiques, 28.8% de nos interrogés emploient le terme « Cadres à haut potentiel » dont 12 sont des responsables des entreprises privées et 9 des entreprises publiques, 27.4% utilisent le terme d' « employés à haut potentiel » dont 13 d'entre eux sont

des responsables dans des entreprises privées et 7 en entreprises publiques. 8.2% utilisent le terme « Homme clés » dont 5 d'entre eux sont des responsables dans des entreprises privées et qu'une seule personne dans une entreprise publique, 11% utilisent le terme « expert » dont 5 responsables dans le privé et 3 dans le public, 5.5% utilisent le terme « pilier » dont 3 responsables dans le privé et une seule dans le public. On retrouve aussi que 19.2% utilisent le mot de « Talent » mais uniquement dans les entreprises privées dont on voit qu'il n'y a que 14 responsables qui utilisent ce terme.

Le terme « cadres à haut potentiel » est le plus retenu, employés à haut potentiel » arrive en deuxième position juste avant celui de « Talent ».

Ces dénominations sont intéressantes car elles renvoient à celle des compétences clés en soulignant les ressources rares à l'origine d'une valeur distinctive et de long terme pour l'entreprise Algérienne.

Finalement, la gestion des cadres à haut potentiel semble toujours dominer ce segment RH stratégique avec 29% des répondants qui se cachent derrière les « Talents » des cadres à haut potentiel.

### 3.3. Conduite du processus du management des talents

#### 3.3.1. Question sur le nombre de talents annuellement identifiés :

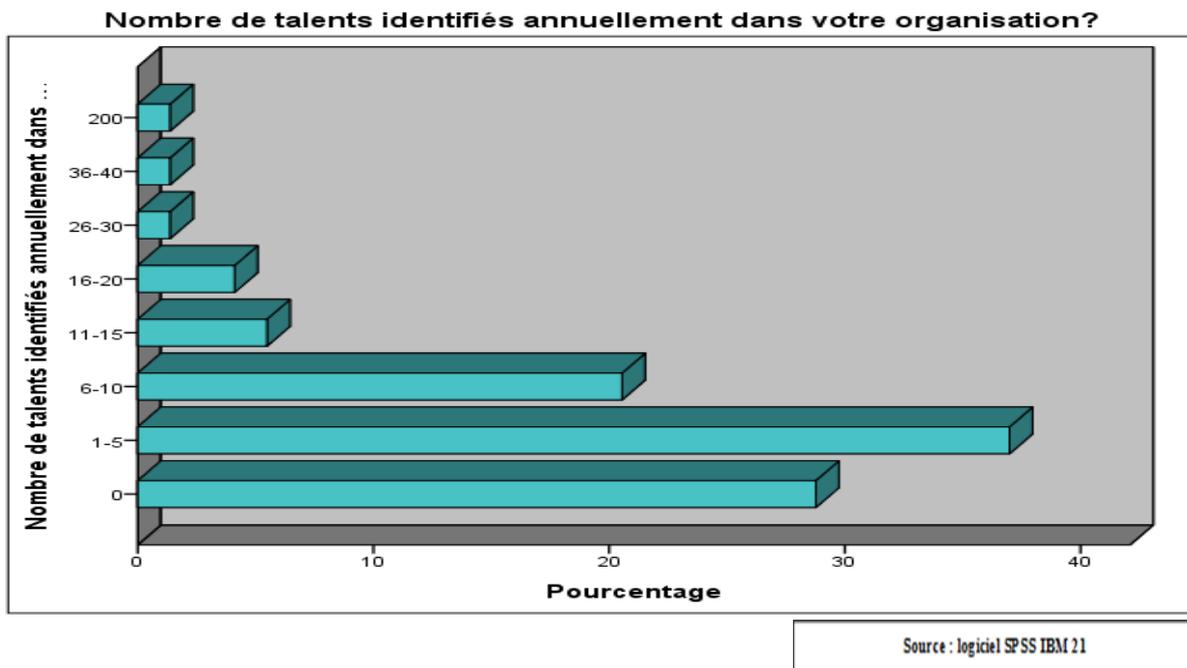
**Tableau N°22 : Nombre de talents annuellement identifiés**

**Nombre de talents identifiés annuellement dans votre organisation ?**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	21	28,8	28,8	28,8
1-5	27	37,0	37,0	65,8
6-10	15	20,5	20,5	86,3
11-15	4	5,5	5,5	91,8
Valide 16-20	3	4,1	4,1	95,9
26-30	1	1,4	1,4	97,3
36-40	1	1,4	1,4	98,6
200	1	1,4	1,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

**Figure N°27 : Nombre de talents identifiés annuellement**



On remarque le pourcentage le plus élevé des talents identifiés annuellement dans les organisations de nos interrogés varie entre 1 à 5 talents annuellement avec 37%, suivi de 20.5% qui disent identifier 6 à 10 talents par an, et 5.5% qui disent identifier entre 11 à 15 talents par an, et 4.1% des interrogés identifient 16 à 20 de talents par an, et le reste 1.4% pour chacun des trois paliers 26 à 30, 36 à 40 et +200. 28.8% de notre échantillon dit qu'ils n'identifient aucun talent.

**3.3.2. Question sur le turnover des talents :**

**Tableau N°23 : Taux du turnover des talents**

**Taux du turnover des talents dans votre organisation**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	41	56,2	56,2	56,2
1-10	16	21,9	21,9	78,1
11-20	3	4,1	4,1	82,2
21-30	2	2,7	2,7	84,9
31-40	2	2,7	2,7	87,7
41-50	2	2,7	2,7	90,4
51-60	3	4,1	4,1	94,5
61-70	3	4,1	4,1	98,6
81-90	1	1,4	1,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

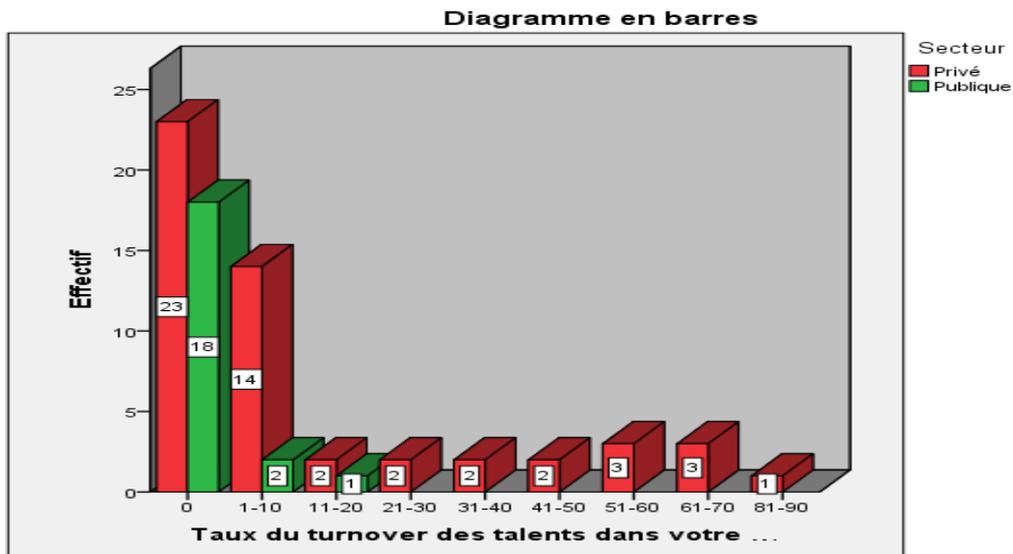
Source : logiciel SPSS IBM 21

**Figure N°28 : Taux du turnover des talents**



Source : logiciel SPSS IBM 21

**Figure N°29 : Taux du turnover des talents dans le secteur privé et public**



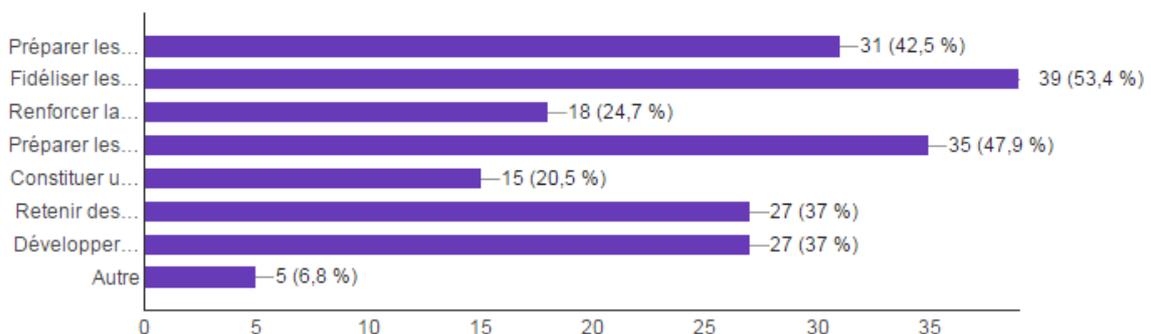
Source : logiciel SPSS IBM 21

D’après le tableau et les graphiques, on constate que 56.2 % de nos interrogés ont un taux de turnover égale à zéro et cela dans les deux secteurs, privé et public. 21.9% de nos interrogés dont 14 responsables dans les entreprises privées et 2 dans le public, disent qu’ils ont un taux de turnover des talents qui varie entre 1 à 10, suivi de 4.1% dont 2 responsables d’entreprises privées et une personne du public disent que le taux varie entre 11 et 20. On retrouve aussi que

2 responsables dans les entreprises privées répondent avoir un taux qui varie entre 21 à 30 et deux autres qui disent qu'il varie entre 31 et 40 et d'autres qui disent varie entre 41 à 50. Mais aussi 3 autres responsables des entreprises privées qui ont répondu que le taux de turnover varie entre 51 à 60 et 3 autres responsables privés qui disent qu'il varie entre 61 à 70 et enfin un seule personne d'une entreprise privée qui dit que le turnover varie entre 81 à 90.

### 3.3.3. Questions sur les objectifs poursuivis dans la mise en place du management des talents :

**Figure N°30 : les objectifs dans l'application de la gestion des talents**

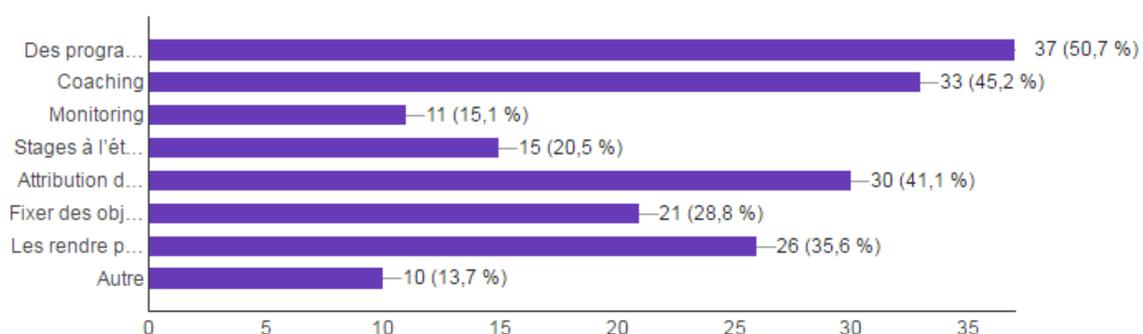


Source : Google forms

On observe que la moitié ont eu pour objectifs d'appliquer la gestion de talents ; de fidéliser les plus performants avec 53.4% et de préparer les remplacements des postes clés/et ou sensibles avec 47.9% et d'autres ceux qui ont répondu que c'était pour préparer les futurs dirigeants de l'organisation avec 42.5%, retenir les personnes porteuses de compétences rares avec 37% et développer des leaders utiles pour l'avenir de l'organisation. 24.7% ont répondu pour renforcer la culture de l'entreprise et 20.5% afin de constituer un vivier de salariés participants à l'élaboration et à la diffusion de la stratégie.

### 3.3.4. Question sur les mécanismes utilisés pour promouvoir les talents identifiés :

**Figure 31 : les mécanismes pour fidéliser les talents**



Source : Google forms

Concernant les mécanismes qu'ils utilisent afin de fidéliser leurs talents, on retrouve dans se graphique que presque la moitié des interrogés ont répondu qu'ils utilisent des programmes de formation spécifiques avec 50.7% et du coaching avec 45.2%, et ils attribuent aussi des missions stratégiques avec 41.1%.

D'autres préfèrent rendre leurs talents plus visibles avec 35.6%, d'autres fixent des objectifs plus élevés que ceux de leur collègues à des postes identiques avec 28.8%, et il y a ceux qui offrent des stages à l'étranger avec 20.5% ou alors font du monitoring avec 15.1%.

### 3.3.5. Question sur le risque de départ auquel le management des talents est confronté :

**Fig.N°32 : Risque de départ**



Source : logiciel SPSS IBM 21

**Tableau N°24 : Risque de départ**

Le management des talents est confronté au risque des remplacements après promotion à un poste

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Oui	26	35,6	35,6	35,6
Non	47	64,4	64,4	100,0
Total	73	100,0	100,0	

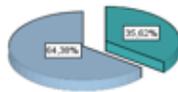
Source : logiciel SPSS IBM 21

Dans notre échantillon, 86.3% trouvent que le management des talents est confronté au risque de départ et 13.7% ne partagent pas cet avis.

### 3.3.6. Question sur le risque de remplacement auquel le management des talents est confronté :

**Fig.N°33 : Risque de remplacement**

Le management des talents est confronté au risque desremplacements après promotion à un poste



Source : logiciel SPSS IBM 21

**Tableau N°25 : Risque de remplacement**

Le management des talents est confronté au risque de départ

		Effe ctifs	Pource ntage	Pource ntage valide	Pourcen tage cumulé
Valide	Ou i	63	86,3	86,3	86,3
	No n	10	13,7	13,7	100,0
	To tal	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

Les résultats montrent que 35.6% trouvent que le management des talents est confronté au risque des remplacements après promotion à un poste et 64.4% ne partagent pas cet avis.

### 3.3.7. Question sur le phénomène du complexe de supériorité du talent par rapport à ses collègues :

**Fig.N°34 : Complexe de supériorité**

Aviez vous à gérer un phénomène de complexe de supériorité d'un talent par rapport à ses collègues?



Source : logiciel SPSS IBM 21

**Tableau N°26 : Complexe de supériorité**

Aviez-vous à gérer un phénomène de complexe de supériorité d'un talent par rapport à ses collègues ?

		Effec tifs	Pource ntage	Pourcen tage valide	Pource ntage cumulé
Valide	Ou i	41	56,2	56,2	56,2
	No n	32	43,8	43,8	100,0
	Tot al	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

Dans notre échantillon, 56.2% ont déjà eu à gérer un phénomène de complexe de supériorité d'un talent par rapport à ses collègues et 43.8% n'ont pas à gérer cela.

### 3.3.8. Question sur la délégation de la gestion des talents aux cabinets externes :

Fig.N°35 : Cabinet externe

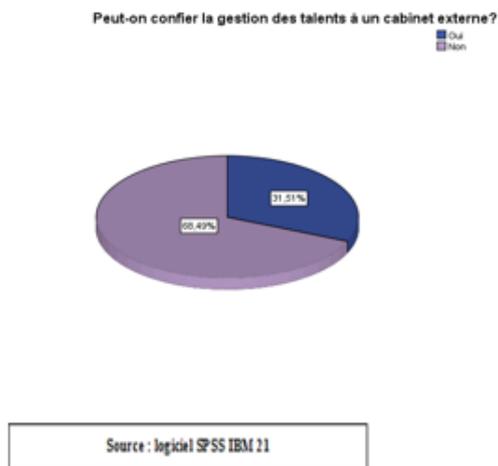


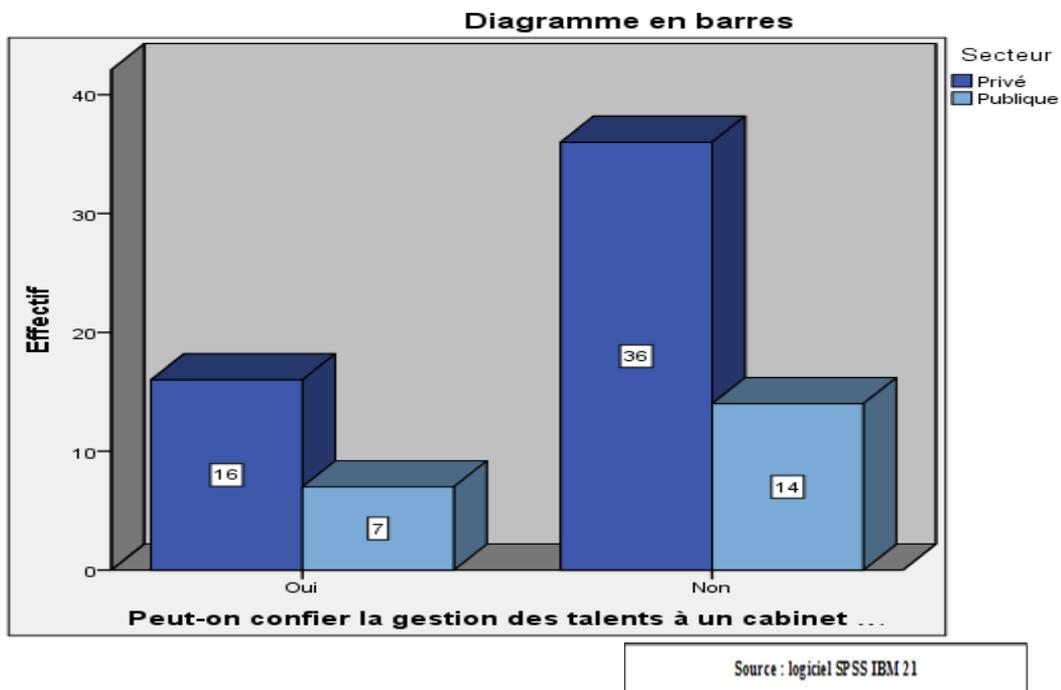
Tableau N°27 : Cabinet externe

Peut-on confier la gestion des talents à un cabinet externe ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
Oui	23	31,5	31,5	31,5
Non	50	68,5	68,5	100,0
Totale	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

Figure N°36 : Cabinet externe

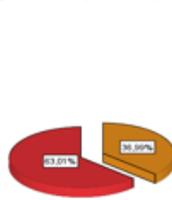


Dans notre échantillon, on retrouve 68.5% des interrogés ne souhaitent pas confier la gestion de leurs talents à un cabinet externe dont 36 sont des responsables dans des entreprises privées et 14 dans des entreprises publiques. Face à cela, on ne trouve que seulement 31.5% qui souhaiteraient confier la gestion de leurs talents à un cabinet externe dont 16 sont des responsables dans le privé et 7 dans le public.

### 3.3.9. Question sur la compétitive des entreprises sans cette catégorie d'employés « Talents » :

Fig.N°37 : Compétitivité de l'entreprise

Une entreprise peut-elle être compétitive tout en étant dépourvue de cette catégorie d'employés à haut potentiel de qualification?



Source : logiciel SPSS IBM 21

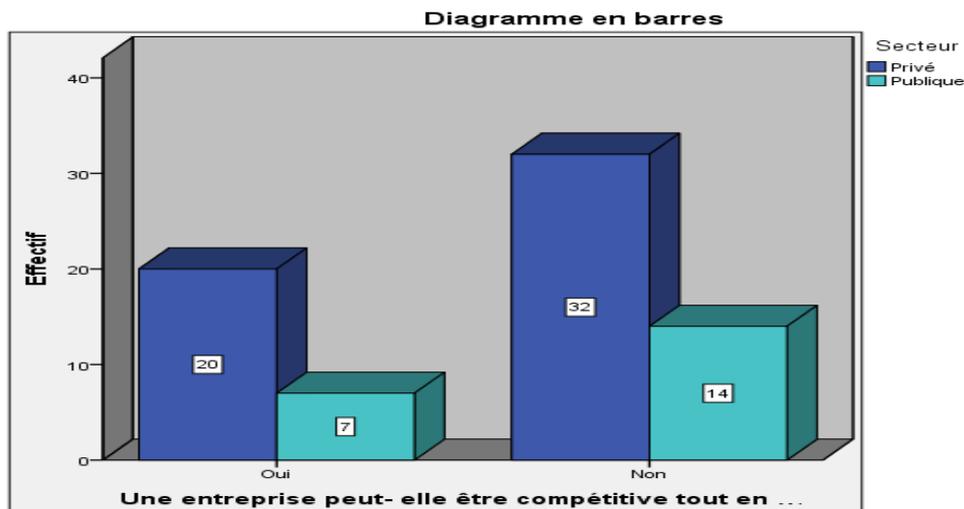
Tableau N°28 : Compétitivité de l'entreprise

Une entreprise peut-elle être compétitive tout en étant dépourvue de cette catégorie d'employés à haut potentiel de qualification ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Oui	27	37,0	37,0	37,0
Valide Non	46	63,0	63,0	100,0
Total	73	100,0	100,0	

Source : logiciel SPSS IBM 21

Figure N°38 : Compétitivité de l'entreprise



Source : logiciel SPSS IBM 21

On retrouve 63% des interrogés pensent qu'une entreprise peut être compétitive tout en étant dépourvue de cette catégorie d'employés à haut potentiel de qualification dont 32 d'entre eux travaillent dans des entreprises privées et 14 dans des entreprises publiques.

On retrouve aussi qu'il n'y a que 37% de notre échantillon qui sont d'accords sur le fait qu'une entreprise ne peut être compétitive sans cette catégories d'employés à haut potentiel de qualification dont 20 d'entre eux travaillent dans des entreprises privées et 7 seulement dans le public.

### **3.4. Confrontation des résultats au cadre théorique**

#### **3.4.1. Les réponses aux questions de la recherche**

D'après notre travail, nous constatons un manque d'études sur les talents dans le contexte algérien. Nous allons tenter de répondre à la question centrale de notre recherche, et nous allons essayer de donner des réponses aux sous-questions de notre travail.

Nous commencerons d'abord, par répondre aux sous-questions qui ont guidé notre recherche, pour ensuite répondre à la question principale de notre recherche.

##### **3.4.1.1. LES SOUS-QUESTIONS :**

###### **3.4.1.1.1. QUELLE EST LA PLACE DE LA NOUVELLE TENDANCE « TALENTS » DANS L'ENTREPRISE ALGERIENNE ?**

L'étude menée auprès des DRH des quatre entreprises ciblées et auprès des responsables et consultants RH en Algérie, afin de discerner la place de la tendance « Talent », nous a permis de constater que les pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines mises en œuvre par les entreprises algériennes peuvent être remises en cause, car elles ne permettent pas de satisfaire les besoins des RH, et elles ne sont pas à la hauteur de leurs attentes et aspirations.

Les résultats de notre étude ont démontré que la mise en place d'une telle approche RH va stimuler la motivation et l'implication des salariés. Car en Algérie, l'aspect humain en entreprise n'est pas suffisamment développé. Il s'agit d'un environnement du travail au sein duquel les salariés sont souvent mal traités, dénigrés, et surtout considérés comme des machines de production ; mais aussi l'environnement de travail est souvent défavorable où règne la tension, la pression, le stress, le manque de confiance, le manque de professionnalisme.

Lors de nos entretiens, nous avons pu voir passer des cas des salariés talentueux n'ayant pas de profils extraordinaires quant à leur formation, mais dont l'occasion leur a été présentée pour découvrir leurs compétences. Ce qu'il a aidé ces salariés talentueux c'était la chance de travailler dans un environnement de travail favorable en termes d'ambiance de travail, de relation avec la hiérarchie et les collaborateurs. En conséquence, ils ont vu leurs talents développer et leur carrière progresser.

Par ailleurs, nous avons remarqué que les outils utilisés par ces organisations pour conserver leurs talents restent la formation, le plan de carrière et la rémunération, sachant que cette dernière revient à chaque fois en premier lieu dans leurs politiques de fidélisation mais avec des mécanismes différents.

###### **3.4.1.1.2. LE MANAGEMENT DES TALENTS PERMETTRA-T-ELLE A L'ENTREPRISE ALGERIENNE DE FAIRE FACE AUX DEFIS QUE LUI IMPOSE L'ENVIRONNEMENT ?**

Après avoir étudié en détail la pratique développée par les quatre grands groupes étudiés et les réponses recueillies des questionnaires distribués aux différents responsables en

ressources humaines en Algérie, nous pouvons déduire que le management des talents présente un enjeu stratégique majeur dans le développement de celle-ci.

Nous avons cherché à mesurer l'importance des principaux enjeux récoltés des questionnaires distribués, on s'aperçoit que les enjeux stratégiques qui reviennent le plus et qui semble avoir le plus d'importance concerne l'amélioration de la performance, devant la réponse aux évolutions des métiers et enfin la gestion du changement.

Devant cela, on retrouve les enjeux RH qui apparaissent lors de nos entretiens comme la problématique d'attractivité et de fidélisation des compétences, la survie de l'organisation et la gestion du changement mais aussi répondre au fort turnover des compétences clés.

Au-delà des affirmations verbales qu'on a eues de la part des entreprises étudiés, nous enquêtes auprès des responsables RH nous a également permis de conclure qu'il s'agit bien là d'une réalité vu qu'on a eu 82% de notre échantillon qui voient le management des talents comme réalité.

D'ailleurs, à titre d'exemple, voici la réponse de l'un de nos interlocuteurs : **« Le talent n'existe plus seulement comme une nouvelle forme d'élitisme mais plutôt comme un moyen de réaffirmer des enjeux supérieurs de l'efficacité dans le modèle de business de l'entreprise. L'hyper compétition, l'innovation rapide et continue, ont renforcé les exigences des directions d'entreprises en matière de performance de leurs salariés. Les plus performants d'entre eux, les Talents, ont été repositionnés tout en haut de l'échelle des avantages concurrentiels des entreprises. Le Talent, c'est potentiellement Monsieur et Madame tout le monde, non ? Il a aussi les caractéristiques des nouvelles générations. Aurait-on réussi à faire pousser les Talents ? Je dirai que c'est une réalité actuelle. »**

Tous les grands groupes disent rechercher des talents pour préparer la relève de leurs dirigeants car c'est une nécessité et donc un véritable enjeu stratégique. C'est aussi doter son organisation de ressources humaines susceptibles d'être les plus adaptables et les plus performantes afin de permettre à l'organisation de grandir, de s'adapter aux évolutions rapidement et d'innover pour constituer un véritable avantage concurrentiel.

Tout cela permet aux entreprises algériennes d'acquérir un avantage compétitif, et d'améliorer sa performance. La mise en œuvre d'une nouvelle approche RH constitue ainsi un atout certain pour nos entreprises.

#### **3.4.1.1.3. Y A-T-IL UNE DIFFERENCE DANS LE MANAGEMENT DES TALENTS ENTRE LES ENTREPRISES ALGERIENNES ET LES ENTREPRISES ETRANGERES INSTALLEES EN ALGERIE ?**

Au fil du temps, la GRH a connu une évolution en passant par Fayol et sa simple fonction d'administration du personnel pour arriver au début des années 80 à une gestion des ressources humaines. On a assisté à une évolution des pratiques de la GRH, actuellement certaines de nos

entreprises ont inclus la nouvelle pratique orientée « Talent », toujours pour apporter une vision plus dynamique valorisant la question humaine en entreprise.

Il en découle que l'entreprise se doit à priori comme objectif de mettre ses salariés au centre de ses intérêts. Cela nous amène à dire que si l'accent est mis sur une catégorie particulière de salariés considérés comme des « Talents », ceci ne devrait pas faire oublier ses autres salariés et donc de ne pas procéder à un changement de dénomination.

D'ailleurs, notre étude a démontré que malgré la reconnaissance de cette nouvelle tendance « Talent », nos entreprises restent divergées sur l'appellation qu'elles emploient avec cette catégorie d'employés. Les trois appellations qu'il en ressort : cadre à haut potentiel (28.8%), employés à haut potentiel (27.4%) et Talent (19.2%). A part les multinationales, on a senti une réticence à utiliser cette dénomination de « Talent » au niveau de nos entreprises.

Ces dénominations sont intéressantes car elles renvoient à celle des compétences clés en soulignant les ressources rares à l'origine d'une valeur distinctive et de long terme pour l'entreprise Algérienne.

Finalement, la gestion des cadres à haut potentiel semble toujours dominer ce segment RH stratégique chez nos entreprises algériennes avec 29% des répondants qui se cachent derrière les « Talents » des cadres à haut potentiel.

Effectivement, les entreprises étrangères installées en Algérie peuvent offrir des conditions de travail et des salaires intéressants mais également il y a même certaines qui proposent à terme des possibilités de travail dans leurs filiales à l'international.

Nos entreprises publiques voient l'identification des talents limitée à la seule catégorie des cadres en oubliant les autres catégories. Ces personnes n'ont pas besoin ni de beaucoup de temps pour montrer leurs talents, et se distinguer des autres, ni d'une longue période pour grimper les échelons, et évoluer vers des postes de grande responsabilité.

Il faut savoir qu'un talent ne passe pas inaperçu, il s'agit de se faire remarquer en faisant preuve de compétences exceptionnelles. C'est pour cette raison, qu'on peut trouver un opérationnel qui se démontre par rapport à ses réalisations, ou son relationnel, d'où sa contribution à la performance de son entreprise.

Lors de notre étude empirique, nous avons constaté qu'il y a quelques petits changements au niveau des pratiques RH mises en œuvre inspirées par le management des talents. Cependant, ces petits changements demeurent insuffisants pour implanter une politique RH solide et dynamique. D'où la nécessité de faire évoluer et transformer les réflexions quant à ce sujet.

Souvent, l'intérêt principal recherché est le salaire. Il y a actuellement un décalage important dans ce que peut offrir une entreprise internationale comparativement aux entreprises algériennes qui sont tenues à une grille de salaire rigide. Mais il y a aussi des candidats qui cherchent les possibilités de développement, des formations régulières et des recyclages, ce qu'on pourra trouver dans les entreprises étrangères

### 3.4.1.2. LA QUESTION PRINCIPALE :

#### **Le management des ressources humaines dans les entreprises algériennes inclut-il le management des talents ?**

Notre étude empirique auprès des DRH des quatre entreprises ciblées mais aussi auprès des responsables et consultants RH en Algérie, nous a permis de constater l'actualité du sujet et de voir les pratiques du management des talents dans les entreprises algériennes.

Grace aux résultats obtenus, il ressort que sur les quatre entreprises ciblées, trois d'entre elles ont mis en place une politique RH basée sur le management des talents et la quatrième n'a pas mis cette politique RH. En partant de l'idée que l'approche « talent » nécessite la mise en place de nouvelles pratiques RH, à savoir : l'attractivité, l'accompagnement et la fidélisation. En examinant la politique RH des quatre entreprises, nous avons remarqué que les deux entreprises privées ont vraiment adopté cette politique en mettant en place toutes les nouvelles pratiques apportées par le management des talents. Concernant les deux autres entreprises, publiques, nous avons constaté que l'une a mis en place juste quelques pratiques RH qui renvoient vers le management des talents et l'autre n'a pas mis en place carrément de politique RH orientée management des talents.

Par ailleurs, nous sommes arrivés à un résultat selon lequel les entreprises algériennes commencent à voir l'urgence de la chose surtout les multinationales implantés en Algérie. Néanmoins, il leur reste beaucoup de travail pour arriver à un résultat satisfaisant et à avoir une mise en place adéquate des nouvelles pratiques du management des talents.

### 3.4.1. La vérification des hypothèses

La présente recherche nous a permis d'étudier le management des talents du point de vue théorique et aussi pratique. Pour vérifier nos hypothèses, nous nous sommes appuyés d'une part, sur des points de vue présentés par les auteurs auxquels nous avons fait recours pour cerner cette approche RH dans son cadre théorique. Et d'autre part, nous avons fait appel aux différents résultats obtenus à travers notre étude empirique conduite, afin de mieux comprendre notre problématique. Nous avons également fait appel aux sources documentaires mobilisées dans le cadre de cette étude.

Dans ce qui précède, nous avons formalisé les hypothèses suivantes :

- ✓ **Première hypothèse : La mise en place d'un management des talents au niveau des entreprises algériennes suppose la réunion de prérequis. Cette condition n'est pas encore réunie.**
- ✓ **Deuxième hypothèse : La GPEC, outil incontournable dans la gestion des talents, n'est pas suffisamment maîtrisée par les entreprises algériennes.**

**Troisième hypothèse : Les entreprises étrangères installées en Algérie intègrent mieux la gestion des talents que les entreprises algériennes.**

Ainsi, nous allons vérifier ces hypothèses en affirmant ou en confirmant une par une :

**Hypothèse n°1. La mise en place d'un management des talents au niveau des entreprises algériennes suppose la réunion de prérequis. Cette condition n'est pas encore réunie.**

Les résultats confirment cette hypothèse et que la mise en place de cette politique RH ne suffit pas à assurer le succès de son implémentation mais dépend de quelques prérequis réunis ; Une structure organisationnelle qui favorise l'épanouissement des talents grâce aux opportunités de mobilité (professionnelle, évolution de carrière, etc.); une culture organisationnelle porteuse d'un état d'esprit talent (**Cappelli 2008**) qui dépasse les frontières fonctionnelles, sectorielle ou encore géographique ; ou encore les pratiques managériales et de leadership cohérentes qui renforcent l'épanouissement des talents par la synergie et le travail collaboratif, la décentralisation du pouvoir, des responsabilités et des décisions à certaines positions de l'organisation.

- **La stratégie et structure** : il est nécessaire de faire une transformation profonde en matière de GRH, et de redistribuer les rôles des acteurs de l'organisation, et fédérer l'ensemble du personnel autour de la nouvelle vision RH, la compréhension de cette vision stratégique par l'ensemble des parties-prenantes de l'organisation, et la conformité du fonctionnement organisationnel à ces principes stratégiques.  
Il est nécessaire de procéder à une réorganisation des structures organisationnelles, et de mobiliser les différents outils et dispositifs RH, repérer et prévoir les pénuries en talent éventuelles en termes de compétences, et savoir comment accompagner efficacement le changement au sein de l'organisation.
- **La culture** : Comme l'a souligné **Peretti (2012)**, il n'y a pas de pratiques universelles en matière de Gestion des Ressources Humaines. Pour que les pratiques soient performantes, il faut les adapter au contexte, pour répondre aux défis auxquels l'entreprise est confrontée, évaluer la capacité de promotion et de diffusion de l'état d'esprit talent (Cappelli 2008) au travers des frontières géographiques et fonctionnelles de l'organisation, et s'assurer que leur comportement est consistant et cohérent avec les valeurs qu'ils promeuvent et souhaitent promouvoir.
- **Le leadership et management** : on ne doit pas négliger la relation qu'il y a entre le manager et le collaborateur désigné comme étant « Talent ». Il faut qu'il y ait un accompagnement, de l'encouragement et confronter les avis évoqués par les responsables RH pour établir une relation de confiance afin « d'offrir un contexte favorable à l'éclosion de talents ». Mais aussi, il faut avoir une capacité et la maturité des managers à gérer leurs talents

Ces éléments constituent quelques-unes des interrogations préliminaires auxquelles les entreprises algériennes auront à répondre au cours du processus de mise en place d'un management des talents afin de garantir le succès de son implémentation.

**Hypothèse n°2. La GPEC, outil incontournable dans la gestion des talents, n'est pas suffisamment maîtrisée par les entreprises algériennes.**

Les résultats empiriques n'ont pas validé l'hypothèse selon laquelle « La GPEC, outil incontournable dans la gestion des talents, n'est pas suffisamment maîtrisée par les entreprises algériennes ». En effet, les processus décrits par nos interlocuteurs utilisent les outils classiques de la GPEC.

Tout comme la démarche compétences, le talent management vise à développer les ressources humaines de l'entreprise pour lui permettre de répondre à des enjeux concurrentiels, de développer son image, de favoriser l'investissement au travail, de faciliter les évolutions et de préparer l'organisation à faire face aux changements en s'investissant sur les collaborateurs « à potentiels », ceux que l'organisation imagine évolutifs dans les années futures

Par ailleurs, le management des talents utilise les outils classiques de la GPEC tels que les outils de développement des compétences et les outils de gestion de la mobilité. Le Talent Management commence le plus souvent par une cartographie des emplois stratégiques ou postes clefs a précisé l'un de nos interlocuteurs. Les démarches d'identification des talents reposent sur une identification préalable des compétences devant être détenues par le « talent ».

Tout comme dans la GPEC, le premier outil d'évaluation du collaborateur est son entretien annuel. D'ailleurs, la plupart des organisations étudiées utilise un support commun pour l'ensemble de sa population, talents inclus.

Le Talent Management vise également à établir une cartographie des compétences de chaque collaborateur talentueux sur la base de laquelle des parcours individuels comprenant accompagnement, formation, mobilité... sont construits. La synthèse des cartographies individuelles constitue une cartographie collective permettant de positionner l'ensemble des ressources identifiées comme talents de l'organisation sur une matrice unique.

Il nous semble que certains de nos interlocuteurs nous ont donné la réponse. Certains nous ont clairement indiqué que le terme de « talent management » n'était rien de plus à leurs yeux que de la GPEC appliquée aux populations de futurs dirigeants. D'autres nous ont indiqué qu'ils n'ont même pas de GPEC appliquée comme il se doit et qu'ils ne font que de la gestion administrative du personnel.

Toutes les entreprises qui sont compétitives sur le marché, ont une démarche de compétences bien structurées et mise en place. D'ailleurs, notre étude a démontré que la majorité de nos responsables RH algériens interrogés avec 60% disent qu'une entreprise ne peut être compétitive tout en étant dépourvue de cette catégorie d'employés à haut potentiel de qualification.

Le management des talents apparait ainsi comme la mise en œuvre d'une GPEC innovante et particulièrement aboutie, et le management des talents ne se substitue pas au management des compétences, mais ils sont complémentaires.

**Hypothèse n°3. Les entreprises étrangères installées en Algérie intègrent mieux la gestion des talents que les entreprises algériennes.**

Nos résultats empiriques ont validé l'hypothèse selon laquelle « Les entreprises étrangères installées en Algérie intègrent mieux la gestion des talents que les entreprises algériennes ».

Comme nous venons de le démontrer, le management des talents a pour mission de fidéliser la population considérée comme l'élite des collaborateurs. Nos interlocuteurs des entreprises étrangères nous ont exprimés l'urgence et la nécessité par rapport au fait d'investir sur un salarié identifié comme haut potentiel car ces dernières années beaucoup d'entreprises ont connus un taux important de turnover de ces talents.

Les pratiques actuelles en matière de Gestion des Ressources Humaines au sein des entreprises algériennes, nous laissent dire que le management des talents est loin d'être bien intégré au sein de nos entreprises. Contrairement aux entreprises étrangères installées en Algérie, qui ont bien structuré leur pratique et ont instauré tout un programme afin de mieux intégrer et gérer leur Talents.

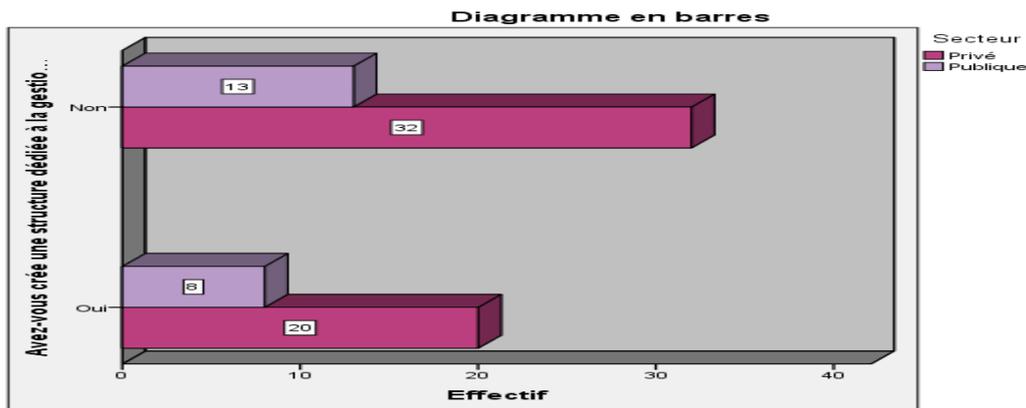
En examinant la politiques RH mise en place par les quatre entreprises, nous avons constaté que les deux entreprises algériennes mettent en place juste quelques pratiques RH qui renvoient vers ces nouvelles pratiques apportées par le management des talents comme par exemple le développement des salariés avec un système de formation spécifique.

Les deux autres entreprises étrangères interrogées nous ont démontré qu'ils ont mis en place un processus complet dédié au management des talents. Tout d'abord, on commence par l'identification des talents grâce à des outils de détection en évaluant la performance et le potentiel, de chacun, suivie d'un plan de succession et d'un plan de développement pour chaque

collaborateur.

Les réponses récoltés auprès des responsables RH en Algérie, nous ont aussi confirmé que les entreprises étrangères en Algérie ont intégré mieux la pratique du management des talents en comparaison aux entreprises algériennes, sachant que la majorité de notre population avoue ne pas avoir dédié au management des talents dans son organisation et que la plus part de ces responsable RH sont des responsables des entreprises étrangères avec 32 personnes devant 13 responsables des entreprises algériennes publiques. (Voir figure ci-dessous)

**Figure N°39 : Structure dédiée au MDT dans le secteur privé et public**



Source : logiciel SPSS IBM 21

Les talents présents sur le marché de l'emploi choisissent leur futur employeur sur des critères prenant en compte les perspectives d'évolution de carrière. L'organisation qui n'afficherait pas d'intérêt pour les « talents » perdrait de son attractivité. De même, celle qui ne saurait montrer sa capacité à faire grandir et évoluer ses collaborateurs ne pourrait les fidéliser. Dans ces conditions, l'intérêt stratégique de ces programmes en interne comme en externe peut apparaître supérieur à la mesure de leur coût et de leur efficacité.

À travers notre étude empirique et après vérification de la validité de nos trois hypothèses, il s'est avéré que deux hypothèses ont été validées, contre une hypothèse non validée.

Au final, l'ensemble des réponses apportées à nos différentes questions, de même, la vérification de nos hypothèses vont nous permettre de répondre à l'objet de notre recherche, selon lequel nous souhaitons répondre à la question suivante :

**Le Management stratégique des ressources humaines au niveau des entreprises algériennes n'intègre pas la démarche Management des talents, combien même celles-ci se dotent d'outils modernes de GRH, comme la GPEC.**

Nos résultats démontrent que le management stratégique des ressources humaines au niveau des entreprises algériennes n'intègre pas la démarche management des talents. Il faut prendre certaines dispositions organisationnelles afin de s'adapter avec l'évolution de la GRH.

Les pratiques actuelles en matière de gestion des ressources humaines au sein des entreprises publiques algériennes, nous laissent dire que la mise en place de la politique du management des talents est loin d'être vraie.

Ainsi, il ressort de cette recherche que la nouvelle tendance « Talents », ainsi que ses pratiques sont encore mal connues au sein des entreprises publiques algériennes. Celles-ci sont encore loin de concrétiser les nouvelles pratiques de la GRH, car pour la plupart, elles sont encore à la phase administrative du personnel, c'est-à-dire le modèle traditionnel.

Après avoir posé un regard sur la place des talents au sein des entreprises et distingué les mythes des réalités, notre travail de recherche montre que, la nouvelle tendance « talents » a du mal à se faire une place au sein des entreprises publiques algériennes.

### 3.4.2. Management de talent et les enjeux stratégiques pour l'entreprise Algérienne

Si les grandes entreprises recherchent aujourd'hui à attirer des salariés talentueux, c'est pour satisfaire les exigences des postes clés, et pouvoir répondre à leurs futurs enjeux stratégiques. Ces enjeux majeurs sont notamment liés à la pénurie de la main-d'œuvre, et à la nécessité d'acquiescer et aussi de maintenir un avantage concurrentiel qui leur permet de faire face au contexte concurrentiel et au **changement de l'environnement**.

Dans ce contexte mouvant et en présence d'une compétitivité accrue, l'innovation et la créativité sont considérées comme deux facteurs clés pour le développement de **l'avantage compétitif** de l'entreprise algérienne. La notion du talent, elle aussi nous démontre les principales qualités dont un talent dispose, notamment l'innovation et la créativité, et qui lui permette d'améliorer son efficacité.

La fidélisation des salariés est une étape cruciale pour la gestion des talents. Il ne s'agit pas seulement de dénicher les meilleurs profils, les entreprises algériennes trouvent aujourd'hui des difficultés à préserver les salariés talentueux, qui préfèrent aller chercher leur épanouissement ailleurs.

“L'enjeu de l'entreprise n'est pas de "collectionner" les meilleurs, mais d'arriver à faire travailler les différents types de talents ensemble afin d'accroître toujours davantage l'intelligence collective.”, ainsi **accroître la performance** de l'entreprise et la satisfaction des collaborateurs

Notre étude, nous a démontré que les principaux enjeux stratégiques auxquels l'entreprise algérienne devrait faire face sont ; la création ou la conservation de l'avantage compétitif, la gestion du changement et l'amélioration de la performance.

## Conclusion

Au final, il convient de dire que les résultats obtenus nous amènent à dire que les entreprises algériennes doivent être incitées à mettre en place de telles pratiques RH, surtout nos entreprises publiques. Cependant, nous n'avons pas l'intention à travers ces résultats laisser croire qu'il n'y a qu'une seule façon de bien faire en engendrant un effet de mode auprès des dirigeants et connaissant la culture et la mentalité algérienne cela ne créera que de la frustration qu'autre chose. Néanmoins, dans la réalité, il n'existe pas de « meilleures pratiques » valables pour tous les contextes du monde. Notre objectif est de montrer plutôt les enjeux stratégiques que cela engendre et l'intérêt de telles pratiques sur la performance organisationnelle des entreprises Algériennes.

## **Conclusion générale**

## Conclusion et perspectives

L'entreprise dans le nouveau paradigme change de stratégie et de pratique de ses ressources. La gestion des ressources humaines passe alors d'une gestion rigide des postes à une gestion des compétences pour enfin devenir la gestion des talents.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences permet au gestionnaire des ressources humaines de maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif entre les emplois et les compétences. L'équilibre homme-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyen et à long terme dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise<sup>68</sup>.

L'étude réalisée avait pour objet d'expliquer un phénomène d'actualité dans la mesure où le contexte dans le monde du travail a connu de profondes mutations.

En premier lieu, nous avons donné des notions d'emploi et de compétence, où nous avons présenté l'évolution de l'emploi en passant d'une logique de poste à une logique de compétence. Cela nous a aidés à comprendre un peu le passage de la GRH d'une notion de poste à une notion de compétence tout en distinguant la différence entre la gestion des compétences et celle de la gestion par les compétences. Après la compréhension des concepts, on a montré quels sont les enjeux et la démarche à suivre pour la gestion des compétences et la gestion par les compétences.

Ensuite, on a présenté les outils d'analyse des emplois nécessaires au bon fonctionnement de cette pratique, dans laquelle on a présenté la cartographie des emplois, le référentiel des compétences et la construction d'un dispositif de poste, tout en démontrant leurs enjeux et leurs avantages.

La GPEC facilite la planification des compétences à acquérir par l'analyse prospective des emplois et des compétences, le couplage entre le poste et la compétence et le suivi des évolutions des profils, ce qui accède une meilleure exploration des compétences, qui détiennent des capacités pour réaliser des résultats observables, dans un cadre d'amélioration contenue de la direction et de toute l'unité en général

Evidemment, l'application de ces outils d'analyse des emplois ne sera possible que si les dirigeants de l'entreprise consacrent du temps, croient en la valeur du capital humain et misent sur le développement des ressources à l'intérieur de l'entreprise. Pour que ça soit possible aussi, on a présenté la démarche à suivre pour évaluer les ressources et les moyens qu'il faut adopter pour leur développement.

Le premier chapitre nous a permis de conclure que nous sommes arrivés à une phase, où les compétences jouent le rôle primordial dans l'acquisition de l'entreprise pour ses ressources humaines, car ces ressources deviennent le pilote de tout changement suscité ou imprévu, et la réussite d'un changement dépend des compétences des employés d'une entreprise.

---

<sup>68</sup> CHAIBRASSOU.B, Le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'acquisition des compétences cas Algérie Poste, mémoire de master, ESC d'Alger, 2014- 2015.

Dans le second chapitre, nous avons présenté une clarification de la notion de « Talent », ce qui nous a permis de souligner le rôle de la gestion des talents dans l'amélioration de la performance de l'entreprise. En effet, la notion de talent est apparue au sein des entreprises notamment pour répondre aux enjeux de compétitivité qui s'avéraient contraignants. C'est pourquoi les entreprises s'orientent de plus en plus vers la mise en place de viviers de talents. Or, pour se constituer un vivier de talents, il ne suffit pas seulement d'attirer et fidéliser les talents, les entreprises sont amenées à offrir à ces talents des perspectives intéressantes en matière de carrière. Elles doivent également veiller au bien-être de leurs talents, et développer en permanence leur politique RH.

Pour cela, nous avons mis l'accent sur les nouvelles pratiques RH « Talent » en montrant l'évolution de la GRH vers le management des talents qui est due à nos organisations qui sont de plus en plus complexes, les stratégies de croissance et de leadership sont multidimensionnelles. Ensuite, on a exposé les différentes méthodes qui sont assimilées à la pratique du management des talents dans lequel, on peut trouver le scouting, le coaching le casting et cocooning.

Le management des talents constitue donc l'un des outils à disposition de l'entreprise pour lui permettre de répondre à ses enjeux stratégiques : concurrence et innovation, gestion du changement et renouvellement de ses cadres dirigeants.

En effet, on a démontré l'importance d'une mise en place d'un management des talents en étudiant son impact sur la performance de l'entreprise. Néanmoins cette pratique a des freins aussi qui peuvent engendrer des conflits à l'interne de l'organisation.

Le management des talents constitue bien un enjeu stratégique pour les entreprises algériennes. En effet, la démarche du management des talents, comme nous l'avons déjà évoqué, emprunte ses méthodes et ses outils à des matières bien connues que sont le marketing et la GPEC. La dimension marketing participe, grâce au développement du concept de « marque employeur », à la recherche des talents disponibles sur le marché, présents à l'extérieur de l'organisation. Les pratiques de GPEC sont utilisées pour le management et la gestion des talents appartenant déjà à l'organisation.

Les chapitres théoriques nous ont permis de comprendre les mécanismes des deux modes de gestion, le management des compétences et le management des talents. Le troisième chapitre est venu compléter l'étude théorique provenant des diverses références et sources qu'on a cité dans lequel on a mené une étude de terrain sur un ensemble d'entreprises Algériennes.

Notre étude empirique a reposé sur une démarche qualitatif et quantitatif en même temps, on a procédé à une étude terrain sur quatre entreprises sous forme d'entretien face à face mais aussi une étude quantitatif en récoltant les réponses de nos interrogés sur cette pratique. L'objectif de cette recherche était de voir si la gestion des ressources humaines des entreprises algériennes inclut- il la gestion des talents.

Cette enquête nous a permis dans une telle perspective, comprendre les forces de chacun, offrir les opportunités les plus pertinentes pour stimuler ces forces, mettre en travail les points d'amélioration, permettrait de 'coacher' tous les talents plutôt que de s'intéresser aux seuls cadres à un moment précis de leur carrière (Lueneburger, 2012). Les managers semblent être à la fois les principaux candidats aux viviers de talents, et ceux qui sont les rétenteurs des talents au sein de leur équipe.

l'enquête a aussi permis de montrer que la nécessité d'identifier en interne et en externe des personnes ayant des potentiels pouvant les amener à déployer des compétences utiles pour la croissance d'une organisation, est une préoccupation centrale d'une fonction RH véritablement stratégique.

A partir de cette enquête, nous avons constaté :

- Les entreprises en Algérie prennent conscience de l'importance d'une mise en place d'une gestion des talents dans leurs gestion des ressources humaines ;
- La mise en place d'un management des talents nécessite des prérequis qui ne sont pas réunis au niveau des entreprises algériennes, ce qui conforme notre hypothèse ;
- La GPEC, outil incontournable dans la gestion des talents, est maitrisée par les entreprises algériennes ce qui infirme notre deuxième hypothèse ;
- Les entreprises étrangères installées en Algérie intègrent mieux, même si c'est encore insuffisant, le management des talents, contrairement aux entreprises algériennes, ce qui confirme notre hypothèse ;
- les managers semblent être à la fois les principaux candidats aux viviers de talents, et ceux qui sont les rétenteurs des talents au sein de leur équipe.

Notre analyse effectuée constitue un ensemble de constats et de préconisations à partir de ce que nous avons pu constater sur le terrain. Ainsi, nous jugeons intéressant de présenter des recommandations aux dirigeants et aux responsables des entreprises en Algérie privées ou publiques, dans l'intention de contribuer au développement de l'économie du pays.

Nous jugeons utile de proposer les recommandations suivantes :

- Mettre en œuvre de nouvelles pratiques RH en créant un environnement favorable aux nouvelles pratiques RH et en mettant en application ces pratiques tout en les adaptant au contexte algérien ;
- Opter pour une GRH innovante et moins rigide en s'ouvrant sur les Ressources Humaines avec la mobilisation des différents acteurs en renforçant l'innovation et encourageant la créativité.
- Il vaut mieux lier la stratégie et la gestion de ces ressources humaines clés. Clarifier les contributions attendues de ces talents aux objectifs de l'organisation ainsi que les rôles principaux que l'on cherche à leur faire jouer (Garrow et Hish, 2008).

L'expansion et la diversification des organisations suscitées par la forte concurrence qu'entraîne la mondialisation des marchés contribuent à accroître l'importance de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et la gestion des talents, d'où nous tirons d'autres problématiques qui peuvent être objet de recherche pour le futur :

- Le management des talents dans un contexte multiculturel ;
- L'apport d'expatriation et de rotation des talents dans une multinationale.

## **Bibliographie**

## Bibliographie :

### Livre :

1. AUTISSIER David, Faouzi BENSEBAA Fabienne BOUDIER David AUTISSIER Faouzi BENSEBAA Fabienne BOUDIER, l'Atlas du management, Edition d'organisation, Paris 2010- 2011 ;
2. BACHY.B et HARACHE.C, Toute la fonction management, éd, Dunod, Paris, 2010 ;
3. BARKATTOOLAH Amina, Valider les acquis et les compétences en entreprise, Ed. INSEP Consulting, édition 2000 ;
4. BARTHELEMY Fabrice, GROUX Dominique et PORCHE Louis, Le français langue étrangère, Ed. Le Harmattan, édition 2011 ;
5. CHAMINADE.B, Identifiez et fidélisez vos salariés de talent, Edition AFNOR, ST DENIS, 2003 ;
6. CHAMINADE.B, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, Edition AFNOR, ST DENIS, 2006 ;
7. CHAMINADE.B, Guide pratique RH et compétences (Afnor), 2008 ;
8. Cerdin.J.L. et Colle R. et Peretti J.M, L'entreprise à la carte : une innovation pour fidéliser, 2003 ;
9. Cerdin J.L., Deniau I, La gestion des talents au service de la stratégie, Editions Eyrolles, 2008 ;
10. CITEAU.J P, Gestion des ressources humaines, Edition Dalloz, 2008 ;
11. De Bry F. et Gourdon C. sous la direction de Peretti J.M, Talent soutenable et entreprise. In Tous Talentueux Développer Les Talents et Les Potentiels Dans L'entreprise, Paris, p. p.59, 2009 ;
12. DEJOUX, C, Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences. Revue Direction et Gestion Des Entreprises In [Www.strategie-Aims.com](http://www.strategie-Aims.com), 1999 ;
13. DEJOUX, C. et A. Dietrich, Management par les compétences, le cas Manpower, Paris : Pearson Education, 2005 ;
14. DEJOUX C, « Gestion des compétences et GPEC », Edition Dunod, Paris. P.16, 2008 ;
15. DEJOUX C, Gestion des compétences et GPEC, 2° Edition Dunod, 2013 ;
16. DIDIER Noyé, cultiver les compétences, Ed. INSEP Consulting, édition 2003 ;
17. EMERY Yves et GONIN François, Gérer les ressources humaines, Ed. Presses polytechniques et universitaires romandes, troisième édition ;
18. GAGNON (S), LAVOIE (M), Guide de gestion des ressources humaines, Techno compétences, 2003 ;
19. GUERIN Francis, Faut- il brûler Taylor ?, EMS, CAEN, 1998 ;
20. GUERRERO Sylvie, les outils des RH, Edition DUNOD, 2004 ;
21. GUILLOT- SOULEZ Chloé, La gestion des ressources humaines, 3° Edition GUALINO, Paris, 2008 ;
22. Kerlan Françoise, Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Edition d'organisation, Paris, 2004 ;
23. MARTORY.B et CROZET.D, Gestion des Ressources Humaines, Pilotage social et performances, 5° Ed Dunod, Paris, 2002 ;

24. MERABACHE Valérie, Evaluation et rémunération des compétences, Edition d'Organisation, Paris, 2000 ;
25. Miles Sandy et Glynn Mangold, A conceptualization of the employee branding process, in Hartline M., Bejou D. (ed.), Relationship Management : Linking Human Resources to Marketing Performance, Best Business Books, New York, 2004;
26. Miralles, Le management des talents, Entreprises et management, 2007 ;
27. LOU VAN BEIRENDONCK, Management des compétences : évaluation, développement et gestion, édition de boeck, Paris, 2004 ;
28. LOU VAN BEIRENDONCK, Tous compétents : Le management des compétences dans l'entreprise, 1 ère Ed Boeck, 2004 ;
29. NAULLEAU Mickael, La « gestion du talent » : enseignements critiques du « talentship » dans le cadre d'une recherche-action, Paris, 2013 ;
30. Noghera F., Criaud D., Cappelletti L. Ouvrage dirigé par Peretti J.M, Le management des talents : un enjeu économique et éthique. In Tous Talentueux Développer Les Talents et Les Potentiels Dans L'entreprise, 2009 ;
31. Panczuk Serge et Sébastien Point, Enjeux et outils du marketing RH, Ed d'Organisation, Paris, 2008 ;
32. PERETTI Jean- Marie, TOUS TALENTUEUX Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, Edition d'organisation, Paris, 2009 ;
33. PERETTI Jean- Marie, Ressources humaines et gestion de personnel, éd, Vuibert, Paris, 1998 ;
34. PERETTI Jean- Marie, Ressources humaines, 6° Edition Gestion, Paris, 2001 ;
35. PERETTI Jean- Marie, Le Gall « La gestion des ressources humaines » PUF, Coll. « Que sais-je ? », 2 ème édition 1992 ;
36. ROGER.A, La gestion des carrières, Encyclopédie du management ;
37. TANGUY Lucie, L'introuvable relation formation / emploi. Un état des recherches en France, Paris, éd. La Documentation française, 1986 ;
38. Thévenet, M. et C. Dejoux, La gestion des talents : La GRH d'après-crise, 2010 ;

#### Articles :

39. AROUS Khaled, LES PRATIQUES DE LA GESTION DES COMPETENCES : CAS DES GRANDES ENTREPRISES TUNISIENNES, CREG – Université de Pau et des Pays de l'Adour (France)- CSSP – Université Tunis el Manar (Tunisie) ;
40. Aymar Gilles - Réaliser un référentiel d'emplois/CEDIP - document disponible sur le site R.I.D.F. : [Http : //www.3ct.com/ridf](http://www.3ct.com/ridf) - rubrique «management des compétences». Voir aussi la grille retenue par le CEREQ (1990), cahier 13 : Les emplois types du bâtiment et des travaux publics et cahier 17 : Les emplois types de la fonction publique - La Documentation Française, 1998 ;
41. BLACKBURN Line et Stéphanie BONAVENTURE, La gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement, AQESSS, Québec 2012 ;
42. Carrefour RH, la gestion des talents et des compétences du personnel d'encadrement, AQESSS, CANADA, 2012 ;
43. COHEN Annick et SOULIER Annette, Manager par les compétences, Ed LIAISON, Paris, 2004 ;
44. Colin Thierry, Benoit Grasser, La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale. Travail et Emploi, Ministère du travail et de la participation, 2003, p.62-73. <hal-00182502> ;

45. Guerin Christian, L'évaluation des compétences : étude des évaluateurs en action au sein des dispositifs diplômant de niveau IV et III du Ministère des Sports. Education. Université, Paris-Est, 2014 ;
46. Held Daniel, La gestion des compétences, Paru dans : Revue Economique et Sociale, Sept. 1995 ;
47. Delamare, Le Deist, F. ET J. Winterton (2005), What Is Competence? Human Resource Development International, 8: 1, 27-46;
48. DOLZ-MESTRE, Joaquim, PASQUIER, A., BRONCKART, Jean-Paul. L'acquisition des discours : émergence d'une compétence ou apprentissage de capacités langagières diverses ? Etudes de linguistique appliquée, 1993, no. 92 ;
49. DUVAL Guillaume, Taylor n'est pas mort, Alternatives Economiques n° 137 - mai 1996 ;
50. Eric Delavallée, « Le métier de manager : de l'expérience à la compétence », L'Expansion Management Review, 2010/3 (N° 138), p. 120-130. DOI 10.3917/emr.138.0120 ;
51. Gestion des compétences : quand la GRH s'impose aux cabinets-conseils Véronique Que uni et Entreprise et carrières, n°806, 11-17 avril 2006 ;
52. LE BOULAIRE Martine et Didier RETOUR, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? ;
53. Loufrani- Fedida Sabrina, Eve Saint-Germes, « Quand le territoire s'organise pour attirer à l'international et fidéliser en local les talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis », @GRH 2015/2 (n° 15) ;
54. Maubras Rodéric, La gestion des talents en entreprise : enjeux et leviers d'action au sein des équipes Résumé de l'événement du 12 juin 2014 ;
55. Martine LE BOULAIRE et Didier RETOUR, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? ;
56. Ministère de l'Equipement/DPS (1992) - Bilan des compétences - Cadres de 1er niveau - Guide d'utilisation - (extrapolation à partir de l'annexe 1 - Dictionnaire des compétences) ;
57. Mirallès P, La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? Actes du XVIIème congrès de l'AGRH Reims, 2006 ;
58. Mirallès P, Le management des talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes ? (Université d'été de l'IGEN (Inspection Générale de l'Education Nationale), Paris), 23-26/08/2005 ;
59. Monchatre Sylvie, management des compétences et construction des qualifications : comment concilier performance des entreprises et carrières individuelles ? Céreq N°201, Marseille, 2003 ;
60. Mousli Marc, Taylor et l'organisation scientifique du Travail, Alternatives Economiques n° 251 - octobre 2006 ;
61. NASCHBERGER Christine, La gestion des talents : le cas d'une entreprise du secteur de la puériculture, dans le congrès AGRH « Nouveaux comportements, nouvelle GRH ? », RENNES, 2010 ;
62. Naulleau, M, La « gestion du talent » : enseignements critiques du « talentship » dans le cadre d'une recherche-action. 24ème congrès de l'Association de Gestion des Ressources Humaines, Paris : France, 2013 ;

63. Suk Kim Pan « Comment attirer et retenir les meilleurs éléments au sein de l'administration publique ? ». Revue Internationale Des Sciences Administratives Vol. 74 ;
64. JAMROG Jay, Présentation au congrès américain (Assessment Center, 1999) ;
65. White, R. Motivation reconsidered: the concept of competence, Psychological Review, (1959), 66, 279-333;

#### Travaux universitaires :

66. BENOIST Sophie, MÉMOIRE D'EXPERTISE : Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ?, université Paris DAUPHINE, 2005- 2006 ;
67. BERKANI (M A) et FEKIH.A, La gestion par les compétences : Etude de cas l'entreprise Algérienne SBOA, mémoire de magister, ORAN, 2011- 2012 ;
68. CHAIBRASSOU.B, Le rôle de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences dans l'acquisition des compétences cas Algérie Poste, mémoire de master, ESC d'Alger, 2014- 2015 ;
69. Schäfer Nathalie et Bérengère Simon Dirigé par Philippe Garnier, Mémoire de fin d'étude, Entreprise et réputation : quelle importance doivent attribuer les ressources humaines aux réseaux sociaux dans leur stratégie de recrutement ?, PPA Réseaux des Grandes Ecoles Spécialisés, Promotion 2010-2011 ;

#### Webographie :

1. Falcoz, C, Gérer les cadres à haut potentiel. Etude (Eurostat/Les Echos), 2003 ;
2. <http://revolution-rh.com/de-la-competence-au-talent/2013> ;
3. <http://www.comundi.fr/intra/121402/attirer-et-fideliser-les-talents---les-outils-du-marketing-rh.html> Consulter le 06/03/2016 à 9.27H ;
4. <http://www.comundi.fr/mot-glossaire/321/marque-employeur.html> Consulter le 06/03/2016 à 9.30H ;
5. La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, un outil stratégique de management : [www.needocs.com/](http://www.needocs.com/) Management › Divers › RH ;
6. Lemieux Sylvie, Effectif, Spécial 10 ans, [http://www.portailrh.org/effectif/fiche\\_speciale.aspx?p=304209](http://www.portailrh.org/effectif/fiche_speciale.aspx?p=304209), 2007, consulté le 12/03/2016 à 18H.
7. Nouveaux métiers RH\_PROJET PRO 152x240, La gestion des talents, Page111 ;

## **Annexes**

## Annexe

### Annexe N°1 : Guide d'entretien

#### Management des compétences et management des talents

#### Guide d'entretien

1. Présentez-nous brièvement votre entreprise.
2. Présentez-nous votre fonction.
3. Quels sont les critères sur lesquels vous vous basez pour les recrutements ?  
 Expérience     Diplôme     Compétence     Autres  
Préciser : .....
4. Le management des compétences est-il pratiqué au sein de votre entreprise ?
5. Si oui, avez-vous élaboré un référentiel des compétences ?
6. Faites-vous une différence entre les deux notions suivantes : **Compétences** et **Talents** ?
7. Si oui, comment concevez-vous la notion de **Talent** ?
8. Selon certaines définitions, le Talent est synonyme d'un haut potentiel. Existente-t-il au sein de votre entreprise des employés à haut potentiel ?
9. Si oui, sont-ils identifiés et répertoriés en tant que talents ?
10. La DRH a-t-elle mis en place une méthode dédiée à la gestion de ces talents ?
11. Si oui, pouvez-vous nous la décrire ?
12. A quels enjeux stratégiques cette méthode de gestion des talents répond-elle ?
13. En quoi cette méthode diffère-t-elle du processus « classique » de gestion des carrières ?
14. Quel regard critique portez-vous sur votre gestion des talents ?
15. Pensez-vous que parmi les managers occupant des hautes fonctions dans votre entreprise existent ceux à fort potentiel (talents) ?
16. Si oui, sont-ils désignés en fonction de ce critère ? Combien représentent-ils environ (en % de l'ensemble des cadres supérieurs) ?

17. Au niveau de votre entreprise, existent-ils des cadres qui évoluent plus vite parce qu'ils sont considérés comme à haut potentiel ?
18. Pensez-vous que les Comités de direction sont formés de cadres à haut potentiel ?
19. Pensez-vous qu'il y a des talents qui sont ignorés par l'entreprise ? Si oui, pourquoi ?
20. Pensez-vous que cette ignorance est aussi due au fait que ces talents ne correspondent pas à ses besoins à une période donnée ?
21. Parmi les qualités suivantes, lesquelles sont présentes chez les managers talentueux de votre entreprise ?
  - Ecoute
  - sens d'analyse et d'interprétation
  - savoir déléguer et savoir décentraliser
  - prendre des risques tout en s'entourant de la sécurité
  - savoir conduire un changement et apporter de la stabilité
  - savoir travailler en équipe et en individuel
  - savoir concilier l'intérêt de l'entreprise et celui des individus
  - être dans la réflexion et dans l'action
22. Y va-t-il un suivi par la direction générale, des réalisations et performances de ses talents ? (à travers un tableau de bord)
23. Les talents sont-ils reconnus par les autres en tant que tels ?
24. Ceux-ci ne créent-ils pas des mécontentements au sein de l'entreprise ?
25. Comment gérez-vous la frustration des collaborateurs perçus comme non talentueux ?
26. Trouvez-vous que votre entreprise est attractive pour les talents externes ?
27. L'organisation de votre entreprise favorise-t-elle le développement des talents ?
28. Que faites-vous pour retenir vos talents ?
29. Concevez-vous des plans de formations spécifiques pour faire évoluer vos talents ?
30. Rôle de la DRH sur les aspects suivants :
  - les entretiens d'évaluation,
  - les plans de formation,
  - les plans de carrière,
  - la rémunération et les avantages qualitatifs (conditions de travail, qualité de vie au travail, intérêt du travail, etc.)

31. Quels sont les principaux freins au développement des talents au niveau de votre entreprise ?
32. Avez-vous autres choses à rajouter ?

*Merci pour votre collaboration et pour votre disponibilité*

## Annexe N°2 :

# Questionnaire

## (Adressé aux Responsables et Consultants en Ressources Humaines)

Dans le cadre d'un travail de recherche sur le management des talents, ce questionnaire vise la collecte des données sur la perception et la conduite du management des talents auprès des responsables RH ou consultants dans le domaine, actuels ou anciens, du secteur public et des organismes privés.

Nous souhaitons également pouvoir avoir une vision globale des enjeux stratégiques à l'origine de la mise en place d'une gestion spécifique à destination des « talents » ou « hauts potentiels ».

Ce questionnaire est anonyme et les réponses sont strictement confidentielles et ne serviront que dans le cadre de cette étude pour un mémoire de magister. N'hésitez pas à le transmettre à toute personne dont l'apport peut être utile à la recherche. Merci pour votre collaboration.

### **A- Perception du management des talents :**

**1- D'après vous, la notion de *talent* en entreprise, est-elle une réalité ou une fiction ?**

-----  
-----

**2- Au niveau de la stratégie RH de votre organisation, avez-vous intégré le *management des talents* ?**

Oui  Non

**3- Si oui,**

• **à quel(s) enjeu(x) stratégique(s) cela obéit-il ?**

- ✓ Gestion du changement ;
- ✓ Répondre à l'évolution du métier ;
- ✓ Innovation technologique ;
- ✓ Améliorer la performance
- ✓ Créer / conserver un avantage concurrentiel

Autres, précisez : -----

• **Ou bien, à quel(s) enjeu(x) RH cela obéit-il ?**

- ✓ Faire face à un fort turnover des compétences
- ✓ Attirer et Fidéliser les compétences
- ✓ Attractivité de l'entreprise
- ✓ Développer certaines compétences :
- ✓ Attirer des compétences rares

- ✓ Compétence collective
- ✓ Créer une dynamique RH

Autres, précisez : ....

**4- Avez-vous créé une structure dédiée à la gestion des talents ?**

Oui  Non

Si oui, quel est son rattachement hiérarchique ?

.....

**5. Pouvez-vous nous décrire brièvement le processus de détection d'un talent au niveau de votre organisation ?**

.....  
 .....  
 .....

**6- Vos talents :**

- ✓ Nombre de talents identifiés annuellement
- ✓ Nombre de talents cadres
- ✓ Nombre de talents Hommes
- ✓ Nombre de talent Femmes
- ✓ Taux de turnover des « Talents »
- ✓ Ancienneté moyenne des collaborateurs identifiés comme « Talents »
- ✓ Nombre de talents ayant intégré le comité de direction

**B- Conduite du processus de management des talents :**

**1- Quelle(s) appellation(s) votre organisation utilise-t-elle pour désigner les talents ?**

- ✓ Cadre à haut potentiel
- ✓ Employé à haut potentiel
- ✓ Talent
- ✓ Homme clé
- ✓ Expert
- ✓ Pilier

Autre, précisez : .....

**2- Quelles sont les objectifs poursuivis par votre organisation en mettant en place un 'management des talents' ?**

- ✓ Préparer les futurs dirigeants de l'organisation
- ✓ Fidéliser les plus performants
- ✓ Renforcer la culture d'entreprise
- ✓ Préparer les remplacements pour les postes clés et/ou sensibles
- ✓ Constituer un vivier de salariés participants à l'élaboration et à la diffusion de la stratégie
- ✓ Retenir des personnes porteuses de compétences clés rares,
- ✓ Développer des leaders utiles pour l'avenir de l'organisation

Autre, précisez : .....

**3- Quels sont les mécanismes utilisés par votre organisation pour promouvoir les talents déjà identifiés ?**

- ✓ Des programmes de formation spécifiques
- ✓ Coaching
- ✓ Monitoring
- ✓ Stages à l'étranger
- ✓ Attribution des missions stratégiques (projet, gérer un centre de profit, management de la transversalité...)
- ✓ Fixer des objectifs plus élevés que ceux de leurs collègues à des postes identiques
- ✓ Les rendre plus visibles en interne

Autres, précisez : .....

**4- Quels sont les risques auxquels le management des talents est confronté ?**

- ✓ Les départs
- ✓ Les remplacements après promotion à un poste supérieur

Autres : .....

**5- Aviez-vous à gérer un phénomène de *complexe de supériorité* d'un talent par rapport à ses collègues ?**

Oui  Non

**6- Peut-on confier la gestion des talents à un Cabinet externe ?**

Oui  Non

- Si **oui**, quels sont les avantages : .....
- Si **non**, quels sont les inconvénients : .....

**7- Une entreprise peut-elle être compétitive tout en étant dépourvue de cette catégorie d'employés à haut potentiel de qualification ?**

Oui  Non

**C- Informations complémentaires :**

1- Nom de l'organisation : .....

2- Statut juridique : ...; Effectif : .....

3- Secteur : Public  Privé

4- Pays : .....

5- Genre : Homme  Femme

6- Age :

Moins de 30 ans  30 à 39 ans  40 à 49 ans   
50 ans et plus

**7- Ancienneté :**

Moins de 1 an  1 à 4 ans  5 à 9 ans   
10 à 19 ans  20 ans et plus

**8- Catégorie professionnelle :**

Manager  Cadre  Superviseur   
Consultant

**9- Fonction :**

- ✓ Directeur des ressources humaines
- ✓ Responsable des ressources humaines
- ✓ HRBP
- ✓ Responsable recrutement
- ✓ Responsable formation
- ✓ Responsable développement RH
- ✓ Responsable gestion des carrières
- ✓ Consultant RH
- ✓ Autres : .....

**10- Turnover :**

- ✓ Taux important chez les cadres :....
- ✓ Taux important chez les opérationnels:.....
- ✓ Taux faibles chez les cadres :.....
- ✓ Taux faible chez les opérationnels : .....

**11- Suggestions ou recommandations relatives au management des talents :**

-----  
-----  
-----

# Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	2
1. Objectifs et intérêt de la recherche .....	3
2. Problématique de recherche.....	4
3. Méthodologie de la recherche.....	5
4. Travaux antérieurs sur le sujet .....	6
<b>Chapitre 1 : management des emplois et des compétences</b> .....	8
<b>Introduction</b> .....	8
<b>Section 1 : Notions d’emplois et de compétences</b> .....	8
<b>1.1. Emplois et leur évolution</b> .....	8
1.1.1. <i>Evolutions technologiques</i> .....	8
1.1.2. <i>Globalisation et internationalisation</i> .....	9
1.1.3. <i>Marché de l’emploi en développement</i> .....	9
1.1.4. <i>Développement de l’individualisme</i> .....	9
1.1.5. <i>Outsourcing</i> .....	9
1.1.6. <i>Quelques définitions</i> .....	10
1.1.6.1. <b>Qualification</b> .....	10
1.1.6.2. <b>Compétence</b> .....	10
1.1.7. <i>Typologies de compétences</i> .....	11
1.1.7.1. <b>Les individuelles et collectives</b> .....	12
1.1.7.1.1. <b>Les compétences individuelles</b> .....	12
1.1.7.1.2. <b>Les compétences collectives</b> .....	12
1.1.7.2. <b>Les compétences stratégiques</b> .....	13
<b>1.2. De la logique de poste à la logique de compétence</b> .....	13
1.2.1. <b>La notion de poste</b> .....	13
1.2.2. <b>L’EMERGENCE de la compétence</b> .....	14
1.2.3. <b>La gestion des compétences</b> .....	14
<b>1.3. Management des compétences et management par les compétences</b> .....	15
1.3.1. <b>Définition de management des compétences</b> .....	15
1.3.2. <b>Les enjeux du management des compétences</b> .....	16
1.3.2.1. <b>Inculquer une culture de résultat</b> .....	16
1.3.2.2. <b>Résoudre des problèmes</b> .....	16
1.3.2.3. <b>Manager des équipes</b> .....	17
1.3.3. <b>Les parties prenantes du management des compétences</b> .....	17
1.3.4. <b>La démarche du management des compétences</b> .....	18

1.3.5. Les difficultés de la gestion des compétences .....	19
1.3.6. Les raisons de ces difficultés sont multiples .....	19
1.3.7. Le management par les compétences.....	20
1.3.7.1. Les caractéristiques de la gestion par les compétences .....	21
1.3.7.2. La démarche de la gestion par les compétences.....	22
<b>Section 2 : Outils d'analyse des emplois .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1. Cartographie des emplois .....</b>	<b>22</b>
2.1.1. Définition de la cartographie des emplois .....	22
2. 1.2. Analyse des postes et des emplois.....	23
2.1.2.1. Conception d'une fiche de poste.....	23
<b>2.2. Référentiel des compétences .....</b>	<b>24</b>
2.2.1. Définition du référentiel de compétence .....	24
2.2.2. Types de référentiel de compétence .....	25
2.2.2.1. Les référentiels de compétences techniques .....	26
2.2.2.2. Les référentiels de compétences managériales.....	26
2.2.3. Les fonctions du référentiel de compétence .....	26
2.2.3.1. La fonction d'investigation .....	26
2.2.3.2. La fonction de représentation.....	26
2.2.3.3. La fonction de communication .....	26
2.2.3.4. La fonction de gestion .....	26
2.2.4. Conception d'un référentiel de compétence.....	27
2.2.5. L'intérêt d'un référentiel de compétence .....	28
2.2.5.1. Pour le management.....	28
2.2.5.2. Pour les personnes .....	28
2.2.5.3. POUR L'entreprise .....	28
<b>2.3. La construction du dispositif de poste .....</b>	<b>29</b>
2.3.1. Les conditions d'élaboration d'un profil de compétence .....	29
2.3.2. Les avantages d'élaboration du dispositif de poste .....	29
<b>2.4. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil stratégique de management des compétences .....</b>	<b>30</b>
<b>Section 3 : Evaluation des compétences et les moyens de leur développement.....</b>	<b>30</b>
<b>3.1. Définition.....</b>	<b>30</b>
3.1.1. Définition de l'évaluation.....	30
3.1.2. Définition de l'évaluation des compétences.....	31
<b>3.2. Les enjeux de l'évaluation.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3. Les méthodes d'évaluation.....</b>	<b>31</b>
3.3.1. L'entretien individuel.....	31
3.3.2. Feed- back 360° .....	32

3.3.3. L'entretien collectif .....	32
3.3.4. L'assessment center .....	32
3.3.5. L'auto évaluation.....	33
3.4. L'outil privilégié de l'évaluation des compétences .....	33
3.5. Le plan de développement des compétences .....	33
3.5.1. Réalisation d'un plan de développement.....	33
3.5.1.1. Evaluer les besoins en compétences .....	34
3.5.1.2. Choisir les stratégies et moyens de développement des compétences .....	34
3.5.1.3. Mettre en œuvre les moyens retenus.....	34
3.5.2. Evaluer le transfert et les effets sur les performances.....	34
3.5.3. Les moyens donc sont .....	35
3.5.3.1. La mobilité .....	35
3.5.3.2. La formation .....	35
3.5.4. Mise en place du processus .....	35
3.5.5. Administration du processus .....	38
3.5.5. Pilotage du processus .....	38
Conclusion.....	39
Chapitre 2 : Développement des talents .....	41
Introduction .....	41
Section n°1 : Une nouvelle approche RH « Talent » .....	41
1.1. Définitions de talent en Sciences de gestion.....	41
1.1.1. Le talent est- il inné ou acquis ? .....	42
1.1.2. Le talent, une combinaison rare de compétences rares.....	43
1.2. Talent, haut potentiel, et compétence : Y a-t-il une différence ?.....	44
1.2.1. Talent et haut potentiel .....	44
1.2.1.1. Tout potentiel est-il un talent ?.....	44
1.2.1.2. Le leadership est-il une forme particulière de talent.....	44
1.2.2. Talent et compétence.....	45
1.3. Emergence du management des talents.....	47
1.3.1. De la compétence au talent .....	48
1.3.2. La recherche de l'avantage concurrentiel.....	48
1.4. La guerre des talents, une réalité .....	50
Section n°2 : L'évolution de la GRH et le management des talents.....	51
2.1. De la GRH vers le management des talents .....	51
2.1.1. La GRH, de nouveaux modes de travail.....	51
2.1.2. Le passage de la GRH à la gestion des talents .....	51
2.1.2.1. Définir la gestion des talents.....	53

2.2. Le nouveau modèle de management .....	54
2.2.1. Talent management ou gestion des talents ? .....	54
2.2.2. Le modèle du management des talents .....	55
2.3. Rétention des Talents .....	56
2.4. Management des talents et rôle du manager.....	57
2.4.1. L'équipe de direction .....	58
2.4.2. La direction des ressources humaines .....	58
2.4.3. Le supérieur immédiat .....	59
2.4.4. Le gestionnaire.....	59
Section n°3 : Modèles ou Méthodes de gestion des talents.....	59
3.1. Management des talents peut-il se définir par ses pratiques ? .....	59
3.1.1. Reconnaître les talents : le scouting .....	60
3.1.2. Composer une équipe de talents : le casting.....	60
3.1.3. Exploiter et protéger les talents : le cocooning et le coaching .....	61
3.1.4. Développer les talents.....	63
3.1.4.1. Comment développer une équipe talentueuse en tant que manager ? .....	63
3.1.4.2. Les pièges à éviter en tant que manager .....	64
3.1.4.3. La somme des talents individuels fait-elle une équipe talentueuse ? .....	64
3.1.4.4. L'équipe comme terreau favorable au développement du talent.....	64
3.2. Processus de la gestion des talents .....	65
3.2.1. Différentes phases de la gestion des talents .....	65
3.2.1.1. Processus de gestion des talents et des compétences .....	65
3.2.1.1.1. Attirer les talents .....	65
3.2.1.1.2. Le recrutement des candidats.....	65
3.2.1.1.3. La sélection des candidats.....	65
3.2.1.1.4. La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues.....	65
3.2.1.1.2. Evaluer les talents .....	66
3.2.1.1.2.1. L'appréciation de la contribution .....	66
3.2.1.1.2.2. L'évaluation du potentiel .....	66
3.2.1.1.2.3. Les plans de développement individualisé.....	66
3.2.1.1.3. Développer les talents.....	66
3.2.1.1.3.1. La formation formelle .....	67
3.2.1.1.3.2. La formation en ligne .....	67
3.2.1.1.3.3. Le coaching de gestionnaire.....	67
3.2.1.1.3.4. Le mentorat.....	67
3.2.1.1.3.5. Les communautés de pratique.....	67
3.2.1.1.4. Déployer .....	68

3.2.1.1.5. Fidéliser .....	68
3.2.2. Les outils RH pour attirer, développer et retenir les talents .....	70
3.2.2.1. La marque employeur .....	70
3.2.2.1.1 Définition de la marque employeur .....	70
3.2.2.1.2. La marque employeur répond parfaitement à quatre attentes essentielles	70
3.2.2.1.3. Les quatre éléments de la marque employeur .....	71
3.2.2.1.3.1. « Ce que votre entreprise est vraiment » .....	71
3.2.2.1.3.2. « Ce que vous dites de votre entreprise » .....	71
3.2.2.1.3.3. « Ce que vos collaborateurs disent de votre entreprise » .....	71
3.2.2.1.3.4. « Ce que le public dit de votre entreprise » .....	72
3.2.2.1.4. Les avantages d'une marque employeur .....	72
3.2.2.2. Chasser les talents.....	72
3.2.2.2.1. Devenir une pépinière de talents .....	73
3.2.2.2.2. Utiliser les meilleurs soldats.....	74
3.2.2.3. Fidéliser les meilleurs talents.....	74
3.2.2.4. Mesurer la satisfaction des salariés : baromètre social .....	75
3.3. Verbatim sur les freins à la gestion des talents .....	76
Conclusion.....	77
Chapitre 3 : Le management des talents dans les entreprises en Algérie.....	78
Introduction .....	79
Section 1 : La démarche méthodologique de l'enquête portant sur le management des talents et ces pratiques sur l'échantillon choisi. ....	79
1.1. La démarche méthodologique .....	79
3.3.2. Le cadre de la recherche .....	79
3.3.3. La pré-enquête.....	79
3.4. Spécificité et complexité de la démarche mise en œuvre.....	80
3.4.2. Le choix de la population mère .....	80
3.4.3. La méthode choisie pour le recueil d'information.....	80
3.4.3.2. Les entretiens qualitatifs dits semi- directifs.....	81
3.4.3.3. Le questionnaire quantitatif .....	81
3.5. Les difficultés rencontrées .....	82
3.5.2. Le questionnaire qualitatif ou semi- directif .....	82
3.5.3. Le questionnaire quantitatif .....	82
3.6. Déroulement et dépouillement de l'enquête.....	82
3.6.2. Le déroulement de l'enquête .....	82
3.6.3. Le dépouillement des informations et analyse des résultats .....	83
3.6.4. Présentation des entreprises .....	83
3.6.4.2. Linde Gas .....	83

3.6.4.3. SONELGAZ.....	84
3.6.4.4. SANOFI.....	84
3.6.4.5. SAIDAL GROUPE.....	84
Section 2. Les résultats de l'étude .....	85
2.1. Synthèse des pratiques étudiées .....	85
2.1.1. Qu'est-ce qu'un « talent » pour ces grandes entreprises ? .....	85
2.1.2. Pourquoi les grandes entreprises recherchent-elles des talents ? .....	86
2.1.3. Les processus de détection en interne .....	87
2.2. Comment les entreprises fidélisent-elles leurs talents ? .....	92
2.2.1. La fidélisation par la rémunération.....	92
2.2.2. La fidélisation par la promesse d'un plan de carrière .....	93
2.3. Un regard critique des organisations sur leur gestion des talents.....	93
Section 3 : Interprétation et analyse des données collectées .....	94
3.1. Identification des cadres .....	94
3.1.1. Répartition de l'échantillon selon le secteur .....	94
3.1.2. Répartition de l'échantillon selon l'âge .....	95
3.1.3. Répartition de l'échantillon selon le genre .....	95
3.1.4. Répartition de l'échantillon selon sa catégorie du poste occupé .....	96
3.1.5. Répartition de l'échantillon selon leur fonction.....	96
3.1.6. Répartition de l'échantillon selon l'ancienneté (Années au travail) .....	97
3.2. Perception du management des talents .....	98
3.2.1. Question de la notion de talent en entreprise, est- elle une réalité ou une fiction....	98
3.2.2. Question sur l'intégration du management des talents dans la stratégie RH de l'entreprise : .....	99
3.2.3. Question sur les enjeux stratégiques auxquels cela obéit : .....	99
3.2.4. Question sur les enjeux RH auquel le management des talents obéit :.....	100
3.2.5. Question sur la création d'une structure dédiée à la gestion des talents : .....	101
3.2.6. Question sur les appellations utilisées pour désigner les talents : .....	101
3.3. Conduite du processus du management des talents .....	103
3.3.1. Question sur le nombre de talents annuellement identifiés : .....	103
3.3.2. Question sur le turnover des talents : .....	104
3.3.3. Questions sur les objectifs poursuivis dans la mise en place du management des talents : .....	106
3.3.4. Question sur les mécanismes utilisés pour promouvoir les talents identifiés :.....	106
3.3.5. Question sur le risque de départ auquel le management des talents est confronté .....	107
3.3.6. Question sur le risque de remplacement auquel le management des talents est confronté : .....	108

3.3.7. Question sur le phénomène du complexe de supériorité du talent par rapport à ses collègues : .....	108
3.3.8. Question sur la délégation de la gestion des talents aux cabinets externes : .....	109
3.3.9. Question sur la compétitive des entreprises sans cette catégorie d'employés « Talents » : .....	110
3.4. Confrontation des résultats au cadre théorique .....	111
3.4.1. Les réponses aux questions de la recherche .....	111
3.4.1.1. Les sous- questions : .....	111
3.4.1.1.1. Quelle est la place de la nouvelle tendance « Talents » dans l'entreprise algérienne ? .....	111
3.4.1.1.2. Le management des talents permettra-t-elle à l'entreprise algérienne de faire face aux défis que lui impose l'environnement ? .....	111
3.4.1.1.3. Y a-t-il une différence dans le management des talents entre les entreprises algériennes et les entreprises étrangères installées en Algérie ?.....	112
3.4.1.2. La question principale : .....	114
3.4.1. La vérification des hypothèses.....	114
3.4.2. Management de talent et les enjeux stratégiques pour l'entreprise Algérienne ....	119
Conclusion.....	120
Conclusion et perspectives .....	122
Bibliographie : .....	126
Annexe .....	131
Table des matières .....	138
Résumé .....	145

## Résumé

Ce travail a pour finalité de voir la mise en place d'une politique RH incluant le management des talents dans les entreprises en Algérie, en prenant quatre études de cas de deux secteurs différents ; le pharmaceutique et le gaz, avec une entreprise privée et publique pour chaque secteur. Ces deux secteurs sont parmi les rares secteurs à être en croissance en Algérie, notamment en présence d'une conjoncture économique difficile. Nous avons choisi une méthodologie qualitative qui fait appel à des échanges, entretiens de face à face réalisés sur terrain mais aussi en parallèle une étude quantitative dans lequel on a posté un questionnaire destiné aux responsables et consultants en ressources humaines en Algérie sur un réseau professionnel « LINKEDIN ». Ce mémoire vise à comprendre cette nouvelle approche des « Talents » du point de vue de l'entreprise, mais également de quel vision les managers algériens l'aperçoivent. Les turbulences qu'a subit le marché algérien ces dernières années a entraîné l'apparition de nouvelles pratique RH pour faire face à la nouvelle génération et ses ambitions. L'objectif principal, de la présente recherche est de voir si cette nouvelle forme de gestion des talents peut être appliquée et acceptée par nos entreprises en Algérie comme une nouvelle pratique de la GRH. Pour ce faire, nous allons tout d'abord déterminer la politique actuelle mise en place par nos entreprises en terme de GRH, puis nous allons essayer de voir quelles sont leurs pratiques vise à vis de cette catégorie de collaborateurs, et enfin nous allons analyser les résultats obtenus de notre étude quantitative, et confirmer ou infirmer les hypothèses formulées à la lumière de notre étude empirique. Les résultats de ce travail font ressortir les enjeux stratégiques pour nos entreprises à la mise en place de cette nouvelle pratique de la GRH pour tous ceux qui ne sont pas encore convaincus de cette réalité.

## Summary

This work's aim is to see the establishment of an HR policy including talent management in companies in Algeria, taking four case studies of two different sectors; pharmaceutical and gas, with a public and private company for each sector. These two sectors are among the few sectors to be growing in Algeria, especially in the presence of a difficult economic environment. We chose a qualitative methodology that involves exchanges, face-to-face interviews on land but also in parallel, a quantitative study in which one has posted a questionnaire for managers and HR consultants in Algeria on a professional network «LINKEDIN. » This memory is to understand the new approach of the "Talents" from the perspective of the business, but also what the vision Algerian managers realize. The turmoil has suffered the Algerian market in recent years has led to the emergence of new HR practice to deal with the new generation and its ambitions. The main objective of this research is to see whether this new form of talent management can be applied and accepted by company in Algeria as a new practice of HRM. To do this, we will first determine the current policy implemented by our companies in terms of HRM, then we will try to see what their practice is to screw this category of employees, and finally we will analyze the results of our quantitative study, and confirm or refute the assumptions made in light of our empirical study. The results of this study highlight the strategic issues for our companies in the development of this new practice of HRM for those who are not yet convinced of this reality.

هدف هذا العمل هو لمعرفة وضع سياسة الموارد البشرية بما في ذلك إدارة المواهب في الشركات في الجزائر، مع أربع دراسات حالة اثنتين من القطاعات المختلفة. الأدوية والغاز، وشركة عامة وخاصة لكل قطاع. هذين القطاعين من بين القطاعات القليلة أن تنمو في الجزائر، خاصة في ظل وجود بيئة اقتصادية صعبة. اخترنا منهجية النوعية التي تنطوي على التبادل، وجها لوجه لقاءات على الأرض، ولكن أيضا في موازية لدراسة كمية في أي واحد قد نشر استبيان لمديري ومستشاري الموارد البشرية في الجزائر على شبكة المهنية " ينكدين ". هذه الذاكرة هي فهم النهج الجديد من "المواهب" من وجهة نظر رجال الأعمال، ولكن أيضا ما يدرك مديري الجزائري الرؤية. عانت اضطرابات في السوق الجزائرية في السنوات الأخيرة أدى إلى ظهور ممارسات جديدة للموارد البشرية للتعامل مع الجيل الجديد وطموحاتها. الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة ما إذا كان هذا الشكل الجديد من إدارة المواهب يمكن تطبيق ومقبولة من قبل شركاتنا في الجزائر كممارسة جديدة لإدارة الموارد البشرية. للقيام بذلك، سيكون علينا أولا تحديد السياسة الحالية التي كتبها شركاتنا تنفيذها من حيث الموارد البشرية، ثم سنحاول أن نرى ما هي ممارساتها المسمار هذه الفئة من الموظفين، وأخيرا سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الكمية لدينا، وتؤكد أو تدحض الافتراضات في ضوء دراسة تجريبية لدينا. تسليط الضوء على نتائج هذه الدراسة على القضايا الاستراتيجية لشركاتنا في تطوير هذه الممارسة الجديدة لإدارة الموارد البشرية لأولئك الذين ليسوا على قناعة من هذا الواقع حتى الآن.