

Comment manager et développer les talents ?

Catherine Voynnet Fourboul

Maître de conférences Université Panthéon Assas Paris 2

Chercheur au LARGEPA

5 mai 2008

Bibliographie

- **Talent Management Tips From Three Successful Companies** *Anonymous*. [HR Focus](#). New York: [Mar 2008](#). Vol. 85, Iss. 3; pg. 3, 2 pgs
- **Talent Management: Now It's the Top Priority for CEOs & Their Organizations** *Anonymous*. [HR Focus](#). New York: [Feb 2008](#). Vol. 85, Iss. 2; pg. 8, 2 pgs
- **What Is the 'Most Important' Metric?** *Anonymous*. [HR Focus](#). New York: [Feb 2008](#). Vol. 85, Iss. 2; pg. 1, 3 pgs
- **They Ponder Layoffs, But Executives Still Face Gaps in Talent** *Carol Hymowitz*. [Wall Street Journal](#). (Eastern edition). New York, N.Y.: [Jan 28, 2008](#). pg. B.1
- Conger, J.A.; Fulmer, R., *Developing Your Leadership Pipeline* *Harvard Business Review*; 2003 Vol. 81 Issue 12, p76-84, 9p.
- **Groves K. S.** Integrating leadership development and **succession planning** best practices, [The Journal of Management Development](#). Bradford: [2007](#). Vol. 26, Iss. 3; pg. 239
- *Jon Younger, Norm Smallwood, Dave Ulrich*. **Developing Your Organization's Brand as a Talent Developer** [HR. Human Resource Planning](#). New York: [2007](#). Vol. 30, Iss. 2; pg. 21, 9 pgs
- Zachary L. J., *Creating a Mentoring Culture*, John Wiley & Sons, 2005

Résumé

Le contexte et les besoins de talent

Définition du Talent

Planning et vivier de talent

Identifier and codifier le talent

Orienter et concevoir des activités de développement orientées action

Mentorat

Accroître la visibilité des talents

Le développeur de talents

1- Nouveau contexte et besoin de talents

- Impact des structures organisationnelles
- Impact Démographique
- Ancienne conception : organigramme de remplacement – remise en question
- Rôle du Leader : **développer la future génération de leaders**
- **Dialogue et engagement avec le business**

Les enjeux les plus critiques des dirigeants américains

- 1. Plans de Succession
- 2. Recrutement et sélection des talents
- 3. Engager et retenir les talents
- 4. Approvisionner en leaders avec compétences
- le coût d'une simple vacance d'emploi peut aller de \$7,000 to \$12,000 par jour.

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- définitions des talents

[MIRALLES 2007]

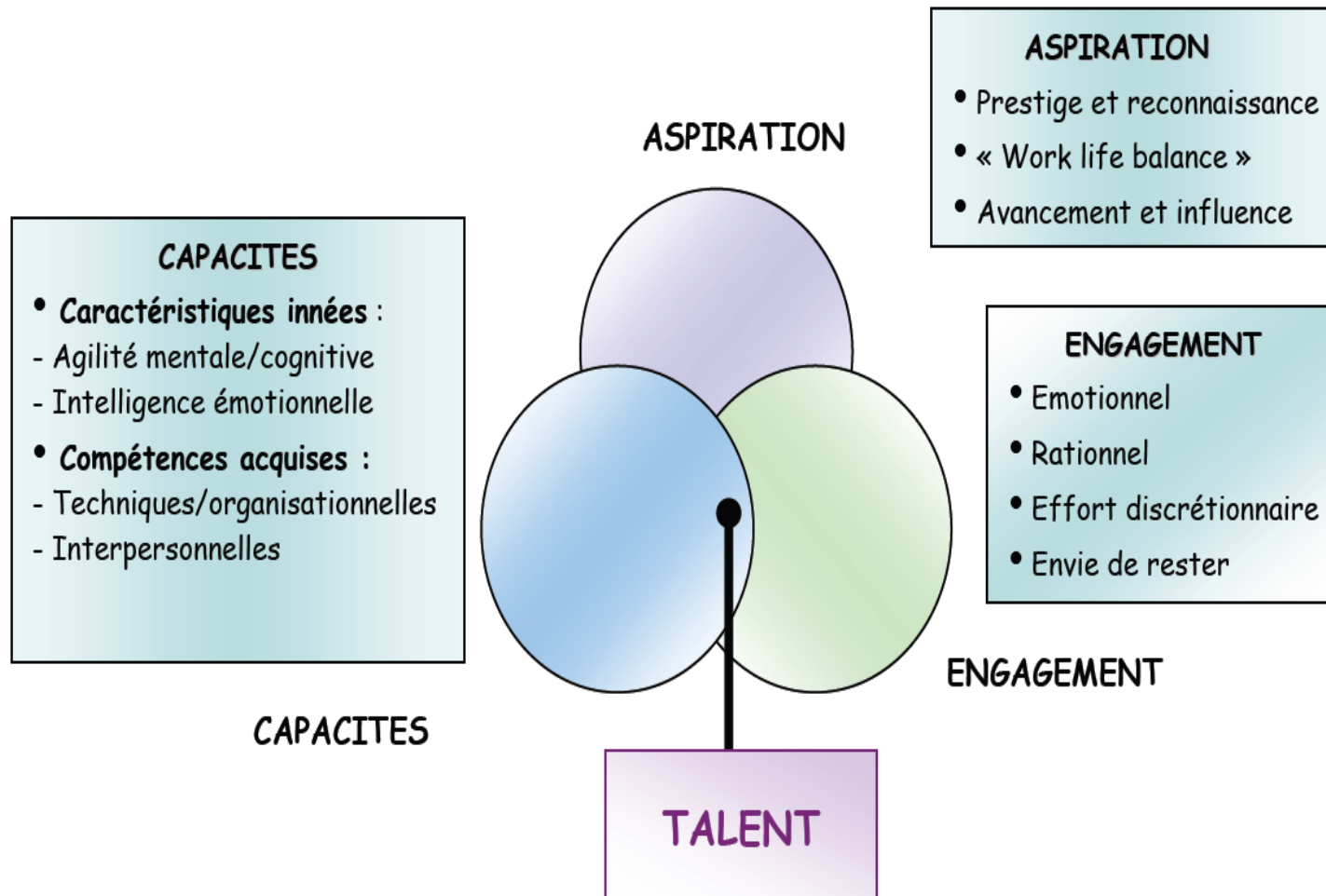
- ≠ logique compétences
- associé à la notion de haut-potentiel
- Un talent est une personne qui détient des compétences exceptionnelles, quelque chose en plus des autres, une compétence tacite intuitive, un don naturel qu'il est **difficile de transmettre** par la formation
- Le comportement de cette 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 est une ressource naturelle que l'on détecte, contrôle et bonifie, il implique une aptitude qui n'est pas observable qui n'est pas mesurable directement. Le talent s'exprime à travers une compétence ou un ensemble de compétences (s'il ne s'exprime pas, il reste à l'état latent). Il suggère une **prise de risque, une mise en danger, une exposition, un dépassement de soi**.
- Le potentiel [BOURNOIS ROUSSILLON] doit être analysé selon trois directions : le niveau (potentiel jusqu'où) sa nature (potentiel à quoi : à diriger les autres, à gérer les concepts, à apprendre, à produire...) et le coût de son actualisation (prix à payer de son actualisation). Le talent serait donc le **niveau du potentiel** de l'individu.
- 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.

Les 3 facteurs du potentiel

Source : Corporate Leadership Council 2005 High-Potential Employee Management Survey

CAPACITES	AMBITION	ENGAGEMENT
Combinaison des caractéristiques innées et des compétences acquises qu'un salarié utilise dans son travail quotidien.	La mesure dans laquelle un salarié souhaite le prestige et la reconnaissance de l'organisation, l'avancement et l'influence, les récompenses financières, l'équilibre vie privée/professionnelle.	Engagement émotionnel : la mesure dans laquelle les salariés apprécient et croient en leur organisation. Engagement rationnel : la mesure dans laquelle les salariés pensent que le fait de rester dans leur organisation est dans leur intérêt. Effort discrétionnaire : volonté des salariés d'aller plus loin que ce qui leur est demandé. La volonté de rester : souhait du salarié de rester dans l'organisation.

Talent: aspiration, capacités, engagement



3- une approche fluide des plans de succession

Charan, 2005; Conger and Fulmer, 2003; Tichy, 2004; Fulmer and Conger, 2004)

- Colgate-Palmolive, Eli Lilly, Dow Chemical, Bank of America, and Sonoco Products
- Les personnes sont **bougées** de façon fluide sur la liste des hauts potentiels (HIPO)
- Prise en compte de **candidats divers** pour les successions, pas seulement les subordonnés directs
- Colgate-Palmolive :
 - **Évaluation du leadership** commence **dès la 1ere année** pour les cadres, des listes de HIPO sont constituées, régulièrement révisées par les parties prenantes (directeurs de filiale, dirigeants local, directeurs de division, comité RH)
 - Le HIPO reçoit une affectation qui demande du dépassement, qui l'expose (nouveaux marchés and consommateurs) et du coaching, un feedback 360-degrés, programmes de visibilité : rencontre avec les dirigeants

4- Identifier et codifier les talents

- **Les cadres** doivent être activement **impliqués**
 - **différentes méthodes**: comités, enquêtes, systèmes de codage en couleur du développement de carrière
 - éviter l'approche *remplacement* et préférer les **plans de succession** en adoptant une perspective long terme
 - engager pleinement le personnel d'encadrement dans l'identification des talents and le process de codage
- Rapports, discussion sur les plans de carrière, avec une **échelle simple** :
 - (1) ceux qui sont encore en train d'apprendre et ne sont pas encore performants,
 - (2) ceux qui sont relativement performants mais ont envie d'autres opportunités
 - (3) ceux qui risquent de partir s'ils n'ont pas des responsabilités plus larges ou de nouvelles opportunités de développement

Identifier et codifier les talents

(Kur and Bunning, 2002; Conger and Fulmer, 2003; Charan, 2005; Biggs, 2004).

- Les successions :
 - établir un repérage de multiples successeurs potentiels regroupés dans un vivier qu'il s'agit de développer
- l'approche par le développement a pour but de soutenir le pipeline entier
 - on résiste à la tentation de désigner un héritier pour les postes clés
 - Ceci n'empêche pas d'envisager une personne de remplacement en cas de situation d'urgence.
 - Risque de l'héritier : il peut quitter organisation avant que le poste ne se libère

5- meilleures pratiques de méthodes de développement du leadership

- feedback 360-degrés
- coaching
- mentorat
- réseautage
- Affectation de dépassement
- Apprentissage par l'action

Collins and Holton (2004), [17] Day (2001), [7] Burke and Day (1986), and [39] Kur and Bunning (2002).

	INITIATIVE	TYPE OF DEVELOPMENTAL PRACTICE
Most meaningful ↑ ↓ Least meaningful	Action learning	Experiential learning
	Cross-functional job rotations	Experiential learning
	360-degree feedback	Assessment
	Exposure to senior executives	Education
	External coaching	Coaching
	Global job rotations	Experiential learning
	Exposure to strategic agenda	Education
	Mentoring	Coaching
	Internal case studies	Education
	Executive MBA	Education
	Accelerated promotion	Experiential learning
	Professional conferences	Education

L'apport des ressources humaines

- consiste à accompagner
- mise en œuvre du conseil de développement des talents
 - Le but de ce comité est d'établir des priorités et des lignes directrices pour la sélection, la planification, le développement et l'évaluation des systèmes de développement des personnes.
- surveiller le climat de développement (communication, respect, courtoisie, confiance)
- mener également des entretiens de départ

6- Mentorat: définition

- Un apprentissage réciproque et collaboratif dans une relation entre 2 individus (ou plus)
 - Qui aide un protégé à travailler à l'accomplissement d'un objectif d'apprentissage clair et mutuellement défini
 - Apprendre est le processus, le but fondamental, et le produit du mentorat
 - Construire, soutenir, et développer la relation mutuelle de responsabilité vital pour rester dans les rails

Mentorat et coaching : une comparaison

- coaching particulier : exercé par un membre appartenant à l'organisation
- Les personnes qui bénéficient d'un mentor
 - connaissent des mobilités plus rapides,
 - jouissent d'un meilleur système de récompense, du fait que le mentor joue un rôle d'accélérateur de la carrière de son protégé,
 - ✓ notamment en facilitant une plus forte exposition,
 - ✓ un développement par l'expérience et par la stimulation
- Le mentor joue également un rôle d'acceptation, d'encouragement et de coaching.
- pratique peu répandue mais potentiel important
- La mise en œuvre d'un programme
 - formel de mentorat et /ou
 - en encourageant la formation de mentorat informel.
- Un objectif envisageable : de faire bénéficier chaque talent de ce programme.

7- Accroître la visibilité des talents

Kur and Bunning, 2002

- universités d'entreprise et Leadership
 - coûts limités, moindre dépendance par rapport à la solution consultants
 - Puissant pour :
 - ✓ promouvoir la compréhension culturelle au travers les business units
 - ✓ Fournir des expériences d'apprentissage transfonctionnel pour des HIPO
 - ✓ force à sortir des silos fonctionnels pour traiter de problèmes stratégiques majeurs, favorise l'acquisition de compétences de management général indispensable pour les postes supérieurs
 - ✓ Plus de contacts avec la top team

Dire ou ne pas dire

Le point clé se situe vraiment dans le contenu de la communication. Marc Effron de Hewitt Associates affirme que : « *The companies that are the best at [communicating HIPO status] also tell high potentials what this status does not mean. It doesn't mean you're going to be CEO next year. It doesn't mean you permanently have this designation. It likely means you'll have increased burden placed on you to prove the potential you have* »

- Garder le secret sur les plans de succession (éviter la démotivation des outsiders)
- De plus en plus de transparence : les HIPO doivent être impliqués
- Mais peur de créer de l'arrogance (AXA TECHNIP)
- Statut remis en cause chaque année (SCHNEIDER ELECTRIC TECHNIP)
- Trop grande pression sur les HIPO : EADS
- Communication faite par le manager à propos du potentiel de fort développement : SERONO

8- Le développeur de talent

- une organisation
- Qui met l'accent sur la **carrière et les opportunités de développement** offertes
- Comme un moyen de gagner un avantage compétitif
- Dans la **guerre des talents**

(Michaels, et al., 2001).

9 facteurs

1. Développement devient un élément clé de la stratégie. "mentalité talent " à tous niveaux de l'organisation
2. Se développer à l'intérieur - cultural fit
3. Clarté sur les compétences qui comptent. (≠ qualités des leaders en place)
4. Recruteurs permanents
5. Architectures de carrière Conception et mise en œuvre
6. Passionnés par la formation
7. Rigoureux dans évaluation de la performance, et exigeants
8. Coaching et mentorat
9. Pouvoir positif du réseau des anciens salariés

