

DEVELOPPEMENT ET FORMATION

Catherine Voynnet Fourboul

Mélanie Vambana
Pauline Grandazzi
Sylvain Saulnier

Maître de conférences
Paris 2 Panthéon Assas

Bibliographie



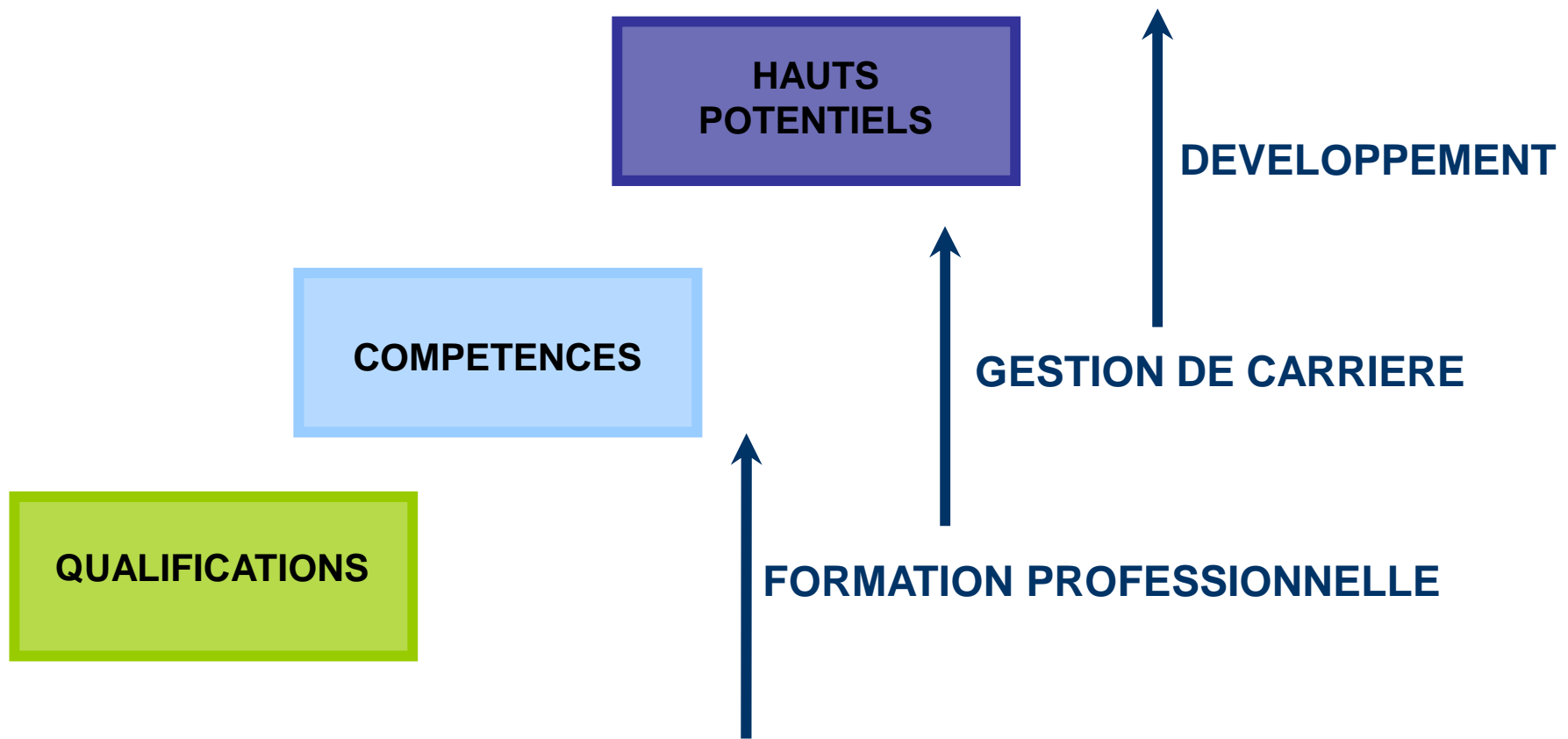
- Bernard A., *Le développement des jeunes cadres*, Ed Liaisons, 1992
- Bournois F., *La gestion des cadres en Europe*, ED. Eyrolles 1991
- Imbert J., *Jeunes managers, nos talents pour l'avenir*, Insep 2004
- Meignant A., *Manager la formation*, Editions Liaisons, 1991
- Morgan W. McCall, Jr., *High Flyers, developing the Next Generation of Leaders*, HBS Press, 1984
- Renaud-Coulon A., *Universités d'entreprise, vers une mondialisation de l'intelligence*,
- Sekiou L., Blondin L., Fabi B., Peretti J-M., Bayad M., Alis D., Chevalier F., *Gestion des Ressources Humaines*, De Boeck Université, 2001
- Thevenet M., Dejoux C., Marbot E., Bender A-F., *Fonctions RH*, Pearson Education, 2007
- Peretti J-M., *Tous DRH*, Éditions d'organisation, 2006
- Peretti J-M., *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert, 2008
- Voynnet Fourboul C., Forassaco C., Comment développer les talents?, in Peretti J.M., *Tous talentueux*, Éditions d'organisation, 2008
- *Congrès RH – Avril 2008*
- www.journaldunet.com/management
- www.ddiworld.com - Publication
- cadres.apec.fr
- www.focusrh.com

SOMMAIRE

- De la formation au développement
- Qu'est-ce que le développement ?
- Pourquoi et comment développer les talents ?
- Quel rôle pour les professionnels RH ?

DE LA FORMATION AU DEVELOPPEMENT

- Une certaine évolution des concepts :



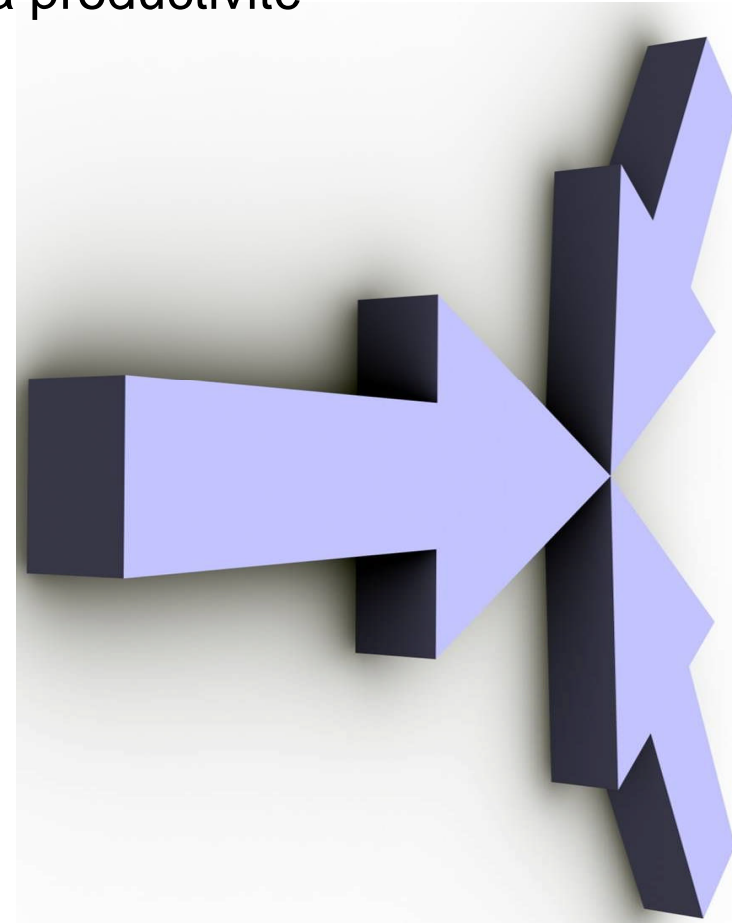
FORMATION

La Formation, de quoi parle-t-on ?

- Ensemble des connaissances théoriques et pratiques dans une technique, un métier; leur acquisition (Le Robert, 95)
- Ensemble des activités visant essentiellement à assurer l'acquisition des capacités pratiques, des connaissances et des attitudes requises pour occuper un emploi. (BIT)
- Adaptation des salariés à l'évolution permanente des emplois
 - Logique de compétences et de savoir-faire

Les enjeux de la formation

- **Pour l'entreprise : Objectifs organisationnel**
 - Améliorer les performances et augmenter la productivité
 - Former aux métiers (ou/et à leur évolution)
 - Répondre aux besoins d'adaptation
 - Développer des plans de carrière
 - Assurer la mobilité de la main d'œuvre
 - Faire évoluer la culture
- **Pour le salarié: Objectifs personnels**
 - Moyen de reconversion
 - Outil de promotion
 - Moyen de réalisation
 - Source d'enrichissement personnel

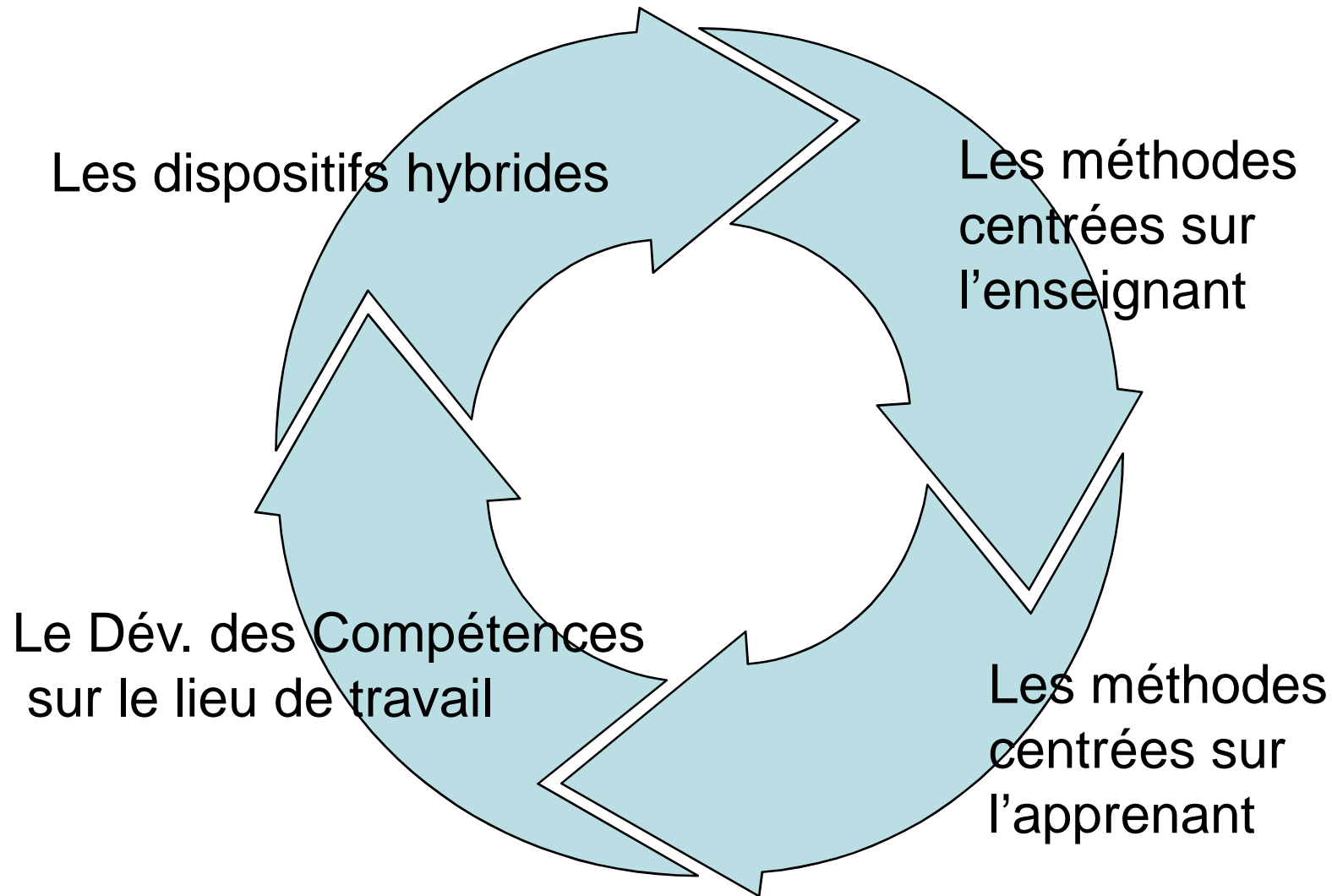


Les enjeux de la formation

Pour l'entreprise	Pour le salarié
<ul style="list-style-type: none">- Logique collective- Démarche économique	<ul style="list-style-type: none">- Logique individuelle- Démarche personnelle



Les styles d'apprentissages et leurs programmes



Les 4 styles d'apprentissages

Les Méthodes centrées sur l'enseignant

- **Les méthodes centrées sur l'enseignant**
 - Transmission de savoir formel
 - Privilégie l'exposé magistral
 - Privilégie la théorie sur la pratique

Les méthodes centrées sur l'apprenant

L'apprenant

```
graph TD; A[L'apprenant] --- B[Les jeux de rôle]; A --- C[Les simulations]; A --- D[La méthode des cas];
```

Les jeux de rôle

- Améliorer des compétences relationnelles
- Adapté à des métiers de contact : formateur, vendeur, manager

Les simulations

- Reconstituer une situation de travail à maîtriser
- Adapté à la conduite d'équipements lourds

La méthode des cas

- Introduite à la Harvard Law School
- Faire appliquer des connaissances, ou les faire émerger avec un problème à résoudre

Le développement des compétences en situation de travail

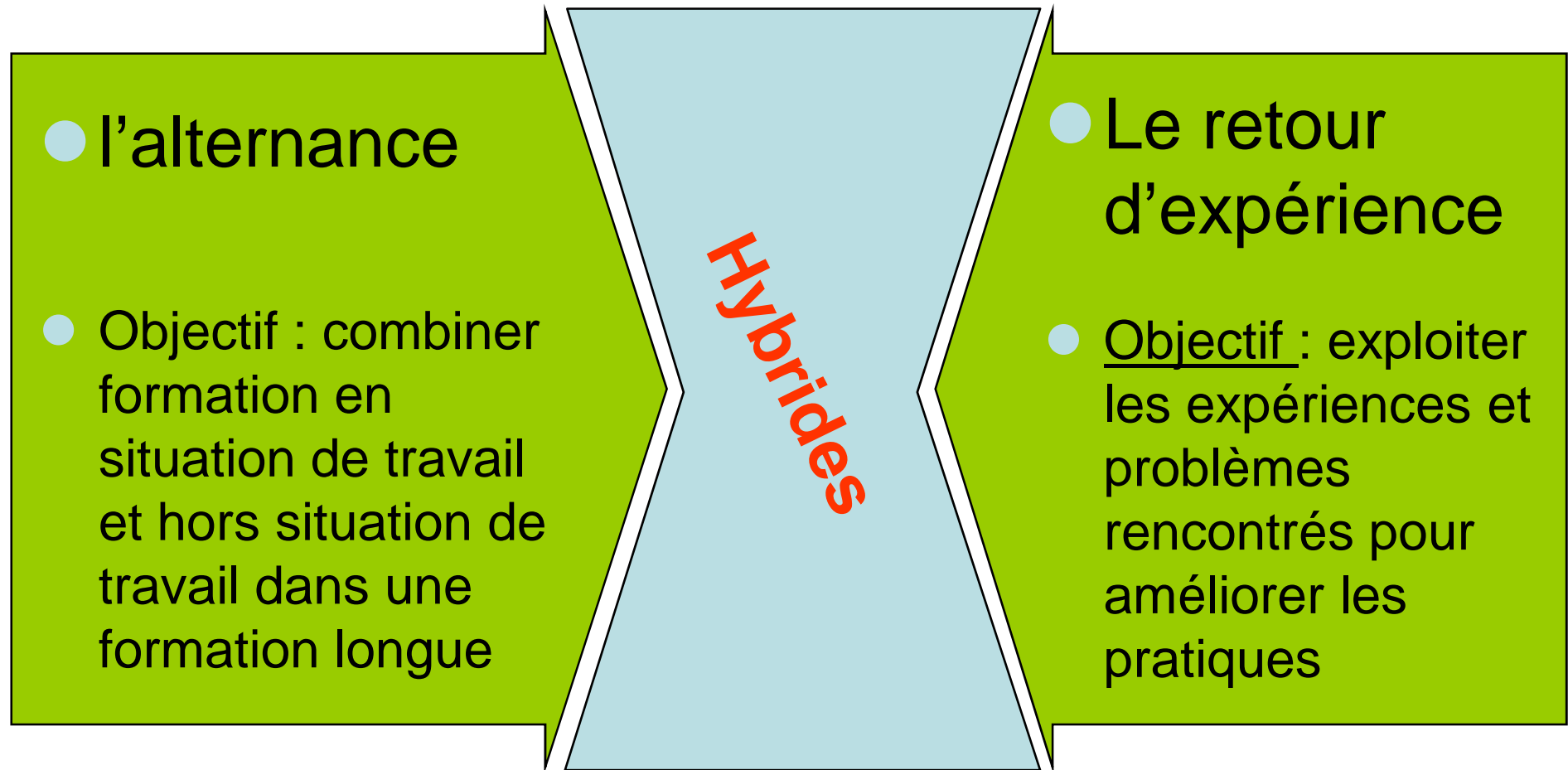
L'apprentissage par
essai-erreur

- Objectif : amener l'apprenant à se confronter à la réalité et à construire ses compétences dans l'action

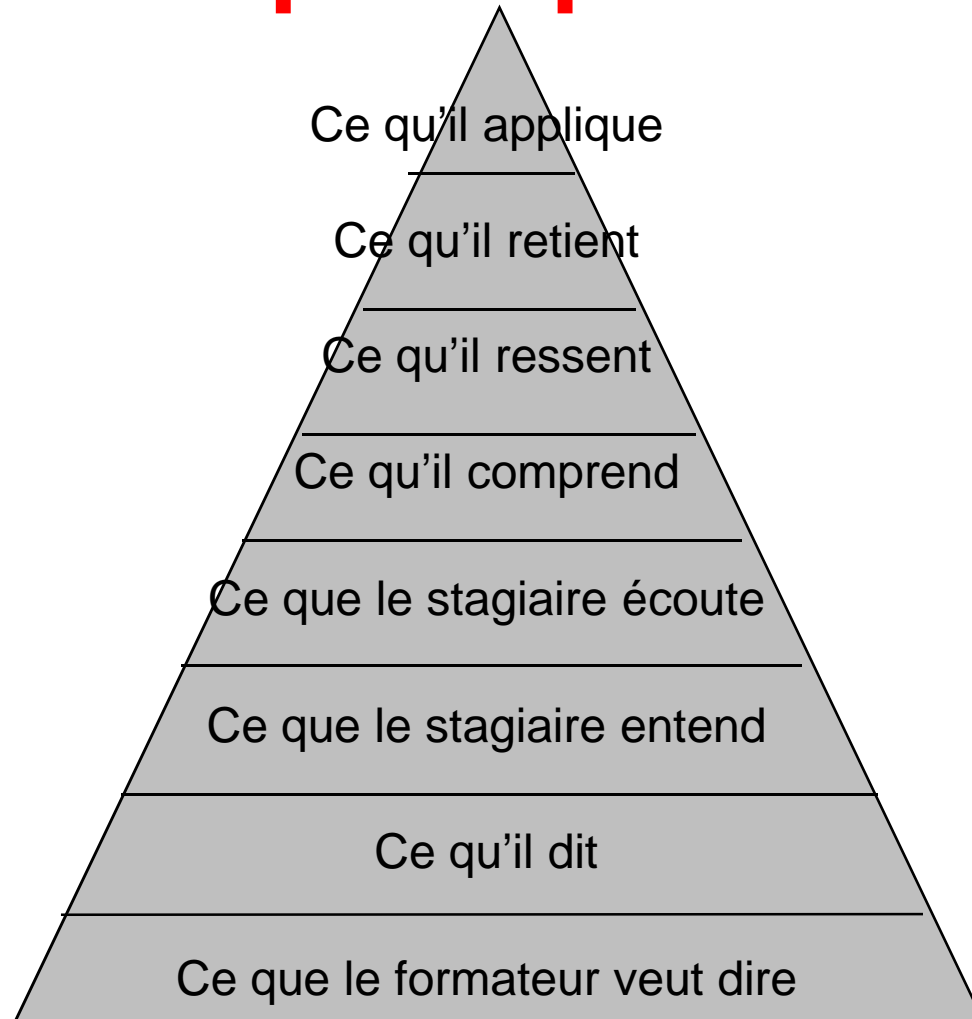
L'apprentissage par
compagnonnage

- Objectif : transmettre des compétences au sein d'équipes de travail

Les dispositifs hybrides



Pourquoi optimiser la formation?



Pyramide de désespérance

le stagiaire met en application seulement **10% à 30%** de ce que le formateur lui a dit

Cependant lorsque les actions **avant - pendant - après** sont bien menées
→ **60 voir 80%**

Préparation → contrôle → suivi

DEVELOPPEMENT

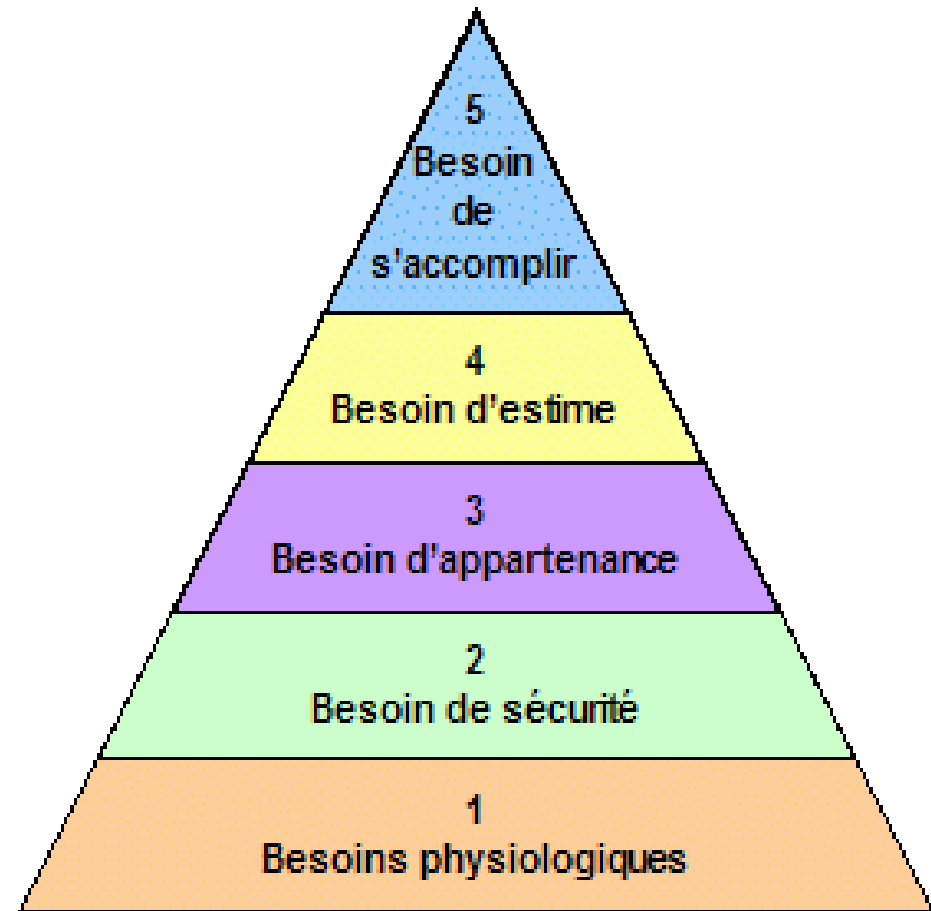
LE DEVELOPPEMENT : UN PROCESSUS LARGE ET COMPLEXE



- Développer : faire croître, donner de l'ampleur à (...) Voir cultiver, éduquer, former.
- Se développer : se déployer (...) se dérouler dans toute son étendue (...) croître, s'épanouir.

Le développement, vu comme un besoin suprême

- Autoréalisation, besoin de s'accomplir
 - Implication du goût de l'effort
 - Connaître de nouvelles techniques
 - Activités purement désintéressées



Pyramide des besoins, Maslow A.

Le développement, de quoi parle-t-on ?

- Action de développer, de se développer ou résultat de cette action, au propre et au figuré (dictionnaire de l'Académie française, 8^{ème} édition)
- Faire croître, déployer, détendre (Le Robert 95)
- Développement personnel, épanouissement
- Agir sur le savoir être

LE DEVELOPPEMENT : UN PROCESSUS LARGE ET COMPLEXE



- Développer n'est pas former : « la formation classique est le facteur qui contribue le plus faiblement au développement des talents ».
- Se développer c'est croître par l'expérience : « le développement se démarque résolument de la formation dévolue à un tiers externe pour concerner l'expérience encadrée au plus près des besoins du talent c'est-à-dire l'apprentissage par l'expérience, le feed-back managérial, le coaching et le mentorat ».
- Le développement se base sur les postulats suivants :
 - 1. c'est un processus individuel ;
 - 2. il faut qu'il y ait quelque chose à développer ;
 - 3. l'expérience comme outil de développement.

Développer les Talents

De quoi il est question ?

1. Notre définition du Talent
2. Le contexte et les besoins en talents
3. Identifier et codifier les talents
4. Orienter et concevoir des activités de développement orientées action
5. Concevoir le Mentorat
6. Accroître la visibilité des talents
7. Être un développeur de talents

Notre définition du Talent

[MIRALLES 2007]

- ≠ logique compétences
 - Le talent s'exprime à travers une compétence
- associé à la notion de haut-potentiel de **niveau du potentiel** de l'individu [BOURNOIS ROUSSILLON].
 - du potentiel en soi (élitisme) au potentiel en contexte (compétence) au potentiel en devenir (développement personnel)
- 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
- Implique une aptitude qui n'est pas observable, **pas mesurable** directement.
- aptitude permettant de construire les compétences au fur et à mesure des besoins
- suggère une **prise de risque, une mise en danger, une exposition, un dépassement de soi.**
- 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

Nouveau contexte et besoin de talents

- Aplatissement des structures
- Impact Démographique
- confusion *management efficace des talents* avec organigramme de remplacement
- Le travail principal d'un leader consiste à contribuer à **développer la future génération de leaders**
- Dialogue et engagement avec la ligne managériale :
 - les cadres dirigeants deviendront responsables en matière d'initiatives pour la gestion des talents

Les enjeux les plus critiques des dirigeants

- 1. Produire les **plans de Succession**
- 2. **Recruter** et sélectionner des talents
- 3. Engager et **retenir** les talents

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** et 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**.

Les enjeux des talents

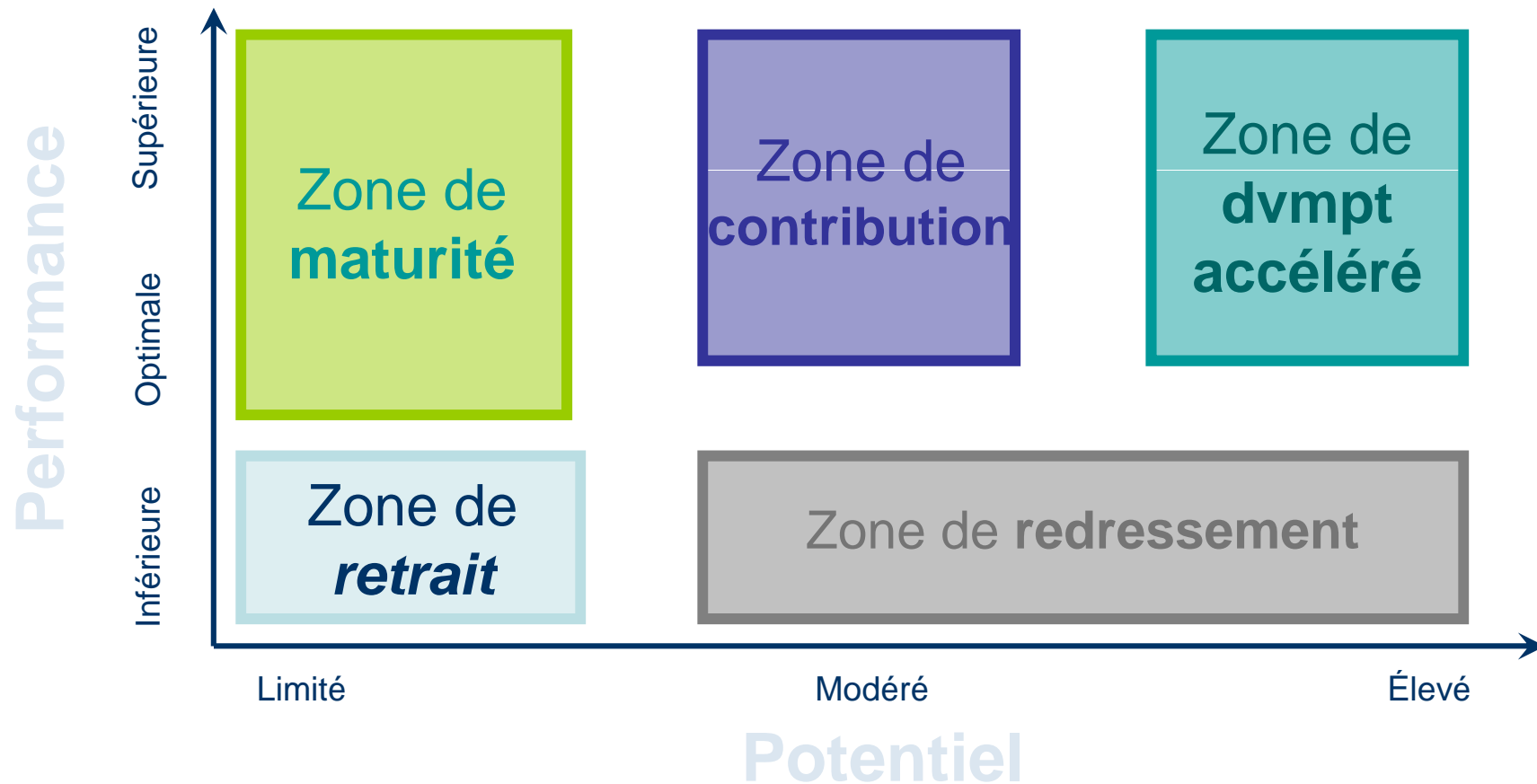
- La génération actuelle recherche des employeurs capables d'offrir
 - une **culture d'entreprise cohésive**,
 - un **équilibre travail / vie personnelle** et
 - des possibilités de **flexibilité dans le rythme** de travail.
 - ✓ Le modèle de la présence au travail ?
- envisager de quitter un employeur : **espoir de carrière** et de **rémunération supérieurs** ailleurs.
- retourner travailler chez l'ancien employeur
 - **relation avec le superviseur direct ?**
 - Le pouvoir de la communauté (rétention). **Amitiés, sentiment d'appartenance**

Identifier et codifier les talents

- **Utiliser différentes méthodes** : comités, enquêtes, systèmes de codage en couleur du développement de carrière
- **résister à la tentation de désigner un héritier** pour les postes clés
- éviter l'approche *remplacement* et préférer les **plans de succession** en adoptant une perspective long terme
 - **bouger** de façon fluide la liste des hauts potentiels (HIPO)
 - Prendre en compte des **candidats divers** pour les successions, pas seulement les subordonnés directs
- 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

POURQUOI DEVELOPPER LES TALENTS ?

- Différents états relatifs au développement des talents :



+

Haut potentiel / Faible performance

Un avancement qui ne satisfait pas les attentes de performance. Besoin de coaching, intervention : mauvais job ou mauvais patron ?

Moyen potentiel / Faible performance

Mobilité N+1 ou latérale mais sous performant : coacher ou action corrective

Potentiel

Haut potentiel / Moyenne performance

Talent de valeur qui a besoin de défis supplémentaires, prévoir de bouger. Reconnaissance, opportunité de développement,

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

Haut potentiel / Haute performance

Etoile : accélération des opportunités de développement, à bouger, vérifier si la rémunération est suffisante

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

Performance

+

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

Les attentes des talents

- Environ quatre dirigeants sur dix échouent au cours des dix mois suivant leur nomination.
- Les entreprises développent des dispositifs de développement de leurs compétences internes, du type université d'entreprise, mais elles n'investissent pas assez sur ce qui concerne la détection et la connaissance de ces compétences internes.
- Accélérer les processus de promotion de ces managers. "Il faut qu'il se passe quelque chose dans les dix-huit mois qui suivent chaque promotion, sinon ils ont tendance à chercher ailleurs des évolutions de carrière."
- les HIPO : axées sur le potentiel de développement de leur carrière que sur un plan de carrière clairement établi.
 - leur offrir des perspectives de développement.
- Les jeunes talents [25 et 30 ans] nouveaux entrants à "potentiel" de progression
- le "potentiel de leadership", qui traduit la motivation de l'individu à diriger les autres, le "potentiel à gérer les concepts", pour savoir expliquer simplement des données complexes, la "capacité d'apprentissage" et la "passion du résultat".

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

Apprentissage par l'action

activités de développement

- 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
 - ✓ qualité du feedback
 - 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

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

Ce que c'est le Mentorat :

- 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.

Les universités d'entreprise :

Accroître la visibilité des talents

- ont pour vocation de servir de support à l'apprentissage par l'action
 - programmes spécialement dédiés HIPO
 - Aide à sortir des silos fonctionnels
 - Plus de contacts avec la top team
- 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].

Etre un 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

TALENT MINDSET : 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

Itinéraires de développement des talents : *learning maps*

Université d'entreprise avec l'animation par les leaders aux différents programmes

Pilotage et Feed-back

Mission de dépassement, apprentissage par l'action

Parcours de mobilité

Développer des relations de mentorat



DÉCISION DE SUCCESSION

Faire vivre un vivier de candidats

Favoriser la diversité (femmes, minorités)

Être attentif au rythme des rotations sur les postes

ACCENTUER LA VISIBILITÉ DES TALENTS

Quelques pratiques relevées

Miser sur internet pour développer son "vivier" de talents

- Objectif : Recruter un salarié sur deux grâce à internet contre un tiers aujourd'hui. **Essilor**
- "69% des internautes vont sur le net pour mieux connaître une entreprise et ses produits, 15% pour chercher des informations RH en vue de postuler à un emploi", **TNS-Sofres**
- Présenter les métiers présents dans le groupe avec des témoignages de salariés régulièrement actualisés et des vidéos permettant de visiter les lieux de production du groupe.



Mieux voir le monde
Bienvenue dans la maison de la vue

- Parrainage par un ancien
- La durée moyenne dans une fonction est de 3 à 5 ans, ce qui favorise des parcours "diversifiés".
- Des rendez-vous réguliers avec la hiérarchie afin d'exprimer leurs souhaits (entretien annuel, entretien de carrière)



"vis mon job"

Konica Minolta janvier 2008

- opération interne de découverte des métiers de l'entreprise intitulée "vis mon job".
- Au cours cette opération organisée trois fois par an, douze salariés viennent travailler pendant une journée avec un collègue exerçant un autre métier que le leur, au siège français du groupe.
- "L'objectif est à la fois de changer le regard des salariés sur les autres métiers de l'entreprise, mais également de développer la culture de mobilité interne au sein du groupe".

Mieux mesurer les conséquences de son travail et de ses propres dysfonctionnements sur l'ensemble de la chaîne
- Déclencher des souhaits de mobilité interne.

Trouver et fidéliser les ressources

L'Oréal Congrès HR 2007

- Jeux d'entreprise et finale de ces jeux à Paris, elle rassemble les jeunes diplômés des quatre coins du monde.
- Sécuration en 6 phases:
 - respecter les règles fondamentales de l'accueil le jour de l'arrivée des nouveaux collaborateurs,
 - prévoir un parcours d'intégration en fonction des profils,
 - accélérer les formations grâce à des forums d'échanges entre nouveaux et anciens collaborateurs,
 - s'attarder sur la base du métier du groupe
 - Pour les managers, un apprentissage en situation est prévu.
 - programmes d'accompagnement ou des séances de coaching
- Mobilité transfonctionnelle
- indispensable que chaque collaborateur développe un rêve à long terme.
 - le rôle des RH est d'en parler avec lui et de l'accompagner vers sa réalisation". Cet échange a beau être indispensable pour installer une relation privilégiée entre le collaborateur et son entreprise, il fait parfois défaut.
- lorsqu'un dialogue étroit s'installe sur la gestion de carrière, "les gens ne partent pas, même avec une offre de salaire supérieure de 50%".

Cartes de développement : CAP

GEMINI



- Chaque profession dispose d'une carte de développement qui comporte plusieurs niveaux et filières de progression
- Les prestations ou rôles que le collaborateur doit réaliser sont définis sur le parcours
- Définition de rôle cible avec le manager

Profession 1	Profession 2			Profession 3
	Rôle 3	Rôle 4		
	Rôle 3	Rôle 5	Rôle 7	Niveau 3
	Rôle 2	Rôle 6		Niveau 2
	Rôle 1			Niveau 1
	Filière 1	Filière 2	Filière 3	

Distinguer les potentiels SCOR

- SCOR distingue deux catégories de hauts potentiels:
 - les « HP1 »: collaborateurs ou managers ayant le potentiel pour diriger une entreprise, une entité, une filiale ou pour être un membre du comité exécutif;
 - les « HP2 »: ce niveau regroupe les talents qui seront les managers et experts demain. Ils ont le potentiel pour progresser de plusieurs niveaux de responsabilité au sein même de leur direction. Ce sont de jeunes professionnels, des collaborateurs : - middle management ou encore des experts.



Chez Essilor
on ne parle
plus de haut
potentiel mais
de talent :

Hipo << talent



Mieux voir le monde

Bienvenue dans la maison de la vue

Programme « Marco Polo » SCHNEIDER ELECTRIC



- Accompagnement d'une première mobilité internationale
- Permet d'effectuer les deux premières années de son parcours professionnel à l'étranger avant d'intégrer Schneider Electric dans son pays d'origine.
- Pour le Groupe, Marco Polo est l'occasion de découvrir et de développer des talents.
- Recrutements du programme Marco Polo à l'échelle internationale.
- Depuis son lancement en 2001, le programme Marco Polo rencontre un grand succès. Plus de 500 recrutements ont été réalisés dans ce cadre. Les collaborateurs concernés étaient issus d'une soixantaine de nationalités différentes et ont été accueillis dans 57 pays.

3-d) Programme formation et développement EADS

- Corporate business academy :
- Développement des dirigeants et des hauts potentiels
- Deux programmes principaux préparent les cadres à haut potentiel à leurs futures responsabilités : FAST et EXPAND.
 1. FAST est conçu pour les Managers ou Senior Managers de talent qui font preuve de performances remarquables et qui pourraient progresser grâce au développement ciblé de leurs compétences managériales.
 2. EXPAND est étroitement lié au passage d'une position de Senior Manager à celle d'Executive et s'adresse aux cadres dirigeants qui viennent d'être nommés ou aux Senior Managers susceptibles d'être promus dans l'année.
- HOT TOPICS, ateliers intensifs de courte durée réunissant les 1000 Executives du Groupe sur les thèmes d'actualité essentiels,
- le TET MEETING (Top Executive Team meeting) et
- les EXECUTIVE FORUMS, plates-formes de dialogue et de débat sur les sujets stratégiques au niveau du Groupe.



Corporate business academy : formation et développement EADS

- Développement des dirigeants et des hauts potentiels
- Deux programmes principaux préparent les cadres à haut potentiel à leurs futures responsabilités : FAST et EXPAND.
 1. FAST est conçu pour les Managers ou Senior Managers de talent
 2. EXPAND est étroitement lié au passage d'une position de Senior Manager à celle d'Executive et s'adresse aux cadres dirigeants qui viennent d'être nommés ou aux Senior Managers susceptibles d'être promus dans l'année.
- HOT TOPICS, ateliers intensifs de courte durée réunissant les 1000 Executives du Groupe sur les thèmes d'actualité essentiels,
- le TET MEETING (Top Executive Team meeting) et
- les EXECUTIVE FORUMS, plates-formes de dialogue et de débat sur les sujets stratégiques au niveau du Groupe.



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