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 TopPriority 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
- Accroitre la visibilité des talents
- Le développeur de talents

Nouveau contexte et besoin de talents

Impact des structures organisationnelles

- Applatissement des structures :
- Repenser la façon dont les HIPO atteignent les niveaux requis en termes d’expériences de développement pour les postes de dirigeants

Impact Démographique

- Une force de travail qui s’amenuise rapidement et peut conduire à des pénuries de talent managériaux en particulier pour les positions de dirigeants
- la génération de baby boom se retire et un nombre plus restreint de travailleurs diplômés sont prêts à les remplacer

Ancienne conception remise en question

- bcp d'organisations confondent management efficace des talents avec organigramme de remplacement
  - identifier des candidats de secours spécifiques pour des postes de dirigeant et adopter des prévisions en remplacement
  - A l'opposé, se concentrer sur la création d'un ensemble d'évaluation et de pratiques de développement qui soutiennent le pipeline entier des talents au sein de organisation
  - 3M's Jim McNerny, Yum!Brands' David Novak, Home Depot's Bob Nardelli, and Nokia's Jorma Ollila

Rôle du Leader : pas de substitution possible

- La pire solution : confier le développement des leaders exclusivement à des professeurs et consultants.

- Le travail principal d'un leader consiste à contribuer à développer la future génération de leaders.

  - Malheureusement difficile car les dirigeants ne forment pas suffisamment leurs cadres (il existe des exceptions).

Dialogue et engagement avec le business

HR Focus Mar 2008

- Les initiatives de **management** des **Talents** impliquent dialogue et engagement avec le business afin d'attirer, retenir et développer les **talents** qui sont nécessaires pour atteindre les objectifs
  - **Lockheed Martin**:
    - ✓ développer un plan de succession du **management**
    - ✓ participation des directeurs de division dans la façon de déployer le mieux possible les **talents** au sein de l'organisation.
    - ✓ nombreuses discussions avec les membres de CODIR
    - ✓ création d'un modèle robuste de leadership.

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.

Les enjeux les plus critiques des dirigeants américains

- La génération actuelle recherche des employeurs capables d'offrir une **culture d'entreprise cohésive**, un **équilibre travail / vie personnelle** et des possibilités de **flexibilité dans le rythme** de travail.
  - Le modèle de la présence au travail sera fortement secoué car en décalage avec les aspirations de la nouvelle génération.
- Les raisons qui font qu'une personne envisage de quitter un employeur, tiennent à **l'espoir de carrière** et de **rémunération supérieurs** ailleurs.
- Certains retournent travailler chez leurs anciens employeurs. Les raisons de départs sont souvent liées non pas à l'entreprise, mais à la **mauvaise relation avec le superviseur direct**.
- Le pouvoir de la communauté (rétention). **Amitiés, sentiment d'appartenance**

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 capabilités
- 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.

Définition des Talents

Éléments de réflexion

[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.

Définition des Talents

	Potentiel en soi	Potentiel en contexte	Potentiel en devenir
Population concernée	Personnes étiquetées « Grandes Ecoles », Membres de familles possédantes	Cadres	Tous salariés a priori
Modèle de référence	Elitisme	Modèle de la compétence	Développement Personnel
Lieu de détection	Hors de l'entreprise	Dans l'entreprise ou dans un contexte de travail donné	Dans toute situation de travail
Potentiel à…	Diriger	Evoluer verticalement et éventuellement diriger	Se développer
Dispositifs de détection	Système « scolaire, Famille, Réseaux	Evaluation de la performance, Réseau interne à l'entreprise	Recueil des désirs d'évolution
Formation et Développement	Formation prestige	Connaissance de l'entreprise, savoir être	Adapté à l'individu et à ses besoins

Tableau 1 : Trois types de conception du potentiel

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.

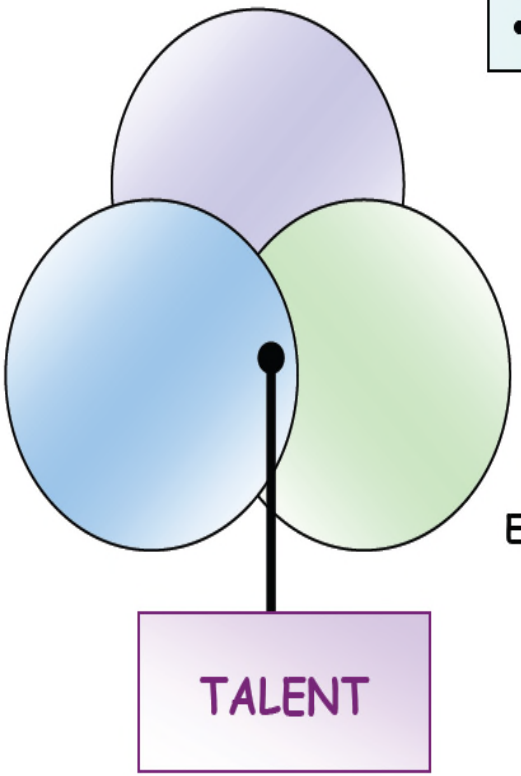
Talent: aspiration, capacités, engagement

ASPIRATION

- Prestige et reconnaissance
- « Work life balance »
- Avancement et influence

CAPACITES

- **Caractéristiques innées** :
  - Agilité mentale/cognitive
  - Intelligence émotionnelle
- **Compétences acquises** :
  - Techniques/organisationnelles
  - Interpersonnelles

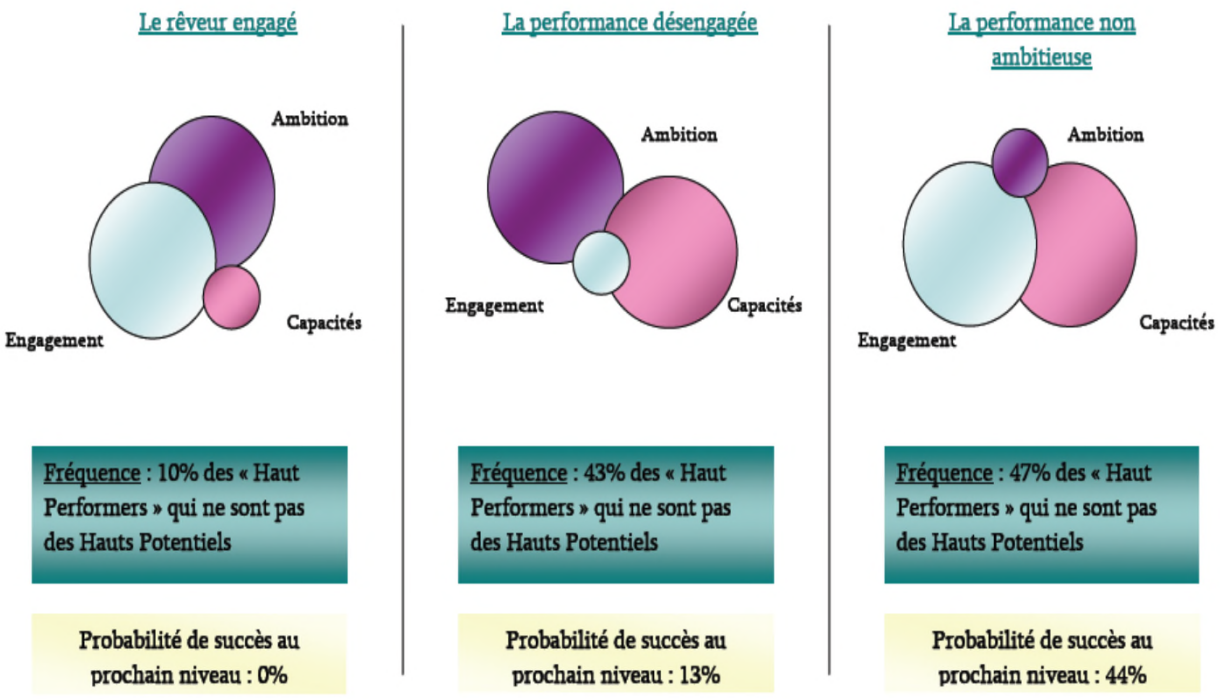


ENGAGEMENT

- Emotionnel
- Rationnel
- Effort discrétionnaire
- Envie de rester

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

3 situations pour ne pas désigner un haut *performer* en tant que haut potentiel



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

4 dimensions des critères de potentiel

Dimension Intellectuelle

- Prise de décision
- Capacité d'analyse et de synthèse
- Organisation et anticipation

Dimension Interpersonnelle

- Bonnes relations humaines
- Leadership
- Communication écrite et orale
- Délégation
- Capacité à savoir s'entourer

Adaptation

- Flexibilité et résilience
- Résistance au stress
- Originalité et innovation
- Lecture des jeux de pouvoir

Capacités à atteindre des résultats

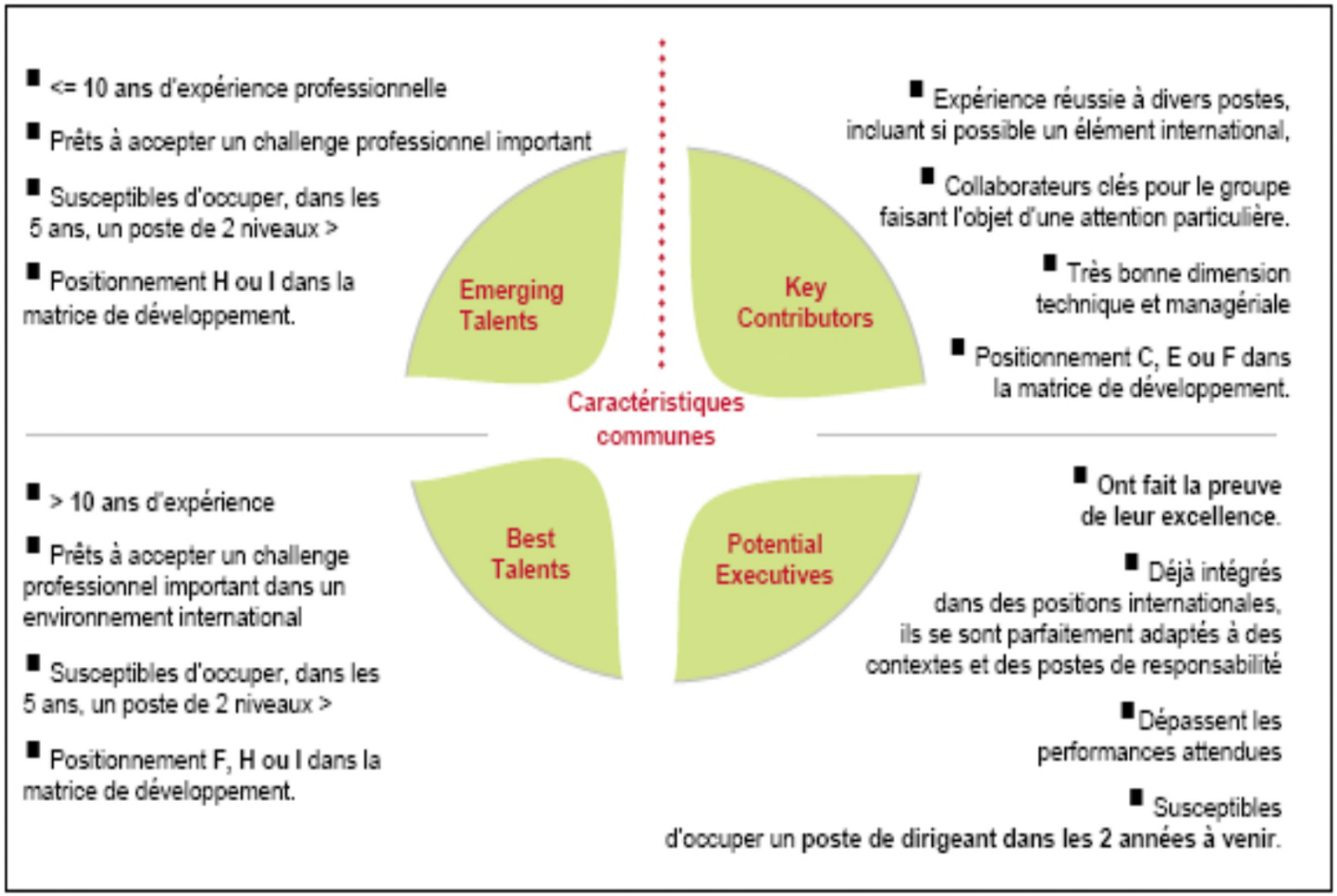
- Energie et objectifs
- Initiatives
- Contrôle et évaluation

Source : La gestion des Hauts Potentiels, Compte rendu du groupe de travail ANVIE du 7 mars 2006

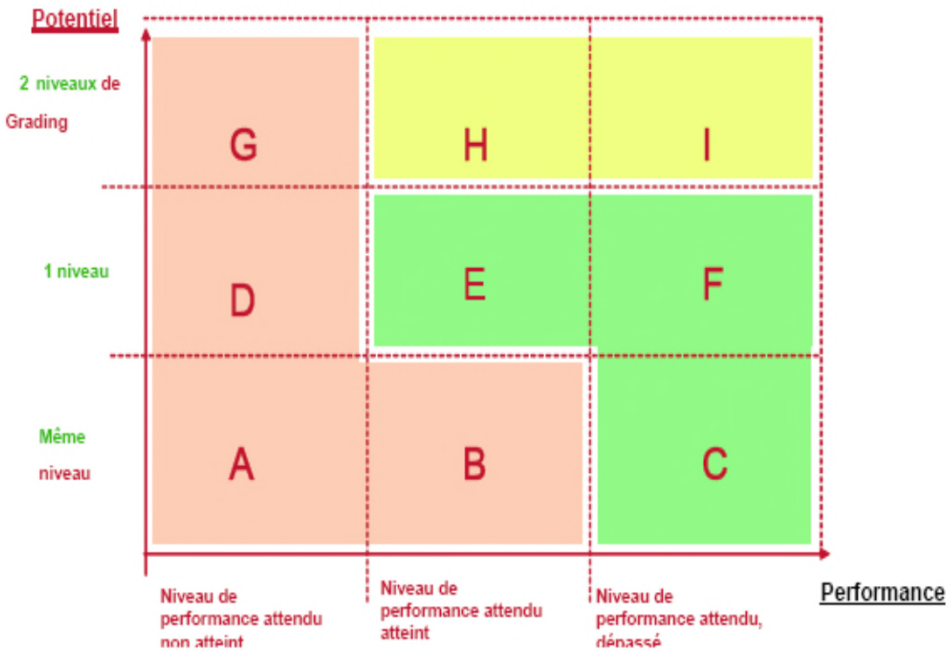
Une définition du potentiel

HPL	Haut Potentiel Large	**Capable et volontaire** pour prendre **immédiatement** un poste au-dessus, voire un poste deux niveaux au-dessus dans les 5 ans **dans un environnement différent** : fonction, pays, branche…
HPP	Haut Potentiel Professionnel	**Capable et volontaire** pour prendre **immédiatement** un poste au-dessus, et d'acquérir à moyen terme une expertise reconnue dans le groupe, **dans le même environnement** que le poste actuel ou relativement proche
BPL	Bon Potentiel Large	**Capable et volontaire** de prendre **rapidement ou à terme** un poste à plus grandes responsabilités, **d'élargir ses missions** et/ou **dans un environnement différent**
BPP	Bon Potentiel Professionnel	**Capable et volontaire** de prendre **rapidement ou à terme** un poste à plus grandes responsabilités, **d'élargir ses missions dans un même environnement**
PI	Potentiel Incertain	Les capacités à prendre un poste au-dessus ne sont pas prouvées

Une définition du talent

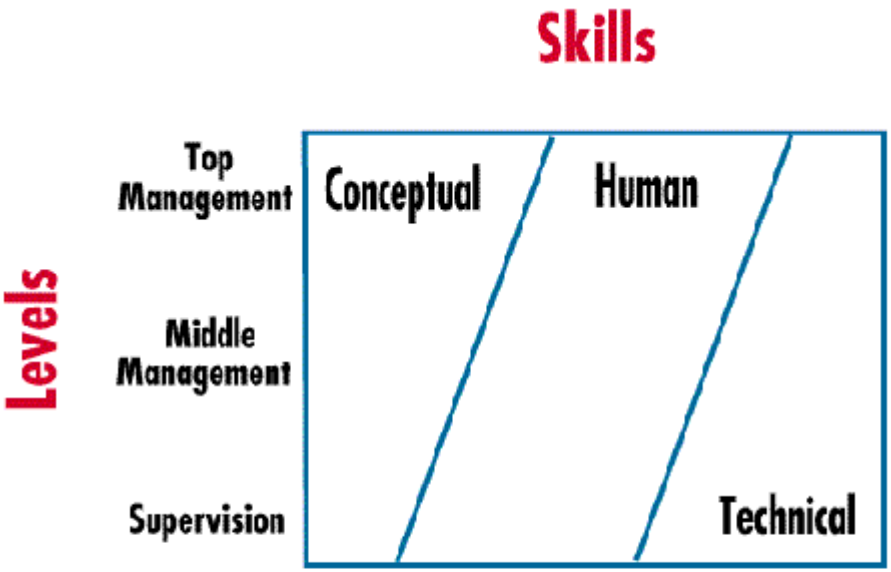


Matrice de développement



Potentiel	Performance -	Performance	Performance +
+	Haut potentiel / Faible performance Un avancement qui ne satisfait pas les attentes de performance. Besoin de coaching, intervention : mauvais job ou mauvais patron ?	Haut potentiel / Moyenne performance Talent de valeur qui a besoin de défis supplémentaires, prévoir de bouger. Reconnaissance, opportunité de développement,	Haut potentiel / Haute performance Etoile : accélération des opportunités de développement, à bouger, vérifier si la rémunération est suffisante
	Moyen potentiel / Faible performance Mobilité N+1 ou latérale mais sous performant : coacher ou action corrective	Moyen potentiel / Moyenne performance Mobilité N+1 ou latérale mais performance moyenne: laisser en place, peut avoir besoin de motivation, plus d'engagement et de récompense	Moyen potentiel / Haute performance Fort contributeur : Introduire défi, et élargir les attributions
-	Faible potentiel / Faible performance Seuil de carrière atteint, ne délivre plus Le conseiller ou le débarquer	Faible potentiel / Moyenne performance Spécialiste technique satisfaisant les attentes de performance : laisser en place, Le motiver et le recentrer	Faible potentiel / Haute performance Spécialiste technique excédant les attentes de performance : laisser en place, Peut développer les autres ; le retenir et le récompenser

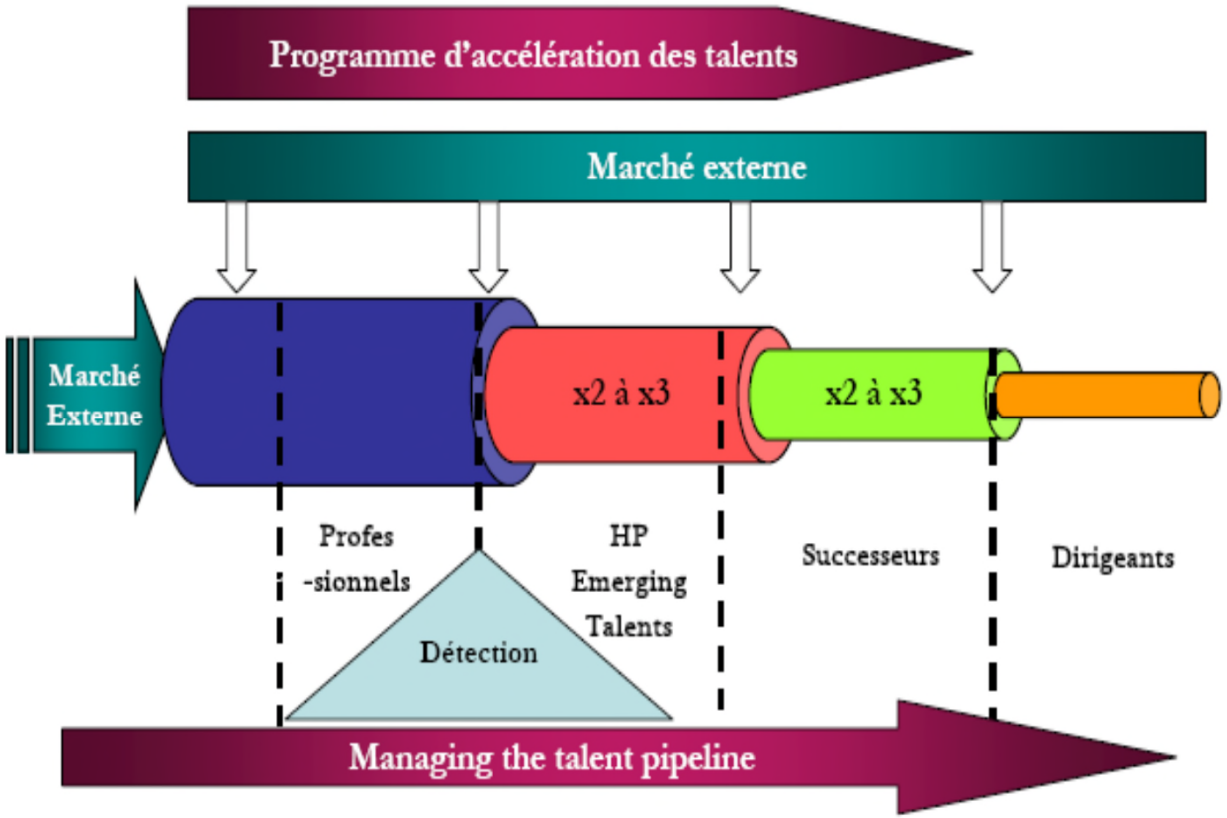
Management skills
[Robert Katz 1974]



Skill Distribution at Various Management Levels

Vivier et planning

Construction d'un vivier de talent



Robert B. KAISER, Filling the Leadership pipeline, (2005), Edition Center for Creative Leadership

Accroitre les responsabilités

- Accroitre les responsabilités des cadres dirigeants en matière d'initiatives pour la gestion des talents
- **Bank of America**, « nos cadres en sont **tenus responsables. »**
  - **Infosys :** approche structurée – formation du **leadership**. approche 3 niveaux N1: « ceux qui sont prêts" à diriger, (54 individus du groupe. N2 300 personnes N3, 450 personnes
  - possibilité d' « **auto désignation** » des cadres pour rejoindre le programme de développement de leadership
    - ✓ Entretiens individuels, si formation non acceptée : justification + conseils de progression

Identifier et codifier les talents

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

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

meilleures pratiques de méthodes de développement du leadership

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

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

Most meaningful ↕ Least meaningful

INITIATIVE	TYPE OF DEVELOPMENTAL PRACTICE
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

Affectation de dépassement et Apprentissage par l’action

Apprentissage par l'action
activités de développement

- Une série d'activités de développement
  - Affectation de dépassement, Apprentissage par l'action, cours et atelier en interne
- demande une participation active des cadres à tout niveau
  - Dirigeant, cadres supérieurs et à mi carrière, avec le soutien des RH, qui délivrent les projets, affectations et cours
  - Affectation de dépassement
    - ✓ Exposer les HIPO à différentes fonctions et expériences de travail avec une variété de collègues

Apprentissage par l'action
activités de développement

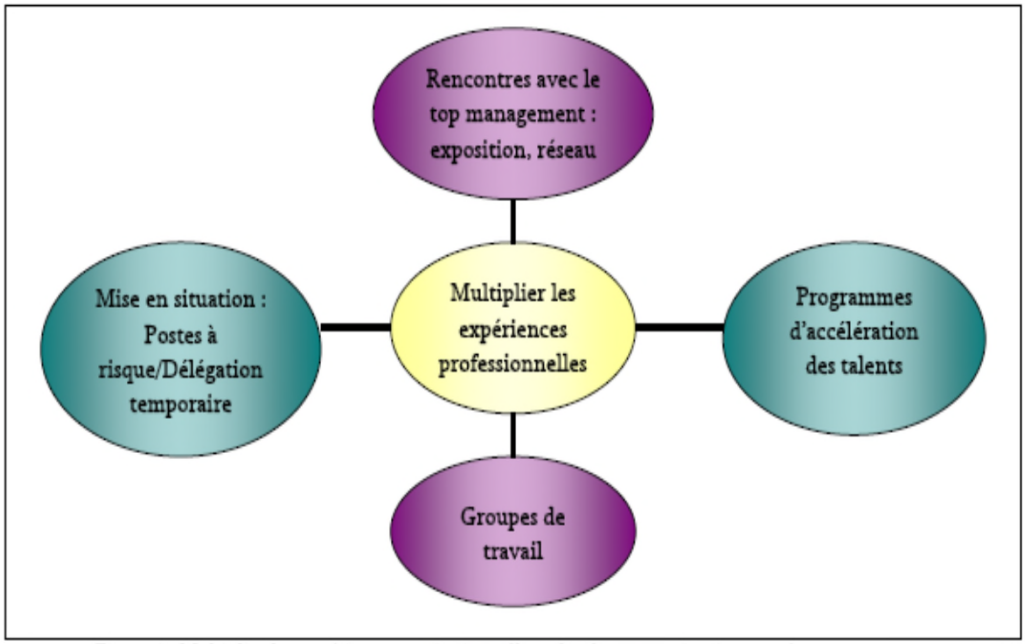
- "*Some people view giving people more of the same thing develops them, and it really doesn't, it just burns them. The diversity is key*"
  - Affectation pour six mois (essai)
  - rotation d'affectation
  - Une chevauchée de six semaines en différents projets de management.
    - ✓ Permet de voir comment ils réagissent au stress, où sont leurs manques

Échanges de postes internationaux *swap* de Bristol-Myers Squibb

Wall Street Journal
Jan 28, 2008

- La qualité du feedback joue un rôle sur ce que les talents retireront des affectations de développement.
- Ce type d'apprentissage permet d'alimenter en informations les plans de succession.
- Une personne affectée au siège aux États-Unis pourra échanger son poste avec une personne en poste à Singapour. Le foisonnement d'expériences, ainsi que la possibilité d'être investi de suffisamment de responsabilités, permettent de susciter un environnement propice à l'excitation et à la motivation des personnes.

Multiplier les expériences professionnelles – Stéphanie Comte CIFFOP 2006



Mobilité transfonctionnelle

- pratiquée chez RENAULT (La mobilité « inter-métiers» est ouverte à tous et particulièrement aux non cadres
- LOGICA (Tous les collaborateurs peuvent changer de fonction ou de métier au cours de leur parcours professionnel, à condition d'avoir acquis deux années d'ancienneté opérationnelle dans leur direction
- AREVA (Alternance avec des expériences diverses sur site au sein d'équipes projet dans un siège social à l'étranger)
- cas des PME (H.A. Mayer dirigeant de Abeil) demande un engagement de 2 à 3 ans en échange de la promesse d'aider le talent à trouver des possibilités de poursuite de carrière ailleurs.

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

Mentorat

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

Zachary 2005

- 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.

Accroitre la visibilité des talents

Les universités d'entreprise

- ont pour vocation de servir de support à l'apprentissage par l'action.
- programmes spécialement dédiés HIPO
  - Les équipes sont chargées de recueillir de l'information pertinente, d'interviewer des experts et des clients sur le sujet, de passer en revue les meilleures pratiques d'entreprise. Le travail et les recommandations sont ensuite présentés formellement devant un comité de dirigeants parmi lesquels le N° 1 du groupe, qui la plupart du temps mettra en œuvre les propositions ou demandera des analyses complémentaires [Eli Lilly, Bank of America, Dow Chemical, GE, and Dell].

Accroitre 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

Le développeur de talent

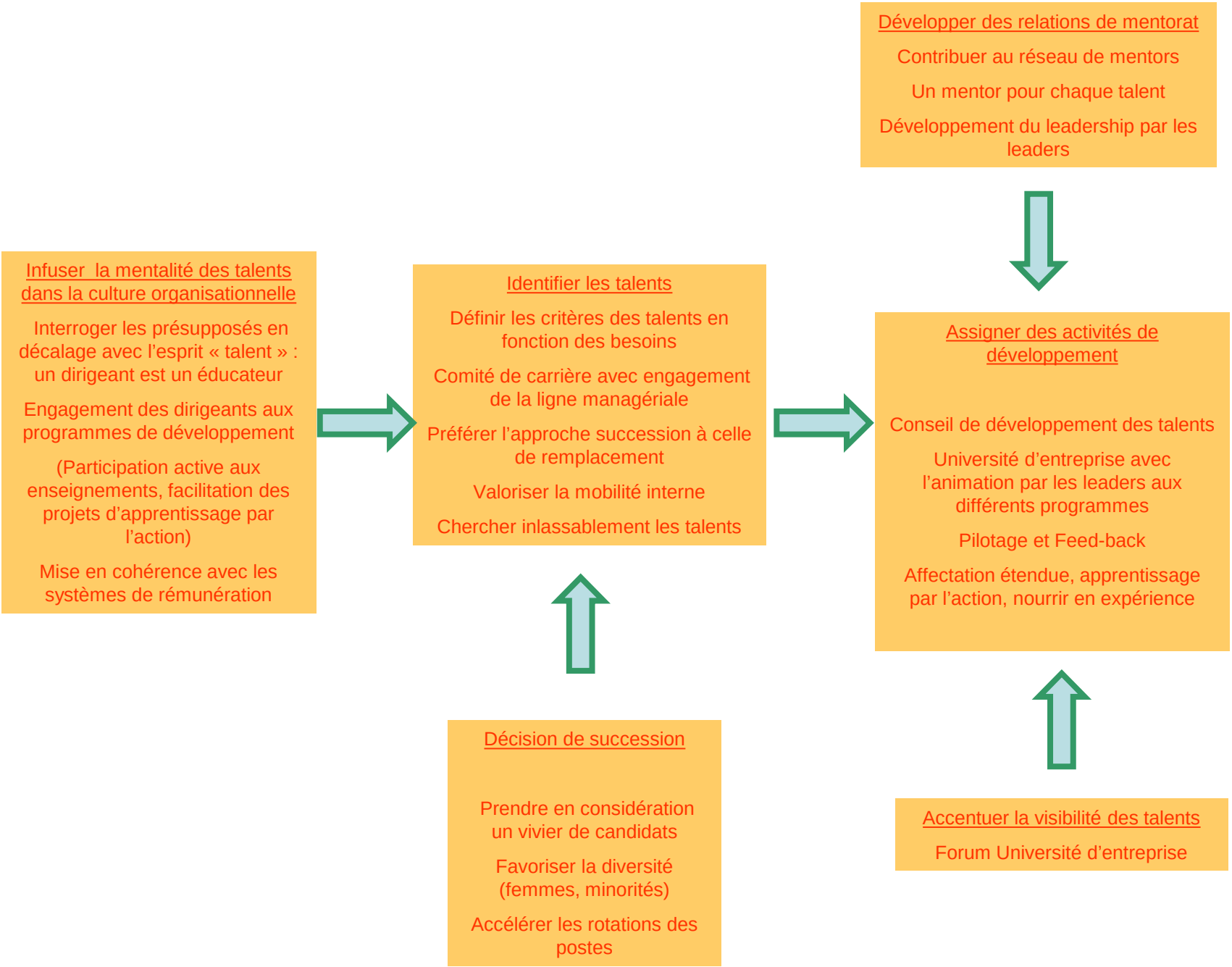
Le développeur de talent

- 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


Développer des relations de mentorat
Contribuer au réseau de mentors
Un mentor pour chaque talent
Développement du leadership par les leaders
Infuser la mentalité des talents dans la culture organisationnelle
Interroger les présupposés en décalage avec l'esprit « talent » : un dirigeant est un éducateur
Engagement des dirigeants aux programmes de développement
(Participation active aux enseignements, facilitation des projets d'apprentissage par l'action)
Mise en cohérence avec les systèmes de rémunération
Identifier les talents
Définir les critères des talents en fonction des besoins
Comité de carrière avec engagement de la ligne managériale
Préférer l'approche succession à celle de remplacement
Valoriser la mobilité interne
Chercher inlassablement les talents
Assigner des activités de développement
Conseil de développement des talents
Université d'entreprise avec l'animation par les leaders aux différents programmes
Pilotage et Feed-back
Affectation étendue, apprentissage par l'action, nourrir en expérience
Décision de succession
Prendre en considération un vivier de candidats
Favoriser la diversité (femmes, minorités)
Accélérer les rotations des postes
Accentuer la visibilité des talents
Forum Université d'entreprise