

**COMPARATIVE ANALYSIS OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES
OF TWO MULTINATIONALS
PFIZER PHARM ALGERIE & SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE**

**ANALYSE COMPARATIVE DES PRATIQUES DE MANAGEMENT DES
TALENTS DE DEUX MULTINATIONALES
PFIZER PHARM ALGERIE & SCHNEIDER ELECTRIC ALGERIE**

Sarah ATROUNE*

*Ecole des Hautes Etudes Commerciales EHEC
Pôle Universitaire Koléa
atrounesarah@gmail.com*

Amina MESSAID

*Ecole Nationale Supérieure de Management ENSM
Pôle Universitaire Koléa
ha.messaïd@ensm.dz*

Reçu le 2018-03-05 Accepté le 2018-04-01 Publié en ligne le 2018-06-01

ABSTRACT: The Talent management gradually invests the human resources field, according to Pierre MIRALLES (2007) talent is defined as "excellence + difference," the talent management involves implementing a coherent set of typical management practices; it means attract, develop and retain the best employees of the company, those at the heart of the performance. This research is based on an analysis of two cases of global companies; Pfizer and Schneider Electric. It highlights the strategic direction of these companies and their variations in terms of practices and talent management tools.

Keywords: Talent, performance, potential, management, segmentation, HRM

RESUME : Le management des talents investit progressivement le champ des ressources humaines, selon Pierre MIRALLES (2007), le talent est défini comme « *excellence + différence* », manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, il signifie attirer, faire évoluer et fidéliser les meilleurs employés de l'entreprise, ceux qui sont au cœur de la performance de cette dernière. Cet article est fondé sur une analyse de 2 cas d'entreprises d'envergure internationale; Pfizer et Schneider Electric. Elle met en exergue les orientations stratégiques de ces dernières et leurs déclinaisons en termes de pratiques et d'outils de management des talents.

Mots clés : Talent, performance, potentiel, management, segmentation, GR

1. INTRODUCTION

Dans un environnement qui connaît régulièrement divers bouleversements, les entreprises doivent faire face à divers défis : évolution démographique, ouverture des marchés, intensification de la concurrence, complexité des relations économiques, évolution des mentalités, diversification des profils et innovation.

Les responsables de la valorisation du capital humain deviennent alors les pilotes naturels de ces mutations car l'homme devient l'acteur principal dans toute organisation; il excelle, il fait la différence, offre des opportunités, permet de sortir du lot de la concurrence et accélère la croissance.

En Algérie, la fonction Rh a évolué selon le développement économique et social du pays; son champ de compétences s'est élargi, notamment grâce aux lois sociales promulguées en 1990 et continuellement actualisées, la fonction commence à devenir une des préoccupations-clés des chefs d'entreprise désirant maintenir ou renforcer leur position sur un marché en pleine mutation.

Le management des talents représente une des problématiques RH du XXI^e siècle, il signifie attirer, faire évoluer et fidéliser les meilleurs employés de l'entreprise, ceux qui sont au cœur de la performance de cette dernière.

Les firmes multinationales se sont implantées en Algérie et ont imposé de nouvelles problématiques, notamment le management des talents, nous avons privilégié l'étude de cas de deux multinationales connues.

L'entreprise Pfizer Pharm., société américaine, numéro deux mondial de la pharmacie présente dans plus de 150 pays, et classée en 2013 par le cabinet Booz & Company 9^e parmi les 20 entreprises les plus innovantes au monde et présente en Algérie depuis 1994.

Ainsi que l'entreprise Schneider Electric, groupe industriel européen à dimension internationale, qui fabrique et propose des produits de gestion d'électricité. Présent dans plus de 100 pays¹, Schneider Electric s'arrogue à la 7^e place du classement des entreprises les plus admirées au monde selon le magazine Fortune 2014 (catégorie Industry/Electronics). Sa filiale est présente en Algérie depuis l'année 2000.

Dans ce cadre, la question principale qui oriente notre réflexion peut être formalisée comme suit : **Est-ce que les pratiques de management des talents appliquées au sein de Pfizer Pharm. Algérie et Schneider Electric Algérie sont-elles identiques ou différentes fondamentalement?**

Afin de mener à bien cette recherche, nous opterons pour une méthode qualitative, le management des talents étant un domaine nouveau, la recherche qualitative nous offre une stratégie de recherche souple et interactive et adaptée à l'objet de l'étude.

La communication définit dans un premier temps le talent, le management des talents. Elle expose ensuite le cadre méthodologique, puis les pratiques de management des talents à Pfizer et Schneider, les outils, que nous discutons au terme de ce papier en mettant en relief les points de convergence et de divergence.

¹ <http://www.schneider-electric.fr/sites/france/fr/societe/carrieres/schneider-electric-en-bref/notre-activite.page>
consulté le 14/09/2014

2. APPROCHE THEORIQUE DU MANAGEMENT DES TALENTS

La gestion des talents fait depuis peu l'objet d'une attention particulière dans la sphère académique.

Lewis et Heckman (2006) soulignent le manque de clarification théorique de la notion. Beaucoup d'articles se sont en effet appuyés sur une notion en vogue dans les milieux scientifiques et managériaux, sans en clarifier les contours et le contenu.

En Algérie, cette notion demeure nouvelle, peu de travaux scientifiques ont été entamés pour encourager et orienter les entreprises voulant choisir ce mode de management.

2.1. Définitions

Selon Pierre Miralles¹ : « le talent est défini comme "excellence + différence" et vu comme une idiosyncrasie². Manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, telles que le scouting (détection/sélection), le casting (composition d'équipe), le coaching (accompagnement/conditionnement) et le cocooning (protection/rétention).

L'émergence dans les organisations du management des talents exprime l'immersion d'une partie de leurs activités dans le monde de l'hypercompétition. »

Pour Geer Sanders cité par Bruel et Colsen (2002)³ : « les entreprises cherchent des talents, les talents cherchent des entreprises. Ces dernières années, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à attirer et retenir les bons éléments. Ce n'est pas seulement parce que certaines compétences sont rares : les candidats savent de mieux en mieux ce qu'ils veulent ». L'idée, ici défendue, est que l'accord doit être attractif pour les deux parties.

Le management des talents peut être aussi défini comme étant une approche marketing des professionnels avec l'existence d'une segmentation sous l'angle du management : traitement des collaborateurs de façon différenciée en fonction de leurs talents. Cette différenciation concerne autant la rémunération, la formation que l'évaluation.

2.2. Management des talents et autres modèles de GRH

Comme nous l'avons déjà souligné, selon Miralles⁴ 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).

¹ . MIRALLES P., « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management? », revue management & avenir, 2007 n° 11, Management Prospective. Pages 29-42.

² Manière d'être particulière à chaque individu qui l'amène à avoir tel type de réaction, de comportement qui lui est propre. (Larousse.fr)

³ BRUEL M. et COLSEN C., *L'usine à bonheur*, Pearson Education, France, 2002.

⁴ MIRALLES P., *Le management des talents*, Entreprises et management, Paris. 2007, p161

Quand on regarde de près, ce sont les mêmes actions qu'en matière de Gestion des Ressources Humaines : définir les besoins en personnel de l'entreprise, les recruter, les intégrer, les former, organiser les mobilités, les rémunérer, les fidéliser...

Le parallèle est trompeur, car le contexte stratégique et organisationnel s'est profondément modifié : hypercompétitivité, incertitude, innovation continue, excellence métier, individualisation des carrières, ouverture sur le monde, apprentissage continu, etc.

L'introduction de la notion de talent à la GRH permet de développer des modèles applicables à des situations précises.

Le management par les talents ne remplace pas d'autres modèles, mais contribue à enrichir et à rendre plus robustes les analyses.

Selon Miralles trois modèles coexistent, ils ne se substituent pas et peuvent se compléter : le management par la qualification, par la compétence et par le talent, il dresse un tableau des différences majeures entre les trois (3) modes de management.

Table 1 : le modèle du management des talents face aux modèles de la qualification et des 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 Composition d'équipe
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Préparation
Critères d'évaluation	Efficacité	Efficienc	Excellence
Rémunération	Fixe	Variable	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 : MIRALLES P., « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management? », revue management & avenir, 2007 n° 11, Management Prospective, Page 41.

3. CONTEXTE ET CADRE METHODOLOGIQUE

La présentation de notre démarche vise à permettre aux lecteurs d'estimer la validité et la portée des conclusions. Elle permet aussi aux chercheurs s'intéressant au même domaine d'évaluer dans quelle mesure nos résultats sont aptes à orienter leurs actions dans des contextes différents.

Les études exploratoires et qualitatives ne requièrent pas de grands échantillons. La taille de l'échantillon est déterminée par saturation¹ :

- Lorsque l'ajout d'unités de signification ne permet plus d'enrichir les catégories;
- Lorsque l'ajout d'information (d'entrevues) n'ajoute plus au modèle explicatif.

En pratique, sept à douze entrevues permettent généralement d'atteindre la saturation.

L'analyse des résultats nous a permis d'identifier les pratiques de management des talents dans chacune des entreprises pour pouvoir les comparer.

3.1. Contexte organisationnel

Notre étude s'est portée sur les filiales de deux multinationales Pfizer Pharm. Algérie, ainsi que Schneider Electric Algérie, connues et reconnues pour leurs pratiques managériales qui ont fait de ses groupes des leaders dans leurs secteurs respectifs.

3.1.1. Pfizer Pharm Algérie

Avec plus de 100 000 collaborateurs répartis dans 150 pays, un chiffre d'affaires de 49,60 milliards de dollars en 2014, un bénéfice net de 9,1 milliards de dollars² et 89 sites de production, Pfizer est acteur de santé et acteur de société depuis 165 ans avec pour slogan : « Ensemble, œuvrons pour un monde en meilleure santé ».

Pfizer Pharm. Algérie est une filiale de Pfizer, elle importe et commercialise les produits pharmaceutiques Pfizer en Algérie.

3.1.2. Schneider Electric Algérie

Le groupe Schneider Electric est une multinationale fondée en 1837 par les deux frères Alsaciens Eugène Schneider et Adolphe Schneider, avec un Chiffre d'affaires de 26 milliards d'euros en 2015, 150 000 collaborateurs, ce groupe est le leader mondial de la gestion d'énergie³.

Schneider Electric, spécialiste de la gestion de l'énergie, propose des solutions intégrées pour rendre l'énergie sûre, fiable, efficace et productive sur les marchés du résidentiel, des bâtiments, des centres de données et réseaux, de l'industrie et de l'énergie et des infrastructures.⁴

Schneider Electric Algérie est présent en Algérie depuis plus de 50 ans à travers d'autres marques telles que Melin Gerin, TAC, APC & PELCO, etc.

Nous allons montrer à travers le table ci-après, les principales différences entre les deux.

¹ MONGEAU P., *Réaliser son mémoire et sa thèse, côté Jeans & côté tenues de soirée*, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008. p 94

² <http://affaires.lapresse.ca/resultats-financiers/201501/27/01-4838850-pfizer-previsions-decevantes-pour-2015.php> consulté le 10/06/16 à 07:59

³ Document interne, 2014

⁴ <http://www.algerie.schneider-electric.com/sites/algeria/fr/societe/profil/en-bref/en-bref>. Consulté le 14/12/14 à 07:30

Table 2 : comparaison des deux multinationales étudiées

	PFIZER		SCHNEIDER ELECTRIC	
Activité	Importation, production et commercialisation de produits pharmaceutiques		Production et commercialisation de solutions intégrées pour la gestion de l'énergie électrique	
Nationalité	Américaine		Française	
Âge	1849 (international)	1994 (Algérie)	1837 (international)	2000 (Algérie)
Effectif	100.000	300	160.000	244
CA	49.6 milliard \$ (2014)	>150 millions \$ (2014)	26 milliards \$ (2015)	87.6 millions € -(2013)
Présence	150 Pays		100 pays	
Entités	WBB (direction)- unité de production (fusion SAIDAL)		Direction générale-5 agences- unité de production – centre logistique	
Structure	En aires thérapeutiques		En business units	
Missions	Prévention, traitement, innovation et protection du capital santé		Tirer le meilleur de l'énergie électrique et la rendre fiable, sure, efficace, productive et verte.	
Concurrence	Hypercompétition		Hypercompétition	

3.2. Méthodologie de la recherche

Pour aborder au mieux la réalité du management des talents dans les deux entreprises choisies, nous avons opté pour une méthode qualitative, le management des talents étant un domaine nouveau, cette recherche avait une visée compréhensive cherchant à répondre aux questions pourquoi et comment pour comparer par la suite les deux entreprises.

L'approche fut la même, les managers des ressources humaines ont mis à notre disposition un certain nombre de documents internes en français et en anglais que nous avons consultés et analysés pour comprendre le processus de management des talents et les outils utilisées dans chaque entreprise.

Cela nous a aussi permis de rédiger le guide d'entretien et des entretiens semi-directifs ont été menés à Pfizer avec 9 managers et 8 à Schneider Electric en contact direct avec les talents.

4. RESULTATS

Le champ de la comparaison a toujours existé dans le domaine des sciences humaines et sociales contrairement aux sciences exactes qui sont universelles. En effet, la comparaison devient un « *outil indispensable à la production des connaissances* »¹, elle nous permet non seulement d'évaluer des produits, services, processus et performances, mais aussi d'identifier les meilleures pratiques, pour s'y référer et les améliorer.

4.1. Définition du talent

¹ <http://www.unesco.org/most/ghorra.htm> consulté le 14/04/2014 à 23:03

Chaque entreprise à sa propre définition du mot « talent » et la question à se poser est : est-ce que cette définition est partagée par tous les salariés de l'entreprise. Le table suivant montre la définition des deux multinationales.

Table 3 : la définition du talent dans les deux multinationales

PFIZER	SCHNEIDER ELECTRIC
<ul style="list-style-type: none"> - Détenir les compétences Pfizer - Être performant - S'adapter au changement - Apprendre vite 	<ul style="list-style-type: none"> - Être capable d'assumer de nouveaux rôles et de nouvelles responsabilités (Hauts potentiels) - Être performant - Se différencier - S'intégrer et s'adapter

Les managers de Pfizer partagent une définition commune sur ce qu'est le talent à Pfizer.

Le talent à Pfizer c'est :

✓ **Détenir les compétences Pfizer**

Les fondations d'un système management des talents à Pfizer reposent sur une principale unité de mesure : les compétences.

Les compétences Pfizer ce sont les compétences qui sont communes à tous les employés Pfizer des cinq (05) continents.

✓ **Être performant**

La performance est l'élément principal sur lequel on évalue le talent, et qui permet la segmentation des collaborateurs et le classement dans le Six Box Grid, l'atteinte des objectifs individuels conduit à la performance de l'entreprise dans son ensemble.

« *Le talent c'est la disposition donnée, aptitude, capacité intellectuelle à réussir une activité donnée et parvenir à l'excellence...* » (Sales Manager Pfizer)

« *... les personnes sont l'investissement principal de l'entreprise, et donc recruter des talents c'est d'une part une garantie de la performance...* » (Senior Audit Qualité Pfizer)

✓ **Apprendre vite et s'adapter au changement (Learning agility)**

Le Learning agility nous renseigne sur la capacité d'apprentissage selon des domaines spécifiques; c'est la capacité à réfléchir, se connaître soi-même, savoir se comporter avec les autres, s'adapter aux différentes situations, obtenir des résultats satisfaisants du premier coup et/ou sous pression, etc.

« *... un talent c'est aussi quelqu'un qui va pouvoir s'adapter à l'entreprise, comprendre vite la dynamique, les processus, avoir une certaine flexibilité...* » (Senior Audit Quality Pfizer)

Pfizer est une entreprise qui connaît des changements fréquents, il est donc indispensable que les collaborateurs soient flexibles et qu'ils arrivent à s'adapter et maintenir un haut niveau de performance.

À **Schneider Electric**, les managers n'ont pas une définition commune des talents; nous avons remarqué une réelle hétérogénéité dans les réponses lorsque l'on s'est intéressé à la définition du talent Schneider.

Pour certains, les talents sont toutes les ressources humaines sans exception;

« *Le groupe Schneider considère tous les collaborateurs comme des talents, un talent c'est quelqu'un qui apporte une valeur ajoutée* » (HRM, Schneider)

« Toutes les ressources humaines de Schneider sont des talents et chacun dans son domaine. » (Responsable des achats, Schneider)

Pour d'autres ce sont les personnes qui vont avoir les capacités d'assumer de nouvelles responsabilités- en d'autres termes les Hauts potentiels-

« Le talent doit toujours être dans la case du haut à droite (case n° 9) » (DRH, Schneider)

« C'est des personnes qui ont des capacités à développer pour occuper des responsabilités supérieures, c'est des personnes potentielles sur lesquels Schneider investit pour les préparer à des postes supérieurs » (Manager Supply chain and local distribution center Schneider)

« C'est une personne qui veut faire ses preuves qui veut marquer son passage et elle ne se contente pas de faire partie du lot... » (DFC, Schneider)

Malgré une certaine hétérogénéité dans les réponses, les deux multinationales s'accordent à dire que le talent est relié à la performance, mais aussi à des qualités qui peuvent être un apport essentiel au succès de l'organisation. Cela rejoint la définition de Miralles que nous avons vue précédemment, selon laquelle « talent = excellence + différence »

4.2. La cartographie des talents

Afin de pouvoir détecter les talents, les deux entreprises ont mis en place une matrice qui segmente les salariés selon des critères spécifiques et représentés dans les tableaux suivants.

Table 4 : la six box grid simplifiée (pfizer)

		Potentiel	
		Faible	Haut
Performance soutenue	HAUTE	Collaborateur exceptionnel/talent crucial	Collègues clés/game changers
	MOYENNE	Collaborateur performant/contributeur solide	Collègues émergents
	FAIBLE	Sous-performant	Collègues en transition

Table 5 : la nine box simplifiée (schneider)

Performance 4-5 Haute	7. Haute Performance	8. Haute performance et potentiel	9. Top Potentiel
Performance 3 Moyenne	4. Solide Performance	5. Solide Potentiel	6. Haut potentiel
Performance 1-2 Faible	1. Plan d'amélioration de la performance (PIP)	2. PIP* ou personne à la mauvaise place	3. Nouveau rôle ou Deficient
	Faible	Modéré	Fort
	Potentiel		

Nous remarquons après l'analyse des deux tableaux que la segmentation se fait sur la base des mêmes critères :

1. Des résultats des évaluations annuelles des performances du personnel;
2. De la perception du potentiel de développement du collaborateur.

Cette matrice performance/potentiel nous renseigne sur les actions à entreprendre pour chaque collaborateur.

Elle fait ressortir pour les 2 entreprises les personnes qui font preuve d'excellence dans les fonctions actuelles, mais aussi ceux qui sont en deçà de la performance attendue.

La performance est le prérequis indispensable, c'est le premier critère. Mais ce n'est évidemment pas suffisant : il ne suffit pas d'être « bon » dans son poste pour garantir la capacité à évoluer vers des responsabilités de niveau supérieur ou d'un autre type.

Le second critère est le « potentiel », c'est-à-dire la capacité à évoluer. Plus le potentiel est élevé, plus la marge de manœuvre est importante; à **Pfizer**, le potentiel est évalué avec le questionnaire 360° d'agilité d'apprentissage, tandis qu'à **Schneider Electric** il n'y a pas d'outils spécifiques même si la grille de Schneider est plus évoluée dans la mesure où il y a 3 niveaux de potentiel, ce dernier sera évalué par le manager et les personnes qui travaillent au quotidien avec le talent.

- L'objectif de la six box grid est de déterminer pour chacun les actions de développement, ils doivent veiller à ce que les talents puissent s'épanouir, trouver leur place et se développer dans un environnement de travail adéquat et suscitant la motivation en faisant ce qui correspond le mieux à leurs aptitudes, compétences et aspirations.

- Tandis qu'à Schneider Electric la nine box sert non seulement à ces mêmes actions, mais sert aussi à établir le plan de relève.

La segmentation des salariés à Schneider évoque surtout la chasse aux cadres de haut niveau qui sont catégorisés dans la case 9, et qui sont destinés aux plus hautes responsabilités dans l'entreprise, ceux qui sont susceptibles de rejoindre un jour un poste de management. Autrement dit, la notion est fortement réductrice et empreinte d'élitisme, mais renvoie sur le long terme.

4.3. Le processus de management des talents

Le processus de management des talents est l'ensemble des actions mises en œuvre pour permettre à l'entreprise d'attirer les talents, de les développer et de les fidéliser.

Ce processus est complexe et est donc très difficile à gérer. Le seul but de l'ensemble du processus est de placer la bonne personne au bon endroit au bon moment, tout en établissant un bon ajustement entre l'emploi et l'individu.

En faisant le parallèle entre les pratiques citées par Pierre Miralles et le processus de chacune des deux entreprises nous réalisons le tableau suivant :

Table 6 : parallèle entre pratiques et processus des deux multinationales

	PFIZER	SCHNEIDER ELECTRIC
SCOUTING	Attirer/recruter/Evaluer	Attirer, commencer Accomplir, évaluer
COACHING ET CASTING	Développer	Reconnaitre, développer
COCOONING	Fidéliser	Évoluer

4.3.1. Le Scouting

Pour reconnaître les talents, il faut d'abord les attirer; attirer les talents c'est développer une marque employeur forte, pour Aurélie Robertet, Country Manager France chez Universum, cabinet spécialisé dans la marque employeur¹ : « C'est permettre aux entreprises de booster leur attractivité en communiquant une image valorisante, mémorable et plus lisible de leur structure afin de dégoter, in fine, les meilleurs talents »;

Schneider Electric accorde beaucoup d'importance à l'attraction, et a mis en place divers programmes de développement de marque employeur notamment des partenariats avec diverses universités, le programme Cool Sites qui aide les sites du Groupe à mettre en place des environnements de travail attractifs, inspirants et motivants pour les employés, les différents événements pour promouvoir l'énergie durable (go green in the city) et nous avons remarqué sa présence sur internet ; une visibilité traduite par des campagnes de communication sur le site officiel et sur différents sites web.

Pfizer quant à elle communique très peu, même si elle occupe une place dans le classement des meilleurs employeurs du monde; il ne suffit pas d'être un employeur de référence et de mettre en œuvre une politique ambitieuse de ressources humaines, encore faut-il le faire savoir, car c'est en multipliant les initiatives, en général sur plusieurs fronts, que les meilleurs employeurs réussissent à être mieux identifiés par leurs cibles de recrutement.

La détection implique l'évaluation. L'évaluation se fait pour les deux entreprises selon les deux critères que nous avons vus précédemment et qui sont la performance et le potentiel.

4.3.2. Casting, Coaching et Cocooning :

Le casting consiste à rechercher la meilleure complémentarité des styles afin que, dans l'organisation, les talents s'additionnent. Nous nous sommes rendu compte qu'il n'y a aucun dispositif développé dans les deux multinationales pour agir sur la dimension d'ensemble des talents, la vision des deux reste plus individualiste que collective.

Les techniques de fidélisation sont de deux ordres selon Miralles² (2007) :

1. le coaching qui vise le contrôle des facteurs internes;

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 ».

Dans notre cas, c'est toutes les actions de développement et d'accompagnement des talents, dans les deux entreprises et qui sont quasiment similaires dans la mesure où elles sont de 3 niveaux; l'apprentissage en salle, l'apprentissage en étant en contact avec les autres et enfin l'apprentissage sur le tas.

2. Le cocooning qui agit sur les facteurs externes.

L'action sur les facteurs internes et externes a pour objectif 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).

¹ <http://www.chefdentreprise.com/Thematique/management-rh-1026/Breves/Developpez-votre-marque-employeur-attirer-talents-235186.htm> consulté le 18/04/15 à 10:31

² MIRALLES P., *Le management des talents*, l'Harmattan, Paris, 2007, p 227.

Pour Miralles et Nicolli cités par Peretti¹ (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* ».

Afin de permettre au talent de s'exprimer, l'apport du coach est donc à compléter par un travail spécifique sur les rapports entre le sujet et les conditions de travail (facteurs externes). Il s'agit là de le mettre dans les meilleures dispositions pour lui permettre d'atteindre ce meilleur niveau de performance. Nous parlerons de reconnaissance, de rémunération et d'avantages en nature pour Schneider Electric et Pfizer.

Mais **Schneider Electric** va au-delà de la fidélisation interne du talent, à travers l'étape « évoluer » elle accompagne les collaborateurs qui veulent quitter l'entreprise et va jusqu'à offrir des sommes d'argent, des formations et une aide pour que ces personnes restent liées à l'entreprise en devenant clientes ou partenaires (distributeurs officiels de la marque);

4.4.Les outils

La définition des processus RH fait principalement appel à des outils, grâce à l'avènement des technologies de l'information et de la communication ces outils sont accessibles à tous et simples à utiliser.

Au regard de l'analyse des différents outils nous avons identifié les points de convergence et de divergence;

- **Recruter :**

Les outils utilisés pour le recrutement semblent identiques, mais la différence réside dans le fait qu'à Pfizer les responsables du recrutement ne disposent d'aucune liberté dans l'élaboration des questions pour l'entretien, un modèle comprend non seulement les fiches de postes et les compétences associés comme dans le système de références de Schneider Electric, mais aussi une liste des questions à poser pour chaque compétence recherchée, avec précision, cela réduit l'autonomie des acteurs dans le recrutement des collaborateurs, mais leur facilite aussi la tâche.

- **Évaluer :**

L'évaluation des performances est pour les deux multinationales un processus structuré destiné à étudier et à discuter de l'exécution des tâches qui sont confiées au collaborateur, de la réalisation des objectifs préalablement fixés, et ce au cours d'une année.

Celle-ci comporte une auto-évaluation et une évaluation du manager, la seule différence entre Pfizer et Schneider Electric c'est qu'à **Schneider Electric** on donne la chance au collaborateur d'expliquer pourquoi il n'a pas atteint certains objectifs lors d'une réunion entre manager et managé avant l'évaluation du manager. À Pfizer, les résultats sont discutés après l'évaluation du manager.

Ces entretiens annuels permettent d'échanger, de motiver, d'évaluer les résultats, de fixer de nouveaux objectifs et les moyens pour l'atteindre.

¹ PERETTI J., *Tous talentueux, développer les talents et potentiels de l'entreprise*, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2009.

L'évaluation du potentiel permet de valider l'adéquation d'un collaborateur par rapport à un projet d'évolution et d'orientation identifié qui répond aux besoins de l'entreprise, mais aussi à ses aspirations. Il mesure la capacité à évoluer.

L'évaluation du potentiel dans les deux entreprises diffère; à Pfizer, il existe un outil spécifique : le learning agility, un questionnaire d'évaluation à 360° qui mesure la capacité à faire face à des changements ou à de nouveaux défis qui exigent des attitudes et comportements différents.

À Schneider Electric, l'évaluation se base sur la perception du manager et des personnes qui travaillent avec le talent, le potentiel sera lié à la maîtrise de langues étrangères, la capacité de s'adapter à différentes situations, la rapidité d'action et de réaction, l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, etc.

La grille de segmentation des collaborateurs à Pfizer est considérée comme un outil d'évaluation, car elle permet de prendre des mesures de développement mais aussi de licenciement et d'évolution de carrière.

- Développer :

Il s'agit pour les deux entreprises de faire en sorte que chacun prenne en main son propre développement à travers une pluralité de programmes et de formations.

Le travailleur du 21^e siècle a de moins en moins envie – ni même besoin – de quitter son poste de travail pour se former.

Nous partons alors de l'idée que le développement n'est pas le monopole de la formation traditionnelle (en salle), l'apprentissage ne peut et ne doit donc plus être désormais considéré comme une activité isolée, cloisonnée et réalisée en dehors de l'environnement et du quotidien professionnel.

Pfizer et Schneider Electric appliquent ce principe et ont conçu des programmes intégrant l'apprentissage avec les autres et sur le lieu de travail.

- Reconnaître :

Le plan de succession est à Schneider Electric un des outils de reconnaissance, car il permet d'atteindre l'objectif ultime du management des talents de cette entreprise et qui est la planification de la relève.

5. DISCUSSION

Mettre en place un management des talents n'est pas évident. Les entreprises ne savent pas clairement ce qu'elles doivent atteindre et ce que constitue un Talent Management efficace dans la durée.

Le management des talents est un réel défi et challenge à relever pour les entreprises du 21^e siècle, il leur donne la capacité à s'adapter au changement des marchés, et à saisir les opportunités.

Les résultats de notre étude nous en permis de faire les constats suivants :

- Le management des talents à Schneider a pour objectif la planification de la relève, et la préparation des talents en interne à occuper des postes de responsabilité et de nouveaux rôles à l'avenir;

- Le management des talents à Pfizer a plus un objectif de gestion du changement, il s'agit de préparer les collaborateurs à s'adapter aux défis de demain, défis d'un monde

changeant de plus en plus vite et faire des compétences Pfizer une référence dans toutes les filiales du monde.

- Schneider Electric et Pfizer utilisent quasiment les mêmes outils et processus, ceci se justifie par le fait que chacune d'entre elles fait appel aux mêmes cabinets internationaux de consulting.

Mais notre étude, nous a aussi permis de constater que la réussite ou l'échec de ce modèle de gestion des ressources humaines réside dans la capacité des entreprises à combiner un certain nombre de facteurs clés tout en déjouant des pièges et obstacles.

5.1. Les facteurs clés de succès

- **Le support de la direction et du groupe** : Il est nécessaire que la direction, les RH, et les managers travaillent ensemble, pour une cohérence des actions menées.

- **Une vision partagée** : il est important que tous les salariés partagent les mêmes valeurs, qu'ils aient connaissance de la stratégie globale, pour prendre la même direction.

- **La transparence et la communication** : La transparence permet d'avoir une visibilité de la situation, les règles doivent être claires pour l'ensemble des collaborateurs.

La communication est aussi un élément clé, la bonne transmission des informations, l'assurance que l'information a été bien comprise, le feed-back régulier de l'état d'avancement (positif ou négatif).

- **L'outillage** : mettre en place des textes, des procédures ne suffit pas, il y a des outils tels que la 6 ou 9 box, le learning agility, les différentes évaluations qui permettent de mesurer la performance, le plan de succession, etc. Sans outils, les concepts restent abstraits, théoriques et sans intérêt.

- **L'engagement** : le collaborateur doit être impliqué, et doit lier ses objectifs individuels aux objectifs collectifs.

- **La responsabilisation et l'autonomie** : La responsabilisation des employés c'est conférer aux employés une certaine mesure d'indépendance et de responsabilité afin qu'ils soient en mesure d'analyser, de contrôler et de prendre des décisions par eux mêmes.

Cela leur donne une certaine autonomie afin qu'ils fassent preuve d'initiative et qu'ils soient en mesure de prendre les choses en charge.

- **La confiance** : La relation entre le manager et son talent doit être basée sur la confiance, dans une optique d'amélioration continue, les deux parties doivent rester positives, poser les bonnes questions, être sincères, savoir écouter l'autre, l'aider à s'exprimer, à formuler ses besoins, à se développer et à évoluer.

5.2. Les pièges à éviter

Le principal effet pervers de la gestion des talents serait de n'en faire qu'un habillage nouveau de pratiques anciennes dont on commence à mesurer l'inefficacité, mais il existe de réels pièges à éviter.

- **L'iniquité** : Tous les collaborateurs doivent avoir une égalité des chances de prouver l'inégalité de leur talent par rapport aux autres; c'est ce paradoxe qu'il faut gérer.

Le besoin d'une part de différencier les personnes, et d'autre part le besoin de traiter les personnes de manière équitable et promouvoir la solidarité et la cohésion. C'est tout l'enjeu de la segmentation.

- **Les risques du « tout le monde a des talents »** : Il devient dangereux d'affirmer que chacun a des talents. Penser que tout le monde en possède revient à faire perdre à la gestion des talents toute crédibilité. Et à considérer que chacun a des talents que le manager se doit d'identifier et de contribuer à développer, il est probable que les managers ne démissionnent très rapidement devant l'ampleur et la difficulté de la tâche.¹

- **La dimension collective du travail sous-estimée** : En privilégiant la personne, la gestion des talents peut sous-estimer la dimension collective du travail, à savoir que l'efficacité d'un collectif dépend autant d'une capacité à travailler collectivement que de l'addition des capacités individuelles.

- **Les risques de starisation** : Nous sommes dans une société où la reconnaissance individuelle est considérée comme très importante. À trop vouloir mettre en lumière le talent, on peut oublier ceux qui lui permettent de briller. cela peut provoquer un sentiment d'infériorité, ce qui peut engendrer un stress difficile à supporter.

- **Supposer que tout est transposable** : Les outils de gestion, pas plus que les idées, ne sont transposables d'une région à l'autre sans réflexion et sans adaptation préalable.

Le contexte local, les habitudes, les compétences, le marché et les propositions alternatives existantes méritent d'être prises en considération.

6. CONCLUSION

La GRH a beaucoup évolué ces dernières années, passant de modèles statiques à modèles mouvants évoluant en fonction de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Notre recherche traite d'une problématique au cœur des préoccupations des entreprises, elle avait pour ambition l'exploration d'un nouveau thème et la comparaison de pratiques se rapportant à ce dernier. Il nous apparaît clairement au terme de l'étude, qu'il n'y a pas de « One Best Way », mais plusieurs visions de management des talents qui doivent être en phase à la culture d'entreprise, à sa structure, mais aussi à l'évolution de son environnement même si les processus et outils sont quasiment similaires. De plus, la réussite d'une démarche de management des talents dépend de l'alchimie de divers éléments comme le partage d'une vision et d'une culture commune, la confiance, la communication et la transparence, l'engagement, l'utilisation d'outils adaptés et déjouer certains pièges tels que les phénomènes de starisation, l'iniquité, la sous-estimation du travail collectif.

¹ DEJOUX C., THEVENET M., *La gestion des talents, La GRH d'après crise*, édition Dunod, Paris, 2010. p 206

BIBLIOGRAPHIE

- [1] **BRUEL M ET COLSEN C.**, *L'usine à bonheur*, Pearson Education, France, 2002.
- [2] **DEJOUX C., THEVENET M.**, *La gestion des talents, La GRH d'après crise*, édition Dunod, Paris, 2010
- [3] **MIRALLES P.**, *Le management des talents*, Entreprises et management, Paris. 2007
- [4] **MIRALLES P.**, « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management? », revue management & avenir, 2007 n° 11, Management Prospective. Pages 29-42.
- [5] **MONGEAU P.**, *Réaliser son mémoire et sa thèse, côté Jeans & côté tenues de soirée*, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2008
- [6] **PERETTI J.**, *Tous talentueux, développer les talents et potentiels de l'entreprise*, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris, 2009.

Sites

<http://affaires.lapresse.ca>

<http://www.chefdentreprise.com>

<http://www.schneider-electric.fr>

<http://www.unesco.org/>