

Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

Par : **Mme Hassiba DJEMA**

Maître de conférences, EHEC Alger

Mme Meriem CHERFOUH

Maître de conférences, EHEC Alger

Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

Par : **Mme Hassiba DJEMA**

Maître de conférences, EHEC Alger

Mme Meriem CHERFOUH

Maître de conférences, EHEC Alger

Mots clés :

Talent, management des talents, la guerre des talents.

Résumé:

Le talent a envahi la gestion des ressources humaines. On parle de guerre des talents, de leur développement ou de leur gestion spécifique. Certains vont jusqu'à imaginer que le nom même de gestion des ressources humaines soit maintenant remplacé par celui de gestion des talents. L'émergence de cette notion pose évidemment des questions de fond liées à sa définition, son origine et sa pertinence pour aborder les problèmes actuels de gestion des ressources humaines. Dans cet article, nous allons essayer de présenter le management des talents comme une solution entre les mains des DRH, pour faire face à la guerre des talents qui ne cesse de s'intensifier entre les entreprises préoccupées par l'attraction des talents dont elles ont besoin.

Introduction

Le phénomène de l'hyper compétition s'est renforcé par la mondialisation, ceci implique une augmentation notoire des risques pour les entreprises. Afin de minimiser ce risque, les talents sont une réponse, ainsi chaque entreprise a besoin de talents. Les études internationales Deloitte¹ menées auprès des praticiens RH confirment que l'attraction, le recrutement et la rétention des talents se situent dans les priorités RH depuis 2005 et que la crise les a renforcées. En effet, quelles que soient les époques, les modes et les outils, les problématiques en ma-

1- Luxembourg a présenté une étude internationale sur les tendances en matière de RH pour 2011-2012, <http://www.abbl.lulnews-publications/news-archive/member-news/deloitte-luxembourg-pr%C3%A9sente%C3%A9tude-internationale-sur-futures-tendances-mati%C3%A8re-rh,15/03/2012,14:54>.

tière de ressources Humaines semblent immuables : avoir les bonnes personnes, avec les bonnes compétences dans les bons emplois. Mais une fois l'entreprise possède les talents dont elle a besoin (les talents recrutés), il devient nécessaire de s'en « occuper », pour ne pas les laisser passer à l'ennemi: c'est l'objet du management des talents. D'autre part, le vieillissement de la main d'œuvre qualifiée et sa raréfaction créent une concurrence que les entreprises se font pour attirer les meilleurs profils. L'existence de cette tension entre entreprises est considérée comme une « guerre des talents » liée à un contexte de pénurie. Nous présentons alors le management des talents comme une solution pour les entreprises afin de faire face à cette guerre.

1- Le Management des talents: Emergence d'un nouveau mode de gestion des Hommes

Pour mieux comprendre le management des talents, nous allons d'abord parler de son émergence et essayer de le définir afin de pouvoir expliquer sa place dans la stratégie de l'entreprise. 1-1. Emergence du Management des Talents

Comme les auteurs LEWIS (R.E.) et HECKMAN (R.J.) le soulignent², les processus, la technologie et le capital financier de l'entreprise sont importants pour la réussite de cette dernière, mais ce sont les personnes qui prennent les décisions, qui conduisent et réussissent le « business ». Ce sont les personnes qui créent de la valeur en utilisant les atouts de leur entreprise. Cela signifie que plus les personnes seront capables, plus l'entreprise réussira. Pour cela, il faut attirer, développer et utiliser les meilleurs. Ils précisent encore que le terme de « Management des talents » a été introduit en 1998, et que tout le monde à l'époque a pensé que c'était enfin la solution à tous les problèmes de management. Or la réalité est moins simple. Quelques organisations le faisaient avant même que le terme n'apparaisse.

D'après ANDRIATORAKA (N.) et al.³, le talent est quelque chose en plus de la compétence et il faut créer un environnement pour qu'il s'exprime. Le management des talents ne se substitue pas à d'autres modèles, il est émergent et est adapté à certaines situations caractéristiques, dans lesquelles les avantages sont remis en cause rapidement. Comme l'explique MIRALLES (P.)⁴, il traduit non pas une évolution linéaire mais un accroissement de la complexité au sein

2- LEWIS (R.E.) et HECKMAN (R.J.): Talent Management: a critical review, Edition Personnel Decisions International, USA, 2006

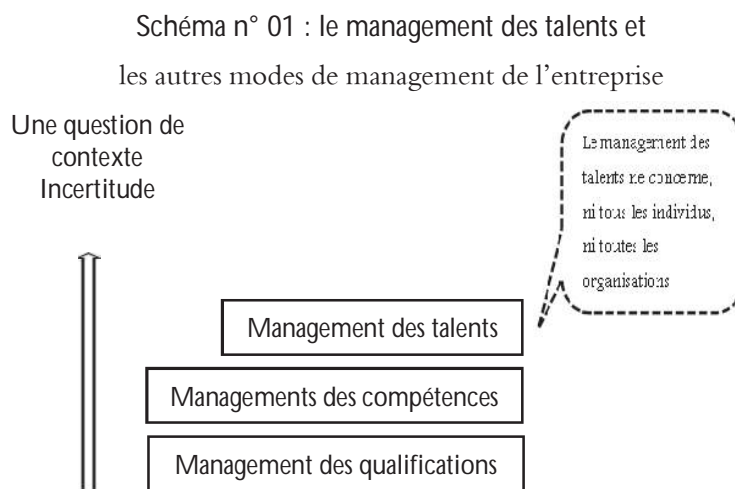
3- ANDRIATORAKA (N.) et al. : Du Management des Compétences ... au Management des Talents: Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007, p. 13

4- MIRALLES (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, 11/07/2006.

Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

des organisations sous la pression de l'hypercompétition. Il y a des métiers dans ce type d'organisation qui relèvent du management des talents, il n'y a donc pas substitution d'un modèle à l'autre, mais ajout. Par ailleurs, la situation concurrentielle est remise en cause régulièrement. Ce n'est pas parce qu'une collection a connu un succès une saison qu'elle en aura lors de la saison suivante.

Le schéma en-dessous représente une confrontation du Management des talents avec les autres modes de management de l'entreprise:



Source: ANDRIATORAKA (N.) et al. : Du Management des Compétences au Management des Talents: Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007, p.15.

Le schéma ci-dessus nous représente une confrontation du management des talents avec les autres modes de management de l'entreprise à savoir le management par la qualification et le management par les compétences. L'introduction de la notion de talent à la GRH permet de développer des modèles applicables à des situations précises. D'après ANDRIATORAKA (N.) et al.⁵, même si c'est l'évolution du contexte (en particulier l'hypercompétition, le manque de prévisions fiables, ... etc.) qui a conduit les entreprises à passer au modèle Management des Talents, il ne s'agit pas pour autant d'une évolution par laquelle toute entreprise passera un jour ou l'autre. Le management des talents est vu comme la manifestation de la mise en place d'un étage supplémentaire dans les possibilités et pratiques du management à l'intérieur même des organisations, contribuant ainsi à enrichir et à rendre plus robuste les analyses.

5- ANDRIATORAKA (N.) et al. : Du Management des Compétences ... au Management des Talents: Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007, p. 13

1-2. Essai de définition du Management des Talents

Selon MIRALLES (p)⁶, la performance de nombreuses organisations dans cet univers incertain repose avant tout sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés, désignées par le nom de « talents ». Ces individus ne sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. Cela ne signifie pas qu'on ne puisse pas exercer tout métier avec talent, mais simplement que le talent n'est pas toujours et partout un facteur-clé de performance pour l'organisation. Il ajoute que le terme de talent traduit l'investissement de l'intégralité de la personne dans la performance supérieure, obtenue dans une activité ou une sphère d'activités particulière. Cette performance est obtenue à partir de dispositions personnelles, c'est-à-dire à la fois des capacités et des orientations, renforcées au cours du processus d'apprentissage par l'expérience de la réussite. Cette boucle de rétroaction positive engendre le phénomène de la vocation. De façon opérationnelle, il caractérise plus simplement le talent par l'équation: **Talent= l'excellence + différence.**

Selon l'auteur: « si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres »⁷ (MIRALLES, 2007, p.128). THEVENET (M.) définit le talent comme « un ensemble de compétences personnelles tout à fait originales des compétences spéciales qui n'apparaissent pas dans le référentiel habituel des compétences des DRH »⁸. En d'autres termes, ce sont des compétences clés « exceptionnelles dont on a besoin pour assumer de nouvelles activités, maîtriser des technologies ou simplement améliorer la performance »⁹. Pour ROGER (A.) et BOUILLET (D.) « Les talents sont considérés comme un sous-ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres »¹⁰

Le management des talents ne concerne ni tous les individus qui composent une organisation, ni toutes les organisations. Il naît de la rencontre entre des situations exigeantes et des personnalités exceptionnelles. Parmi les industries concernées par le management des talents, se trouvent plus particulièrement celles qui sont marquées par l'innovation permanente, soit en raison de l'effervescence technologique (communication numérique, biotechnologies, etc.) ou

6- http://www.talentsrh.fr/pages/dossier_publications/ouvrage_boumois.pdf; 13/09110 à 16 :59.

7- MIRALLES (P.), *Manager les talents*, in BOURNOIS (F) (coord), Comité exécutifs, Voyage au coeur de la dirigeance, Edition d'Organisation Eyrolles, 2007, p.128

8- THEVENET (M.), L 'hyperbole des talents, in PERETTI (J.M) (coord), Tous talentueux, Editions d'Organisation Eyrolles, 2009, p.81.

9- ROGER (A.) et BOUILLET (D.), Talents et potentiels, in PERETTI (J.M.), Tous talentueux, Editions d'Organisation Eyrolles, 2009, p.104.

10- Roussillon (S.), La gestion des cadres à haut potentiel», in J. ABouche (coord.), Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2006.

encore celles dont les produits découlent directement de la valorisation de la recherche (industrie pharmaceutique, par exemple), c'est à dire d'un processus imprévisible par nature.

MIRALLES (P.) fait la distinction entre Management des talents et gestions des talents, d'autres auteurs utilisent indistinctement les deux notions. Ainsi pour DEJOUX (C.) et THEVENET¹¹ (2010), la gestion avec les talents se décompose en trois phases: attirer les talents, recruter les talents et fidéliser les talents. Ils mettent également en avant que, pour recruter les talents, il faut d'abord pouvoir les attirer. Généralement, ces derniers préfèrent des entreprises à marque forte, «la marque supprime le risque. Le prix à payer rémunère la certitude, la garantie, l'extinction du risque» DEJOUX (C.). Nous noterons que cet élément est d'autant plus important avec les générations actuelles. Selon MIRALLES (2007, p.161) qui fait un parallèle avec le football, les pratiques du management des talents sont de trois ordres: reconnaître les talents (savoir les détecter « scouting »), exploiter les talents (créer les meilleures conditions entre eux pour tirer le meilleur parti de leurs complémentarités « casting ») et protéger les talents (les isoler des tentations externes « cocooning »).

Nous pouvons donc dire que le management des talents est un processus intégré qui permet de s'assurer qu'une organisation a un approvisionnement continu en individus fortement productifs au bon moment et au bon endroit. Il permet de projeter les besoins de Talents; d'établir une image pour attirer les meilleurs; de s'assurer que les nouveaux talents acquis sont immédiatement productifs; d'aider à retenir les meilleurs et de faciliter le mouvement continu des Talents là où ils servent le mieux l'entreprise. Le but de ce processus est d'augmenter la productivité globale de la main d'œuvre par l'attraction, la rétention et le développement des Talents. Le management des talents est devenu un enjeu stratégique et un facteur de haute performance, dans un contexte économique de plus en plus complexe, mouvant et contrasté. Les entreprises les plus compétitives sont celles qui maîtrisent le mieux les nouveaux paradoxes comme : le départ massif des anciens et, au même temps, la diminution des jeunes diplômés ; avec la demande croissante pour de nouveaux talents et la raréfaction des compétences de base, la flexibilité accrue dans l'organisation et les contrats de travail et, en parallèle, de fortes attentes en matière de gestion des carrières.

Le Management des Talents présente des enjeux notamment pour l'organisation (l'entreprise) ; une évolution du management favorisant la responsabilisation du personnel; un développement de la performance économique; une plus grande efficacité dans les recrutements et de meilleurs résultats; une amélioration de la qualité ; une valorisation de l'image de l'entreprise; une fidélisation

11- DEJOUX (C.) et THEVENET (M.), La gestion des talents: la GRH d'après-crise, Edition DUNOD, août 2010.p.112.

et un renforcement de la motivation des salariés; une optimisation du plan de formation, une conformité aux nouvelles règles en vigueur; et une pérennité du savoir faire qui valorise l'entreprise. Mais aussi pour les individus (les salariés) ; une évolution du management favorisant la responsabilisation du personnel; un développement de la performance économique; une plus grande efficacité dans les recrutements et de meilleurs résultats; une amélioration de la qualité ; une valorisation de l'image de l'entreprise; une fidélisation et un renforcement de la motivation des salariés; une optimisation du plan de formation, une conformité aux nouvelles règles en vigueur; et une pérennité du savoir faire qui valorise l'entreprise. Le talent a une relation symétrique entre individu et organisation. La mobilité professionnelle permet au Talent de multiplier les expositions (c'est-à-dire les défis successifs) qui lui permettent d'étalonner et de montrer son talent et d'exprimer au mieux son potentiel. La relation entreprise-salarié évolue et en particulier quand il s'agit d'un Talent. Ce n'est plus un louage de temps, ni une mise à disposition par le salarié de ses compétences, mais c'est un échange de promesses en vue de relever un défi commun (une sorte de joint venture, partage des risques et des profits).

Selon MIRALLES (P.)¹², analyser le talent comme une idiosyncrasie implique trois conséquences essentielles du point de vue de la relation d'emploi:

- Le talent constitue en général, au moins potentiellement, la principale source de « richesse » de l'individu qui le détient. Cela implique une responsabilité particulière de la personne vis à vis de son « capital talent », notamment dans sa préservation et sa mise en valeur, mais aussi dans la construction d'un parcours de carrière lui permettant de valoriser au mieux ce capital. Il appartient au talent d'être « entrepreneur de lui-même » (Alain Ehrenberg).

- Ce capital ne peut se valoriser que dans une activité et dans des conditions spécifiques. Cette spécificité du talent comme actif est à la fois un atout (si l'activité dans laquelle s'exerce fait l'objet d'une forte demande sociale, elle le place en situation de monopole) et un talon d'Achille¹³ (lorsque cette demande baisse ou lorsque la personne n'est plus en mesure d'y répondre au niveau d'exigence requis, la reconversion s'avère très délicate).

- Si le talent appartient à la personne, son expression nécessite la mise en oeuvre de processus spécifiques par une organisation (ou un ensemble d'organisations) apte à en tirer une valeur économique. Ces qualités appartenant à

12- MIRALLES (P.), La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management?, une revue Management & Avenir, n°11, Paris, Décembre 2006.

13- Le talon d'Achille désigne tout simplement le point faible d'une personne, en référence à Achille, héros de la mythologie grecque. A sa naissance, sa mère Thétis trempa l'enfant dans les eaux du Styx, réputées pour rendre invulnérable. Cependant, pour le plonger dans le fleuve, elle le tenait par le talon. C'est à cause d'une flèche empoisonnée reçue dans la seule partie vulnérable de son corps qu'Achille mourut

Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

l'individu ne sont pas transférables à d'autres personnes, ce qui implique que l'entreprise utilise les services de l'individu à un moment donné. Le talent étant fortement sollicité, la détention d'un Talent constitue un avantage compétitif toujours précaire pour l'entreprise.

En effet, il existe une double dépendance : dépendance du talent vis-à-vis de l'organisation capable de lui offrir les meilleures conditions d'expression de son talent, et dépendance de l'organisation vis à vis de l'individu « Talent » capable de leur permettre d'atteindre l'excellence dans leur sphère d'activité. C'est pourquoi au management des talents, en tant que pratique organisationnelle, 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 cidessous:

Tableau n°01: Gestion et Management des Talents comme pratiques de gestion

| Actes de gestion | L'Organisation (management des talents) | La Personne (gestion du talent) |
|--|--|--|
| (Re) connaître - Recherche/Evaluer - Capter | Détecter / Sélectionner (Scouting) Engager (faire signer) | - Eclorre à sa vocation - Accéder au métier |
| Protéger, éviter la dépréciation - Stocker / Protéger - Préparer / conditionner | - Retenir / Cocooning - Coaching | - Rechercher les meilleures conditions - S'entraîner |
| Exploiter - Allouer à des activités (ou à des productions) - Combiner à d'autres ressources - Recycler les résidus | - Exposer (montrer, faire jouer...) - Rassembler les talents (Casting) - Transférer | - Rechercher les bon challenges - Entretien et valoriser sa réputation - Se reclasser. |

Source : Miralles (p.), La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management et Avenir, n°11, Paris, Décembre 2006.p.10.

1-3. La place du Management des Talents dans la stratégie d'entreprise

Le Management des Talents permet de maintenir en permanence l'alignement de l'organisation et de ses collaborateurs avec sa stratégie et ses objectifs métiers.

• Impact du management des talents sur la fixation des objectifs:

Pour préparer l'avenir de l'entreprise, il faut d'abord développer ses compétences. Aujourd'hui, dans un univers (environnement) changeant rapidement, il est plus difficile que jamais de chercher à prévoir avec précision ce que devront être les performances de l'entreprise: la part de marché, le prix de revient et les profits. Les inconnues sont si nombreuses que souvent elles découragent la planification, il est en revanche moins difficile, et au fond plus important, de décider: les talents que l'entreprise devra avoir acquis et la technologie qu'elle devra maîtriser. En second lieu, face aux variations moins prévisibles des marchés, des prix, des taux, de l'intensité de la concurrence, ce sont les compétences de l'entreprise qui lui donnent puissance et flexibilité. Et donc capacité, si l'on peut dire, «d'encaisser» l'imprévu. Pour ces raisons, la préparation de l'avenir passe aujourd'hui encore plus qu'hier par le développement qualitatif et quantitatif des talents de l'entreprise, et même s'identifie largement avec lui. Cela est d'autant plus vrai que le concept de talent offre un cadre qui permet de donner une cohérence aux actions de préparation de l'avenir.

• Impact du management des talents sur la stratégie:

Le management des talents fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise. Les talents constituent un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise, et son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise. La question des talents est une préoccupation stratégique pour toute entreprise. Il n'est plus dans la simple logique de recruter pour remplacer les départs, mais plutôt dans une perspective d'attraction des talents dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et demain. L'enjeu n'est pas de vérifier si les salariés sont satisfaits mais d'identifier et comprendre ce qu'ils attendent afin de mettre en place les programmes RH qui permettront de les retenir. Pour être efficace, il faut mettre l'accent sur les talents qui sont critiques pour le succès de l'entreprise afin de créer les conditions de leur fidélité. En pratique, cela veut dire qu'il faut associer les ressources humaines à la mise en œuvre de la stratégie et surtout s'assurer que les actions Ressource Humaine, qu'elles soient conduites par le département des ressources humaines ou par les managers, aient un impact positif et partant sur la performance durable de l'organisation.

• Impact du management des talents sur le changement:

Le changement est une nécessité face aux évolutions de l'environnement économique, technologique, socioculturel, légal (la réglementation peut influencer le secteur d'activité). En fonction de ces évolutions, l'entreprise va devoir adapter sa stratégie. Dans tout changement de stratégie se posera la question de recherche de talents ou du changement des métiers. Pour mener à bien le changement, il est indispensable de prendre en compte le niveau de qualification des personnels,

Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

leur degré de motivation, l'intérêt qu'ils ont au travail et pour les tâches à effectuer. Certains facteurs aident à surmonter et à réussir le changement, à savoir:

- Le maximum de personnes participe au diagnostic et à l'identification des problèmes;
- Le changement comporte des objectifs économiques et sociaux, donc il est indispensable de connaître quelle sera la contre partie de l'implication dans le changement ;
- L'implication de la hiérarchie opérationnelle dans la conduite du changement;
- Les objectifs du changement doivent être clairs et transparents;
- La gestion des conflits, s'ils apparaissent doit être rapide;
- Saisir les occasions de changement au quotidien pour que cela soit visible pour l'ensemble du personnel.

Les changements de plus en plus importants et rapides qui ont lieu actuellement renforcent le besoin d'une approche performante en matière de Management des Talents; il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs de l'entreprise et de préparer les formes d'organisation et les talents aux nouvelles exigences qui doivent assurer la compétitivité de l'entreprise. Cependant, le temps d'adaptation d'un individu est paradoxalement relativement lent. En fait, l'environnement change beaucoup plus vite que les humains ne sont capables de le faire. Cela pose un problème d'un type nouveau: l'homme s'impose bien souvent comme un frein au développement de son organisation, alors qu'il est le seul espoir pour l'entreprise d'être compétitive. À ce propos, il faut en permanence s'adapter à l'environnement qui change continuellement, l'homme doit se soumettre à une formation continue en permanence.

2- La guerre des talents: un nouvel enjeu stratégique

Nous allons essayer de proposer une définition de la guerre des talents et présenter ses principales causes. Ensuite des solutions seront proposées pour apporter des solutions à cette situation de guerre entre les entreprises.

2-1. Essai de définition de la Guerre des Talents et ses principales causes

A mesure que le monde des affaires se globalise et que la compétition devient de plus en plus rude, les organisations, qui sont, avant tout, des communautés de femmes et d'hommes, dont les talents et l'initiative constituent des atouts majeurs de leur croissance; subissent des pressions accrues pour offrir davantage

Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

et améliorer les situations actuelles. La notion talent est d'actualité avec la référence à la guerre des talents entre organisations (chasse de têtes), et entre pays (fuite des cerveaux). Cette guerre des talents n'est pas nouvelle, mais elle se caractérise aujourd'hui par son ampleur et par le contexte «d'hyper compétition» entre organisations dans lequel elle se déroule. Dans le monde d'aujourd'hui, les organisations n'ont plus la possibilité de construire et de maintenir des avantages compétitifs stables, qui étaient auparavant obtenus par les technologies ou la maîtrise des coûts. Elles recherchent une combinaison de facteurs afin d'obtenir un avantage à un moment donné sur leurs concurrents. L'hyper compétition se caractérise donc par une forte incertitude et instabilité. L'importance des ressources humaines est devenue cruciale. Avec la mondialisation, les technologies sont partout disponibles. « Qu'est-ce qui va faire la différence? Ce sont les Gens» (MESSIER Marcel, Airbus). Les organisations doivent développer des employés qui peuvent incarner clairement la passion et la vision de l'organisation en menant des équipes avec l'énergie nécessaire pour maximiser les performances. Ces personnes créent et dynamisent le capital des connaissances de l'entreprise dont la valeur établie peut présenter bien plus que les valeurs tangibles.

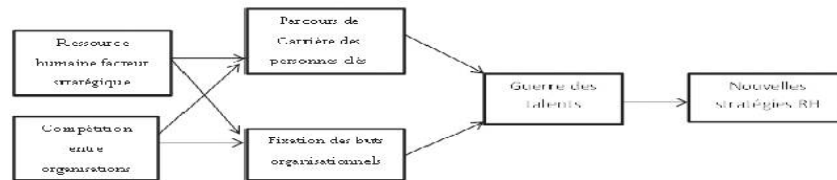
AIRAULT (M.)¹⁴ : «A force d'entendre parler de «talents» et de «hauts potentiels », l'entreprise qui, aujourd'hui, n'a pas son programme se sent «à la traîne », pire : en désavantage concurrentiel! Alors démystifions! Car aujourd'hui, comme hier, l'entreprise se doit d'être attractive pour attirer, fidéliser et valoriser les talents nécessaires à sa croissance. Il ne s'agit pas d'un nouveau défi à relever, il s'agit d'assurer la pérennité de l'entreprise ».

La capacité d'une organisation à attirer, valoriser et fidéliser ses talents est devenue la priorité des priorités pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les organisations doivent relever le défi de transformer leur système de gestion des performances en gestion des talents. Selon MIRALLES (P.) la guerre des talents affecte la GRH et est à l'origine du développement de nouveaux modèles comme le schéma suivant le montre:

14- AIRAULT (M), experte coaching et assessment, ancienne DRH d'Autoliv Europe, <http://www.ntmanagement.com/default.aspx?tabid=96>, 09/12/2010, 23 :05.

Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

Schéma n002 : La guerre des talents à l'origine de nouvelles stratégies RH



Source: MIRALLES (P.), Le management des talents: une nouvelle forme des GRH adaptée aux professionnels autonomes ?, in Management et de gestion des ressources humaines: stratégies, acteurs et pratiques, EduSCOL, séminaire national, cité internationale universitaire Paris, 14juin 2006.p.107.

Pour MIRALLES (P.), 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 au-dessus.

Les causes de cette guerre sont multiples et les conséquences vont souvent dans le même sens, ce qui fait que l’importance du Talent va croître dans les années à venir. Nous citerons parmi ces causes :

Raréfaction de la main d’œuvre qualifiée: La mondialisation a conduit à une compétition intense et une pression sur les organisations les poussant à utiliser le capital humain de la manière la plus efficace et productive possible. Malgré que la plupart des seniors managers déclarent que l’Humain est leur capital le plus important, ils ne le gèrent pas de la même manière qu’ils gèrent les autres fonds ou capitaux. La raréfaction croissante de la main d’œuvre accompagnée par une augmentation des exigences en matière d’un leadership dynamique et de plus en plus complexe, a conduit à un marché de travail de plus en plus serré.

McKinsey¹⁵ reporte que dans les quinze prochaines années, la demande d’une main d’œuvre se situant dans l’intervalle d’âge entre 35 et 45 ans va augmenter de 25%, alors que l’offre de cette même catégorie d’âge de travailleurs va diminuer de 15%, laissant ainsi un déficit de 40% dans le cas où aucune action n’est entreprise. Les employeurs sont forcés de concurrencer pour attirer et maintenir un groupe décroissant d’individus talentueux afin d’atteindre leurs objectifs. Le surplus de main d’œuvre n’est plus disponible pour camoufler les problèmes qui résultent de ne pas avoir des compétences efficaces et des pratiques en matière de ressource humaine. Ce serait une erreur pour croire que les excédents persistants d’ouvrier liés au baby boom seront de retour n’importe quand bientôt.

Diversité sur les lieux de travail: Plusieurs générations se côtoient dans l’en-

15- Etude Mc Kinsey, 2000 citée dans Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., The war for talent. Harvard Business School Press, 2001.

entreprise et sur le marché du travail. Tous les 10 ans, arrive une nouvelle génération différente dans sa relation au travail, ses objectifs de vie, ses rapports à la hiérarchie, ses attentes vis-à-vis de l'entreprise, ... etc. D'après GIRARD (S.)¹⁶ en s'inspirant de la thèse de LYONS (S.) intitulée «An exploration of General values in Life and at Work» (2003), il existe quatre générations dans les organisations en ce moment: les Vétérans ou Séniors (nés avant 1945), les Babyboomers (nés entre 1945 et 1965), Génération X (nés entre 1965 et 1980) et Génération Y (nés entre 1980 et 2000), chaque génération a ses propres valeurs et visions en ce qui concerne la famille, l'équilibre travail-vie personnelle, la carrière, formation et développement, la loyauté et les attentes des leaders et de l'environnement de travail. Le but n'est pas de stigmatiser une génération par rapport à une autre, ni de simplifier la réalité. Les enjeux sont importants et de nombreuses questions se posent; au-delà de la cohabitation dite intergénérationnelle qu'il faut gérer, les DRH s'orientent vers de nouveaux horizons dans la relation individu-entreprise, dans les modes de management, et dans les pratiques ressources humaines (rémunération, évolutions professionnelles, ... etc. pour intégrer et/ou utiliser comme levier les valeurs, les attentes, les comportements de ces nouvelles générations de salariés.

Un contexte de mondialisation: La mondialisation se définit comme l'augmentation des échanges internationaux de biens et de services et des mouvements de capitaux et de personnes. L'un des aspects de la mondialisation est l'interrelation entre les économies mondiales et une internationalisation de la production. Les sociétés évaluent de plus en plus leur production en terme mondial et non plus eu regard de leur seul marché national. Pour survivre aujourd'hui et faire face aux produits venant de pays émergents comme la Chine ou l'Inde, les entreprises doivent innover. Selon ANDRIATORAKA (N.) et al.¹⁷, depuis une vingtaine d'années, la mondialisation a affecté le marché du travail: les pays se spécialisent dans les secteurs où ils possèdent un avantage compétitif, à titre d'exemple le coût de la main d'œuvre et les pays développés se spécialisent dans les secteurs à forte valeur ajoutée: la demande de travailleurs qualifiés augmente régulièrement. La compétitivité de l'entreprise étant sans cesse remise en cause, cette dernière doit innover en permanence pour différencier. La valeur ajoutée de la main d'œuvre se situe davantage dans les phases amont de conception qui requièrent des ressources très qualifiées. La mondialisation se situe au niveau du « Business» mais aussi du marché de l'emploi.

16- GIRARD (S.), les relations entre les générations, les valeurs au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle, mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, 2010.P.35

17- ANDRIATORAKA (N.) et al. : Du Management des Compétences ... au Management des Talents: Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007, p. 12.

La complexité et l'incertitude qui caractérisent l'économie: car nous sommes dans une période qui, en dépit d'une conjoncture économique peu favorable, oblige les entreprises à adopter une attitude très proactive quant à la recherche de talents et compétences.

L'apparition de nouvelles tâches liées à la technologie. L'émergence de besoins liés aux nouvelles technologies et particulièrement à l'Internet, alimente surtout des microstructures qui peuvent avoir un développement très rapide.

L'assimilation de nouvelles réalités par les dirigeants: la rapidité des changements pour les uns, les mutations pour les autres, obligent souvent les entreprises à « reconvertir » une partie de leurs troupes pour faire face aux pénuries.

2-2. Les organisations face à la guerre des talents

La guerre des talents, qui ne cesse de s'intensifier, impose aux entreprises de dénicher les candidats et de les attirer vers eux pour les éloigner de leurs concurrents. Peu d'entreprises le réalisent et ont commencé à révolutionner leur approche de management des talents. La plupart d'entre eux sont toujours dans la phase de commencement. Selon BENOIST (S.) et al¹⁸ au terme de l'étude menée auprès de 400 entreprises, McKinsey propose les recommandations suivantes:

- faire émerger « un mindset 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 ».
- « 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 »
- « établir 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) ».

Cinq impératifs de management des talents peuvent aider l'organisation à prendre en main son succès et à devenir une organisation « actionnée par les talents » (talent-powered organisation):

- Le talent est une affaire stratégique. Ceci signifie de comprendre la valeur du talent, et d'identifier les composantes critiques de la stratégie de l'organisation qui exigent de penser « par le talent » et par les implications et les options organisationnelles.

18 BENOIST (S.), DA VIAUD (E.), RAINSARD-DEMAZEAU (C.) et TORRES (E.), le management des talents, 'enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH?', MBA Management des RH, DAUPHINE Université de Paris. 2011 p.38.

Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

- La diversité est le plus grand capital de toute organisation: Les changements démographiques et le marché du travail dynamique ont rendu l'identification et l'accès aux talents plus complexes qu'ils ne l'étaient avant pour les organisations. Les entreprises actionnées par les talents construisent des stratégies pour identifier les capacités critiques de la main d'oeuvre, découvrir de nouvelles sources de talent dans des groupes de talents divers et dispersés, et gérer une main d'oeuvre mondiale multi-générationnelle. Dans un monde se diversifiant de plus en plus, la capacité des organisations d'attirer et de travailler avec un talent diversifié démographiquement et géographiquement représente un avantage concurrentiel critique.

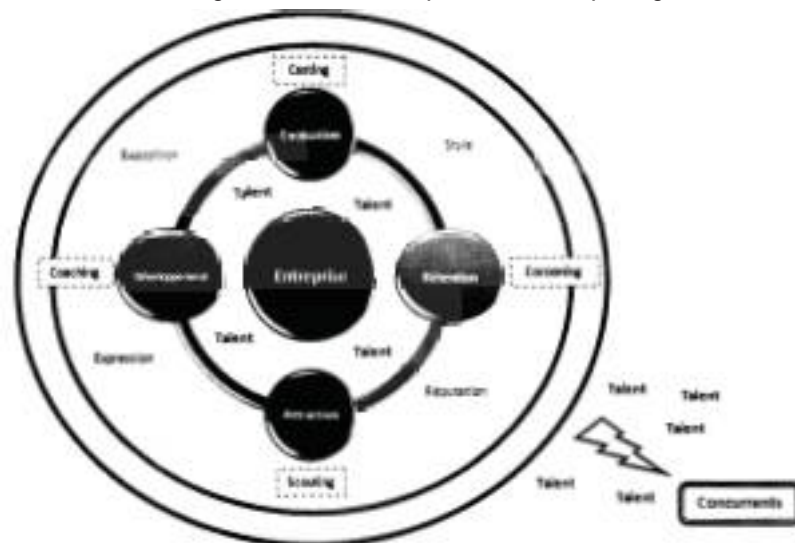
- L'apprentissage et le développement des compétences et des carrières sont maintenant les leviers de succès les plus importants pour l'organisation actionnée par les talents. Ils doivent être focalisés et construits autour d'une compréhension claire des qualifications et des compétences spécifiques dont l'organisation a besoin pour réussir.

- L'engagement est l'ingrédient de mystère qui peut transformer la performance de l'organisation. Motiver et faire intégrer les employés permet de multiplier le talent dans l'organisation et d'améliorer sa performance.

- Le management des talents est le travail de chaque individu dans l'organisation, à condition que les meilleures pratiques et une culture de « talent » soient incluses et soutenues dans tous les niveaux de l'organisation.

Nous pouvons synthétiser ce que nous venons d'expliquer dans le schéma suivant que nous avons conçu en s'inspirant des travaux de MIRALLES (P.) :

Schéma n003 : le management des talents pour attirer et protéger les talents



Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

Les entreprises les plus performantes sont celles qui développent un « état d'esprit orienté vers le talent », c'est-à-dire celles dont les managers savent s'entourer des collaborateurs et les manager. En plus de que nous venons de proposer, il existe bien entendu d'autres façons de faire, ce qui compte actuellement le plus, c'est d'entamer cette opération. La prochaine guerre des talents peut sembler comme une crise, mais comme n'importe quelle crise, elle est également une opportunité à saisir ou, au contraire, à gaspiller.

Conclusion

Les organisations continuent à souffrir du manque de talents disponibles dans un contexte concurrentiel exacerbé dans lequel il s'agit d'attirer et conserver les meilleurs talents pour assurer l'avenir de l'entreprise. En réalité, la recherche des talents représente un impératif stratégique qui trouve sa justification dans la situation démographique des pays et dans l'évolution de l'économie globale dont les règles sont en rupture avec celles de l'ère précédente. Le marché des talents connaît une mutation profonde. C'est pourquoi les sources pour attirer, recruter et fidéliser les talents doivent être multiples et créatives. Ce qui a fonctionné dans le passé ne suffit plus aujourd'hui. A un premier niveau de pratiques, la gestion des talents consiste donc à faire « avec » ses talents pour les attirer, les recruter et les fidéliser dans l'entreprise. Aujourd'hui, quelques auteurs dont PERETTI affirment que la guerre des talents n'aura pas lieu car « l'acquisition et le développement des compétences constituent une source de talents évidente » et c'est le cas dans les entreprises aujourd'hui via les pratiques du management des talents. La solution serait donc en interne, au sein des entreprises susceptibles de développer le talent qui sommeille chez bon nombre de collaborateurs. En conclusion, nous pensons que, quelles que soient les origines et les fondements du management des talents, il constitue un sujet d'actualité et d'avenir pour toutes les entreprises, dans un contexte de mondialisation et d'hyper-compétitivité en perpétuel changement, qui permet d'avoir un approvisionnement continu en individus fortement productifs au bon moment et au bon endroit.

Bibliographie :

- ANDRIATORAKA (N.) et al. : Du Management des Compétences ... au Management des Talents: Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007.
- ASSAM (G.) et FOUAD (Y.), la gestion des talents dans le contexte économique algérien: exode, immigration et réponses locales, in Tous talentueux: Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, IM.PERETTI édition d'Organisation, 2009
- BENOIST (S.), DAVIAUD (E.), RAINSARD-DEMAZEAU (C.) et TORRES (E.), le management des talents: enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH?, MBA Management des RH, DAUPHINE Université de Paris. 2011.
- DEJOUX (C.) et THEVENET (M.), La gestion des talents: la GRH d'après-crise, Edition DUNOD, aout 2010.
- GIRARD (S.), les relations entre les générations, les valeurs au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle, mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles, Université de Montréal, 2010.
- LEWIS (R.E.) et HECKMAN (R.J.) : Talent Management: a critical review, Edition Personnel Decisions International, USA, 2006.
- MIRALLES (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, 11/07/2006.
- MIRALLES (P.), Le management des talents: une nouvelle forme des GRH adaptée aux professionnels autonomes?, in Management et de gestion des ressources humaines: stratégies, acteurs et pratiques, EduSCOL, séminaire national, cité internationale universitaire Paris, 14juin 2006.p.107.
- MIRALLES CPJ, La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management?, une revue Management & Avenir, n0 11, Paris, Décembre 2006.
- MIRALLES (P), Manager les talents, in BOURNOIS (F.) (coord), Comité exécutif, Voyage au coeur de la dirigeance, Edition d'Organisation Eyrolles, 2007.
- ROGER (A.) et BOUILLET (D.), Talents et potentiels, in PERETTI (J.M.), Tous talentueux, Editions d'Organisation Eyrolles, 2009, p.104.
- ROUSSILON (S.), La gestion des cadres à haut potentiel, in ALLOUCHE (J.) (coor), Encyclopédie des Ressources Humaines, Vuibert, 2006.

Le Management des Talents pour faire face à la Guerre des Talents

- THEVENET (M.), L 'hyperbole des talents, in PERETTI (J.M.) (coord), Tous talentueux, Editions d'Organisation Eyrolles, 2009, p.81.
- TIAR (R.), L'Algérie a perdu 40 milliards de dollars en 4 ans, in. LE MARGHREB, 18-08-2007.
- http://www.ta1entsrh.fr/pages/dossier_publications/ouvrage_boumois.pdf; 13/09/10 à 16 :59.
- <http://www.nt-management.com/default.aspx?tabid=96>. 09/12/2010, 23 :05.