

# Le management des Talents

ou

## l'évolution du modèle de management par les compétences

Les systèmes RH traditionnels ne sont plus cohérents quand le modèle de production prédominant est de produire "coûte que coûte".

**Souvent, les Systèmes des Ressources Humaines ont été organisés autour des relations de travail stables, définis par des tâches ,orientés autour de l'individu.**

	Ancien contrat de travail	Contrat de travail perçu	Contrat de travail usuel	Contrat de travail stratégique
Si le salarié	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est loyal</li> <li>• Travaille dur</li> <li>• Fait ce que on lui dit de faire</li> <li>• Accompli un certain nombre des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N'est pas attaché ou il est nomade</li> <li>• Fait son travail plus d'autres tâches</li> <li>• Il est motivé par l'effort, il est attaché à l'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développe les compétences nécessaires</li> <li>• Les utilise selon les besoins de l'entreprise</li> <li>• Il se comporte selon les savoir être demandé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devient multi compétences, multiculturel, polyglotte..</li> <li>• Se prend en charge pour se développer</li> <li>• Il est ou, il apporte une valeur ajoutée</li> </ul>
L'organisation fournit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un travail sûr</li> <li>• Des augmentations constantes</li> <li>• Promotions</li> <li>• Assure des participations aux bénéfices</li> <li>• Stabilité financière</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un travail à trouver</li> <li>• Des licenciements ou des périodes d'emploi dans les moments durs</li> <li>• Partage des résultats financiers et des profits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un environnement compétitif</li> <li>• Stabilité de travail selon la performance</li> <li>• Un investissement visible dans le développement des compétences</li> <li>• Des retombées des résultats partagées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partage</li> <li>• Accès aux informations stratégiques</li> <li>• Haute considération pour les hauts potentiels</li> <li>• Mobilité verticale assurée</li> </ul>
	Une juste paye pour un juste travail	Plus de travail , plus de prise de risque pour la même paye	Plus de risque et de travail si la paye est conséquent au résultat	Partage des risques et des bénéfices

# **Organisation de l'entreprise**

**Les Types d'Organisation  
(théorie de Max Weber)**

# Comprendre l'origine de la théorie

## 1/3 Contexte.

Au début du siècle, Max Weber est confronté à la naissance de conglomérats industriels.

Il s'efforce de comprendre la grande organisation de type bureaucratique en établissant ses caractéristiques typiques .

## Comprendre l'origine de la théorie 2/3: Actualité

**Les apports de Weber sont aujourd'hui encore utiles pour comprendre les organisations.**

**Cela pour au moins trois raisons.**

**D'abord parce que, dans la tradition de la sociologie «compréhensive » allemande, Weber a accordé une grande importance aux « acteurs » et au sens que ceux-ci donnent à leurs actions -ce que l'on appelle en langage moderne les « logiques d'action ».**

**Dans cette ligne, la majorité des théoriciens de l'organisation de ce siècle s'est penchée sur l'analyse des « rationalités » existantes dans la vie des organisations -entreprises et administrations.**

# Comprendre l'origine de la théorie

## L'autorité: 3/3

Par ailleurs, Weber a également accordé une grande importance à l'analyse de l'« autorité ».

Il l'a appréhendée comme un phénomène de croyance et en a offert une typologie.

L'autorité peut être selon lui légitimée par:

- **LA TRADITION** (autorité traditionnelle),
- **LE CHARISME** (autorité charismatique),
- **LES REGLES IMPERSONNELLES** (autorité rationnelle-légale).

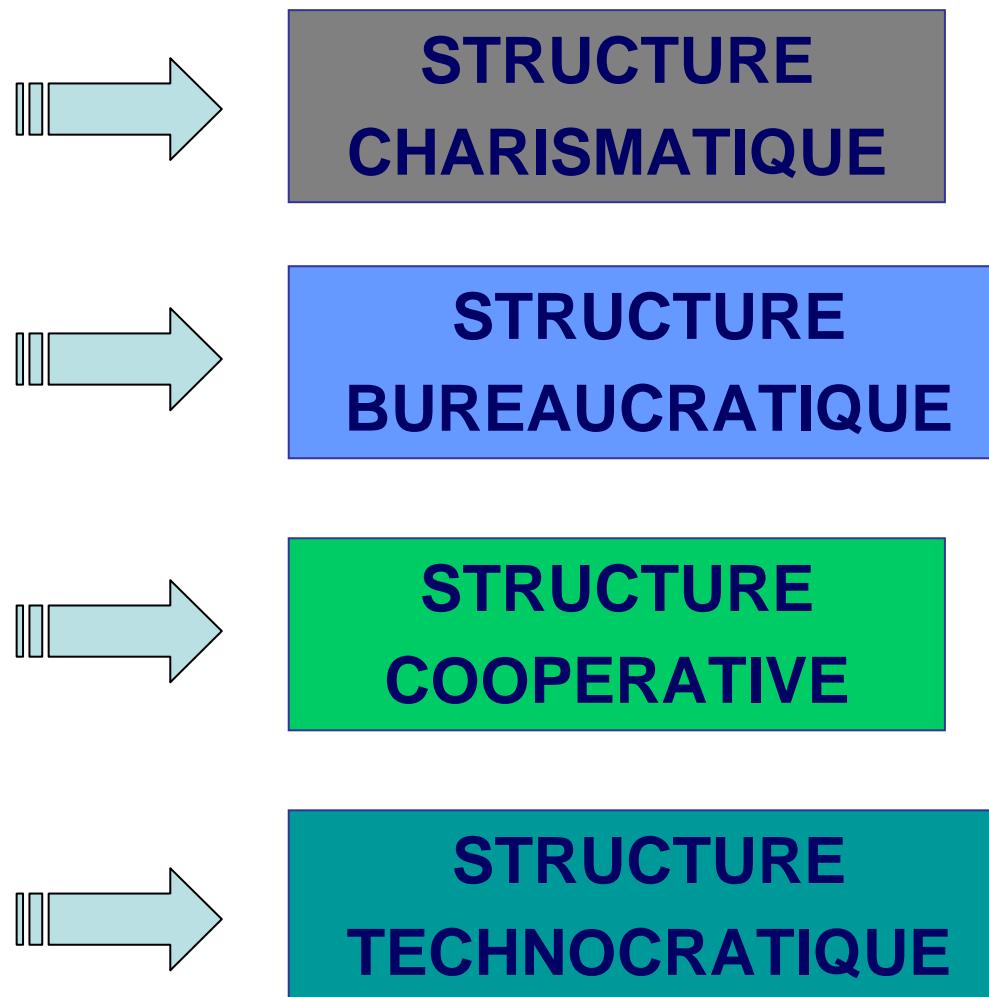
C'est cette dernière forme d'autorité qu'il associe à la forme d'organisation bureaucratique.

Les sociologues qui ont par la suite analysé les systèmes humains organisés ont introduit, à côté de la notion d'autorité, celle de pouvoir .

Ce qu'on appelle « pouvoir » relève du relationnel et de la capacité d'influence qu'a un type d'acteur sur un autre.

# **LES STRUCTURES DE L'ORGANISATION**

## **actualisées selon l'évolution économique**



## STRUCTURE CHARISMATIQUE

**Le système de fonctionnement est lié à la personnalité d'un chef charismatique**

**Les structures sont « floues » CHACUN DE FAIRE SON TROU de créer sa place**

**Lien de dépendance formelle et affectif entre les collaborateurs et leur chef**

**CENTRALISATION des décisions stratégiques**

**Rapport de séduction au chef, compétition informelle entre les membres**

**Délégation NON explicite**

## STRUCTURE BUREAUCRATIQUE

**L'idéal est de créer une organisation où chacun a sa place, où les liens hiérarchiques ont des rituels précis**

**L'existence de méthode de sélection, d'orientation, de mutation, de promotion donne à chacun des repères sur sa place dans l'entreprise**

**Création de normes et des règles, procédures (administratives) auxquelles tout le monde obéit**

**Absence de lien affectif entre les personnes et le chef (il y a juste une délégation)**

**Les fonctions sont définies, les tâches explicites, chacun doit avoir les compétences attendues par le poste**

**L'organisation a la tendance à cloisonner, d'où création de corps et accroissement de contrôle par des procédures**

## STRUCTURE COOPÉRATIVE

**Valeur donnée à la progression et à la cohésion de l'organisation**

**Interdépendance entre les membres de l'organisation afin d'atteindre des objectifs construits ensemble**

**Initiative dans la fixation des objectifs et des méthodes et moyens**

**Traite les conflits en même temps que les besoins d'adhésion**

**Innovation favorisée ainsi que l'autocontrôle**

**Le rôle des chefs est de guider l'organisation avec les collaborateurs**

**L'idéal est de briser la séparation entre la pensée et l'action**

## STRUCTURE TECHNOCRATIQUE

**Reprend à son compte les 3 articulations des 3 structures:**

- un pouvoir fort
- un fonctionnement rationnel
- une participation aux prises de décision

**Un fonctionnement rationnel:** basé sur une gestion rationnelle, tableau de bord, contrôle de gestion, etc. Seuls les problèmes quantifiables sont mesurés et pilotés.

**Un pouvoir fort tirant sa légitimité de l'expérience du chef et du staff qui l'accompagne. Expertise dans deux domaines:**

**Les domaines de pointe**

**La gestion**

**Le chef soignera son image d'expert par la proximité avec**

**l'équipe(tutoiement/expllications...)**

**Participation aux décisions:** On recrute des spécialistes en leur laissant des marges d'autonomie pour choisir les moyens et le méthodes et la possibilité de prendre des décisions minimums.

**Cette structure favorise la compétition et développe l'attachement.**

# L'entreprise et le management des compétences

# L'entreprise et le management des compétences

Pour Garvin (Harvard Business Revue juin-juillet 1993) une organisation apprenante est « une organisation capable de créer, acquérir et transférer de la Connaissance et de modifier son comportement pour refléter de nouvelles connaissances ».

Le développement des compétences est à considérer comme un enjeu partagé et permanent.

# L'entreprise et le management des compétences

Les entreprises, les produits, l'organisation du travail, les dispositifs se modifient en flux continu et tendu, le capital compétences des personnes doit évoluer et faire évoluer celui de la structure.

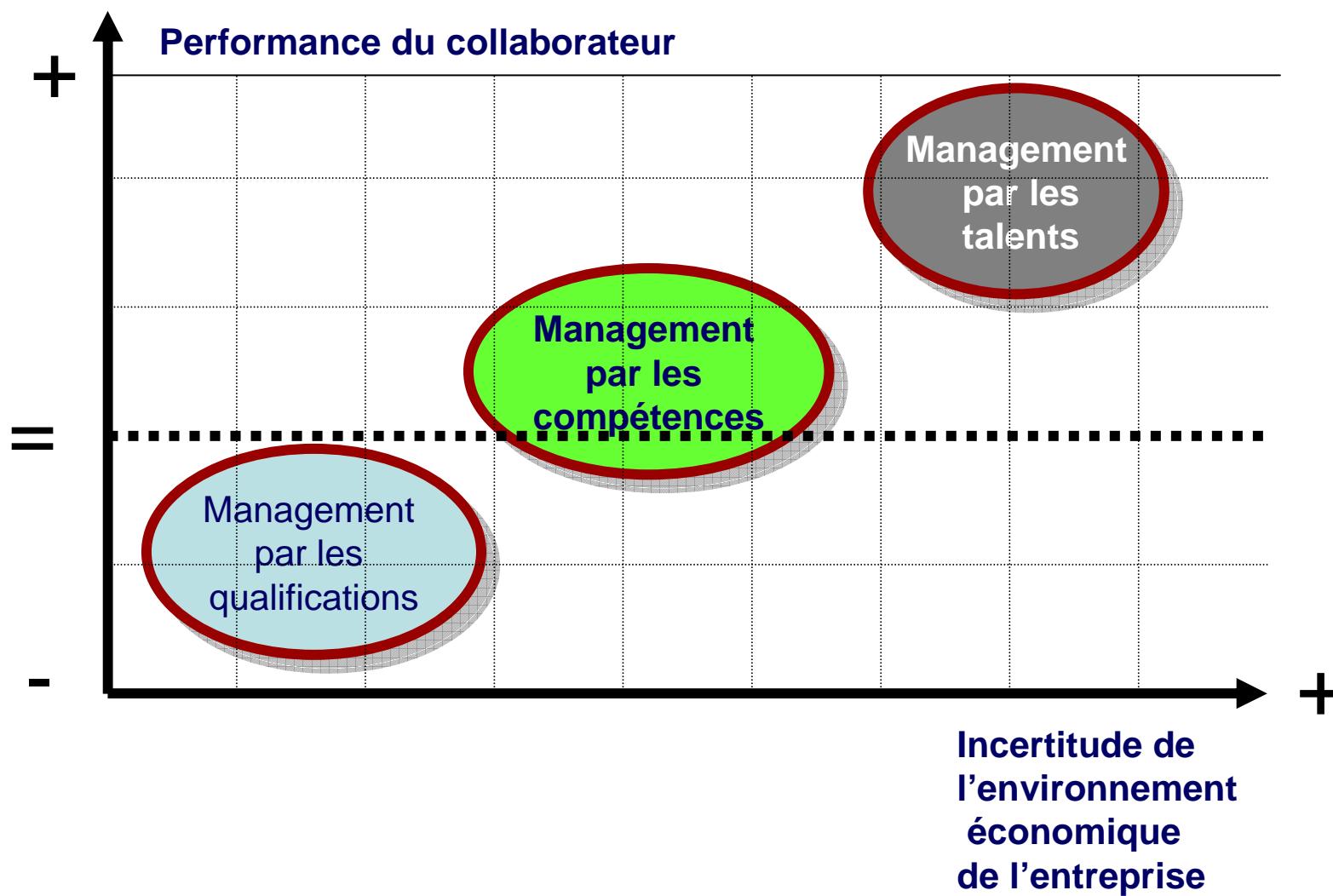
Il s'agit de faire apparaître le retour réflexif sur les tâches et évènements comme une composante ordinaire et reconnue du travail.

# L'entreprise et le management des compétences

C'est se situer dans une communication ne se réduisant pas à de simples échanges d'informations mais au partage des démarches, des modes de construction des savoirs, des savoirs en cours d'élaboration.

**C'est la volonté de miser sur des stratégies de mobilité professionnelles (sinon les démarches pourraient s'avérer pénalisantes pour atteindre des objectifs productifs, économiques et/ou sociaux, à court terme).**

# Emergence du Management des Talents en entreprise



# **Le contexte B.&P. Partner**

**B**usiness & **P**eople partner  
**Cela veut dire...**

# Analyser le contexte du business

Cela veut dire :

Accompagnement évolution des métiers  
(formation)

Gestion des hauts potentiels en entreprise (à tous les niveaux) et des Key people

Projet de mobilité et de reconnaissance interne

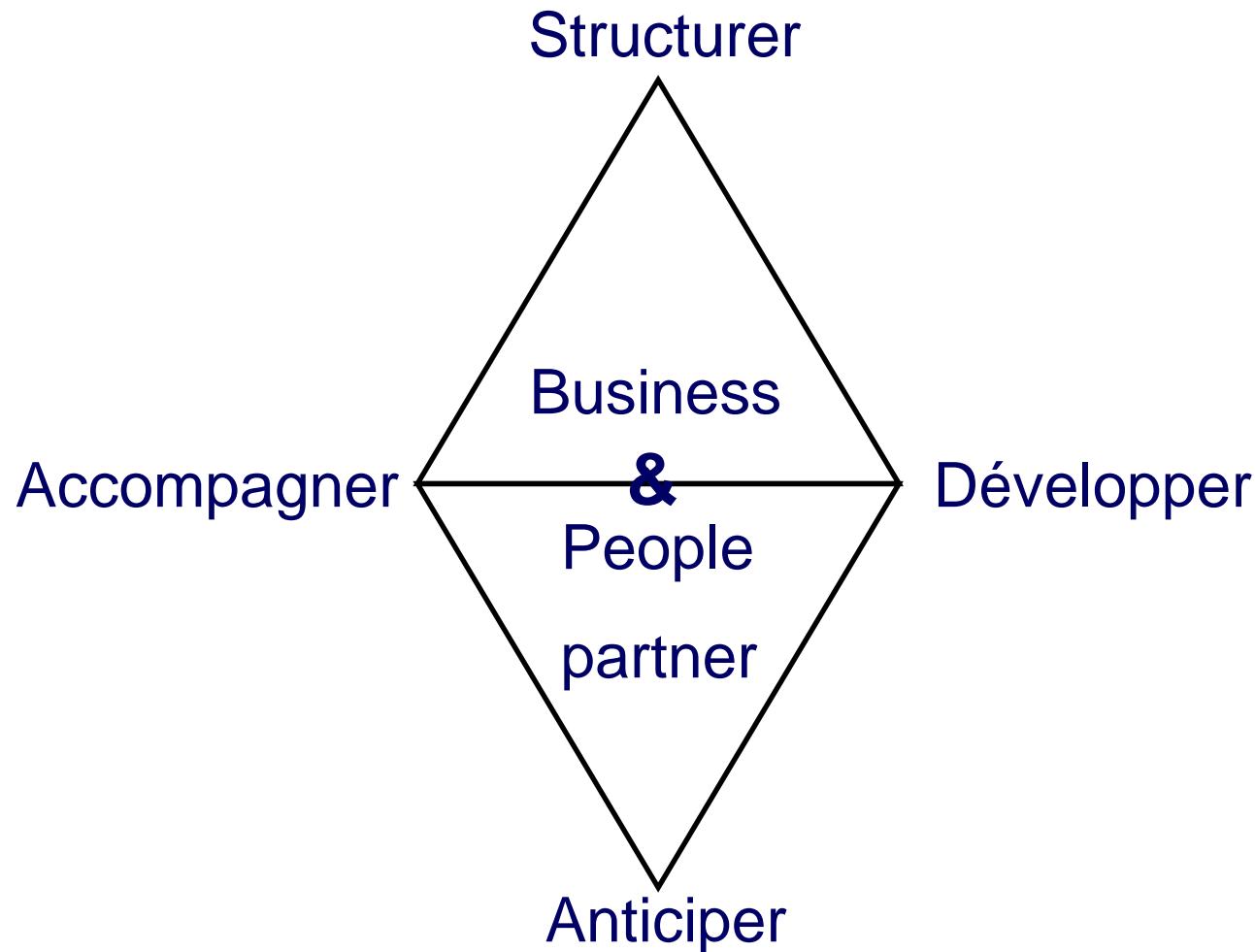
# Définir des axes d'interventions sur une durée

Cela veut dire intervenir à 3 niveaux :

- Court terme
- Moyen terme
- Long terme

➔ Le positionnement RH : Business  
et People partner

# Les leviers d'action (synthèse)



# Les leviers d'action (focus)

↑  
**PEOPLE PARTNER**

## DEVELOPPER

- ✓ Accompagnement évolution des métiers (formation)
- ✓ Gestion des des Key people
- ✓ Projet de mobilité et de reconnaissance interne
- ✓ Métier RH généraliste

## ACCOMPAGNER

- ✓ Piloter et accompagner les projets de réorganisation
  - ✓ Suivi des effectifs
  - ✓ Suivi masse salariale
  - ✓ Nouveaux business models
- ✓ Développer les projets de synergies filiales / Groupe
- ✓ Donner du sens au changement

## ANTICIPER

- ✓ Mise en place d'une gestion prévisionnelle des salariés
  - ✓ Évolution des compétences
  - ✓ Maîtrise de nos coûts
  - ✓ Qualité du vivier
- ✓ Veille sur les modes de fonctionnement de l'entreprise

## STRUCTURER

- ✓ Déploiement des projets spéciaux
- ✓ Assurer un dialogue social constructif
- ✓ Construction sociale

→  
**BUSINESS PARTNER**

# Les leviers d'action People partenaires Stratégie Ressources Humaines

## **ACCOMPAGNER**

Piloter et accompagner les projets de réorganisation

Suivi des effectifs

Suivi masse salariale

Développer les projets de synergies intra entreprise

Donner du sens au changement

# Les leviers d'action Business partner Stratégie Ressources Humaines

## **ANTICIPER**

Mise en place d'une gestion prévisionnelle des salariés

Évolution des compétences

Maîtrise de coûts

Qualité du vivier

Veille sur les modes de fonctionnement de l'entreprise

# Les leviers d'action Business partner Stratégie Ressources Humaines

## **STRUCTURER**

Déploiement des projets spéciaux

Assurer un dialogue social constructif

Construction sociale de l'entreprise

# **Enjeux d'un système de pilotage pour la Fonction RH**

Passer d'un centre de coût à la création de valeur ...  
tout en augmentant la performance organisationnelle globale

Etre centré sur les résultats :

Mesurer, comptabiliser et agir

« *Seul ce qui est mesuré peut être géré* », D. Ulrich

Améliorer les politiques et processus RH en continu

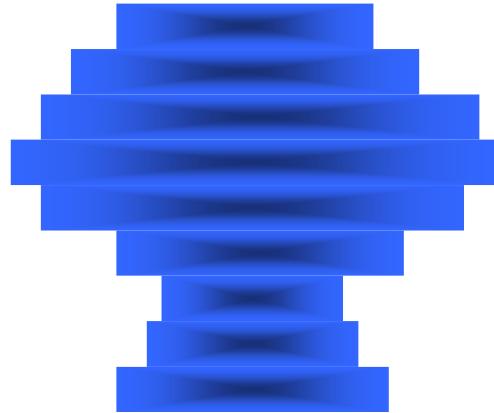
Etre centré sur les clients:

Comprendre leurs attentes

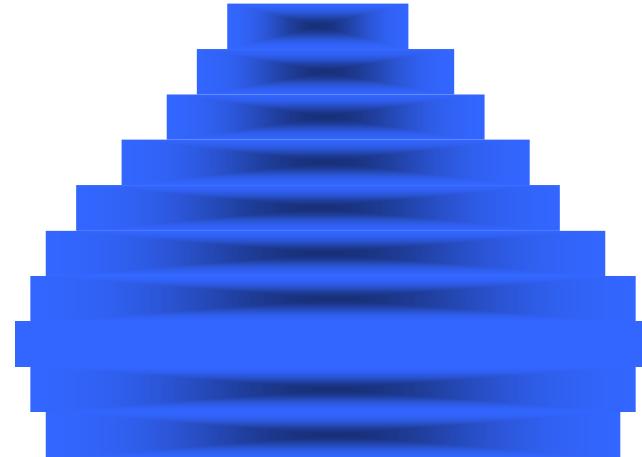
Avoir un langage commun

Savoir « vendre » les contributions RH

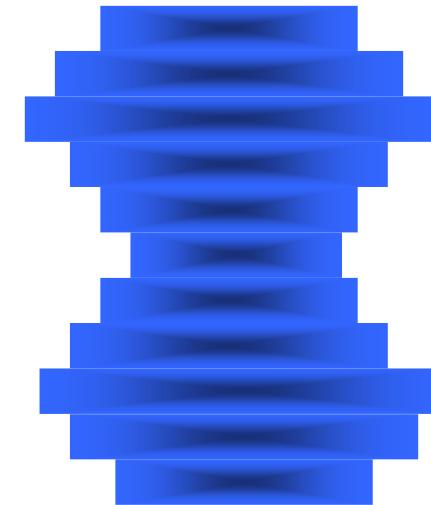
# La pyramide des âges



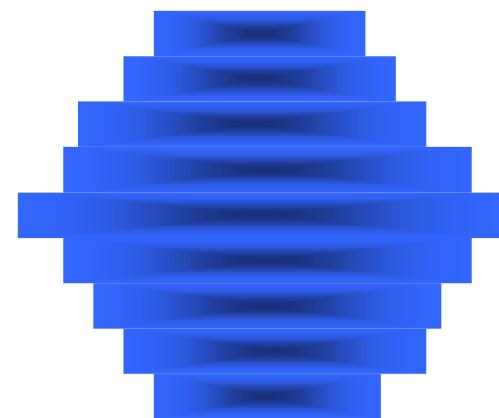
« Champignon »



« Poire écrasée »

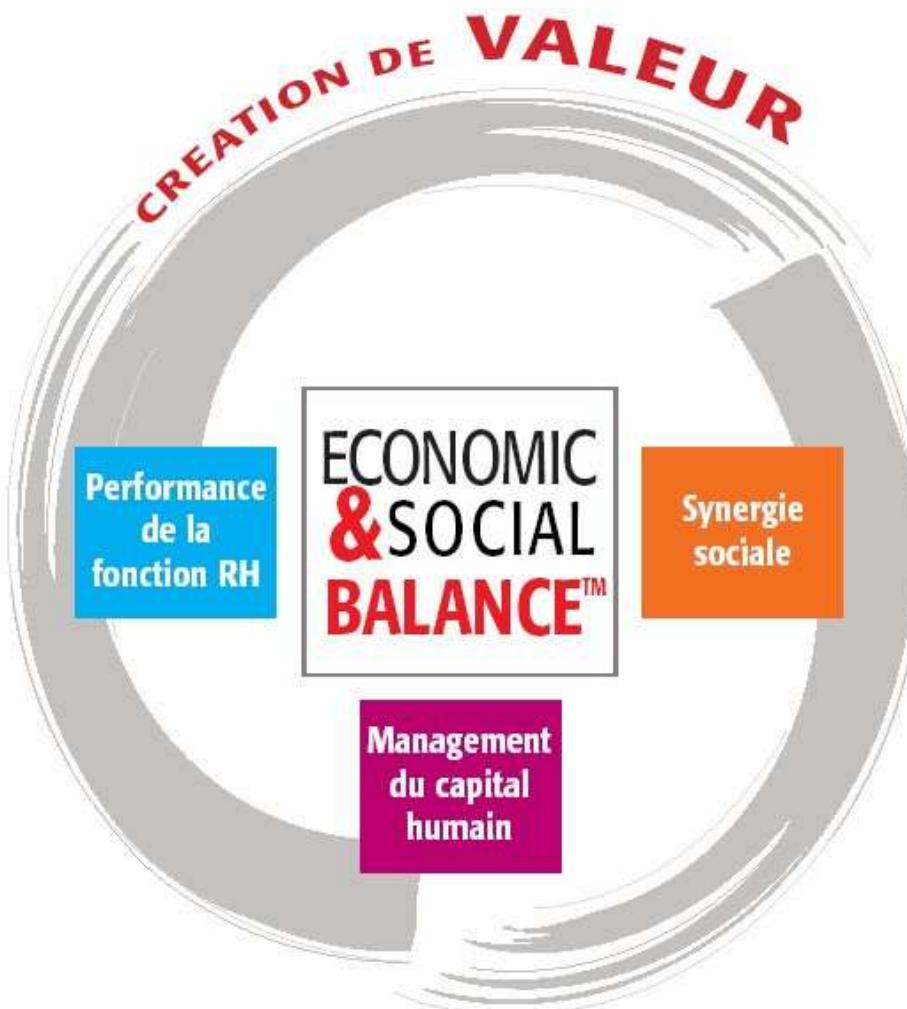


« Pelote de laine »



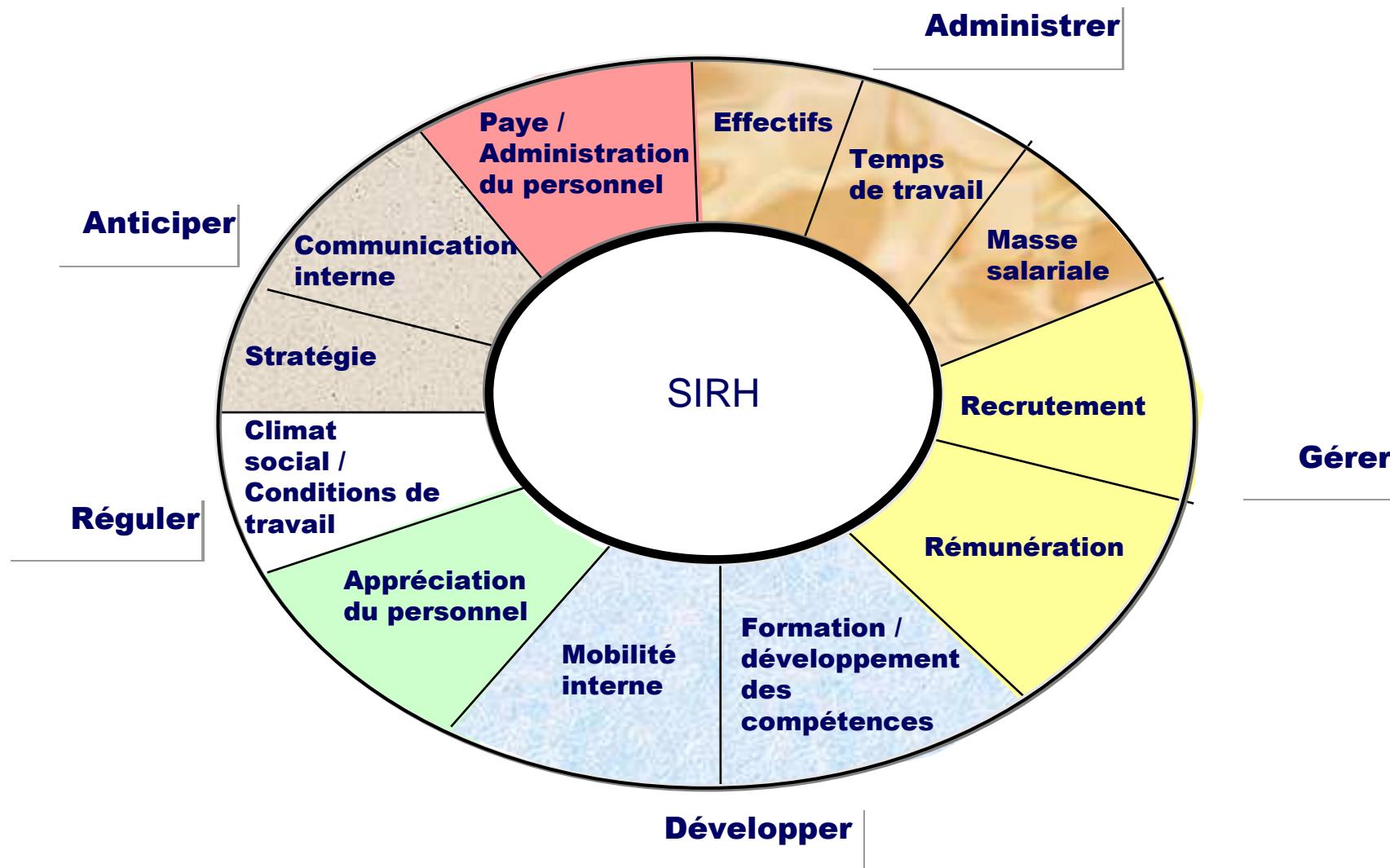
« Ballon de rugby »

# Mesure de la contribution RH



- La Fonction RH & sa propre **efficacité** (notion de coûts, performance de la Fonction)
- La FRH & la mise sous contrôle des **coûts de l'entreprise** (lois, normes & autres facteurs)
- La FRH & contribution à la création de valeur économique de l'entreprise : **valorisation du capital humain !**

# Les grands domaines de suivi des Ressources Humaines



# **Les incontournables du management des Talents**

- Définition de "Talent"**
- Identification des "Talents"**
- Identification des Haut Potentiels**
- Stratégie de développement des  
Haut Potentiels**

## Pour optimiser la gestion des Talents l'entreprise doit:

Identifier et minimiser le risque engendré par le manque de compétences clés dans les fonctions dites "critiques", cela à court et moyen terme.

Identifier ses "Hauts Potentiels" et s'assurer de les faire grandir "à la bonne place" et avec le bon timing.

Concevoir un système d'évaluation de la performance qui soit juste et équitable.

# L'analyse

## Les domaines de compétences

Le dispositif est articulé autour des principaux domaines de compétences identifiés dans le métier ciblé.

Les domaines de compétences reproduits dans le dispositif sont ceux inscrits dans le référentiel de compétences ,lorsqu'il existe, ou dans les descriptifs de postes.

Ils sont co-validés par la DRH et les managers opérationnels de l'entreprise

# Qu'est-ce qu'un talent?

Le Talent c'est l'addition de l'expérience professionnelle et de la personnalité.

**Il traduit les compétences clés à développer pour l'exercice de son métier dans l'organisation/mission du collaborateur.**

Le potentiel est la capacité du collaborateur à progresser d'au moins un niveau hiérarchique ou transversal dans le temps (court ou moyen).

**C'est à dire un collaborateur qui pourra remplacer son N+1 ou prendre un poste de niveau supérieur à celui occupé actuellement**

# Les principes fondamentaux de la gestion de carrière

L'entreprise doit **offrir des possibilités d'évolution pour tous**

**La gestion des talents n'est pas une fin en soi.**  
**Elle doit :**



**servir les intérêts  
de l'entreprise**

*optimiser la contribution  
de chacun à la performance*

**intégrer le projet  
professionnel du salarié**

*développement  
du professionnalisme*

**La management des talents est un des leviers du développement  
des compétences**

# **Les Principes fondamentaux de la gestion de la carrière**

**La construction d'un socle métier fort en début  
de carrière**

**Le développement du professionnalisme**

**Une anticipation et une construction dans la durée**

**Une gestion spécifique des postes à caractère  
stratégique et des potentiels du groupe**

# La revue des talents

## Les principaux objectifs de la revue des talents

Dessiner une cartographie collective du vivier de talents

Rassembler les informations nécessaires aux mutations aux mouvements internes( mobilité) aux promotions

Développer les connaissances et l'expérience de chacun

Gérer collectivement les talents à travers les différents filière, Enseignes et fonctions

Etablir une vision précise de l'ensemble des collaborateurs,  
à tous les niveaux

## Le dispositif qui accompagne la revue des talents

**Le dispositif de développement des talents** est l'ensemble des actions mises en œuvre pour permettre aux collaborateurs d'acquérir et de développer les compétences clés pour l'exercice de son métier..

Élaboré conjointement par les **Directions Opérationnelles** et les managers du collaborateur, les actions de développement sont validées par la DRH de l'entreprise

Les actions inscrites dans le dispositif peuvent être à la fois :

- Des actions de formations en présentiel
- Des actions de formation en e-Learning
- Des auto- formations
- Des immersions en situation de travail
- Des mises en situation professionnelles
- Des actions de coaching managérial

Elles sont déclenchées à l'initiative du manager (N+1).

**A chaque métier** correspond un dispositif de développement des talents adapté.

# Les clés de la réussite du dispositif

Les entretiens annuels d'évaluation: Co-construction des actions avec les directions opérationnelles

Assurer la continuité des repères clés

Conserver tout au long de l'année la ligne directrice définie

Se mobiliser ensemble pour la qualité du suivi et la mesure d'impacts utiliser les outils de reporting pour mesurer les résultats

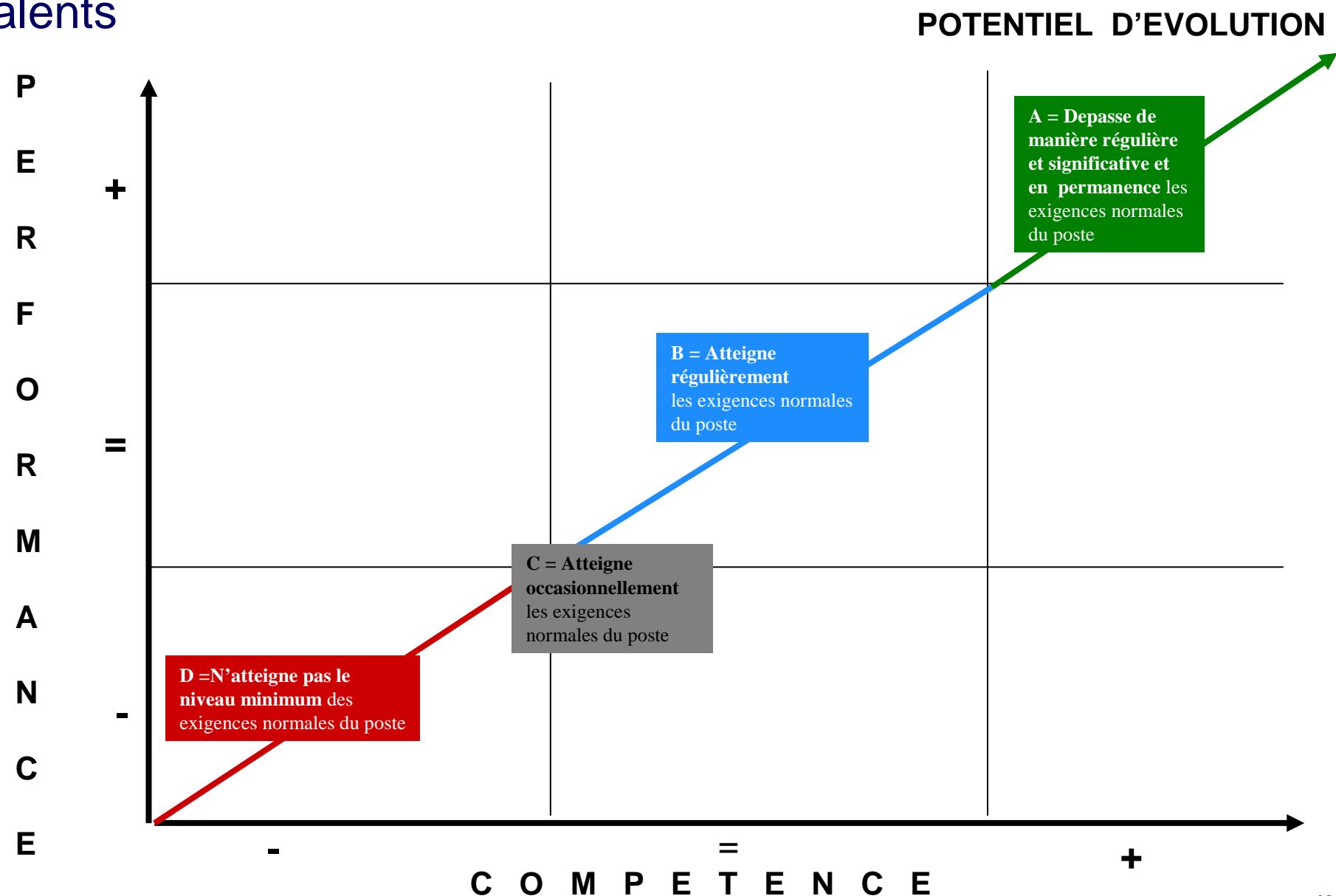
Anticiper le calendrier de mise en œuvre des actions

## Le dispositif qui accompagne la revue des talents

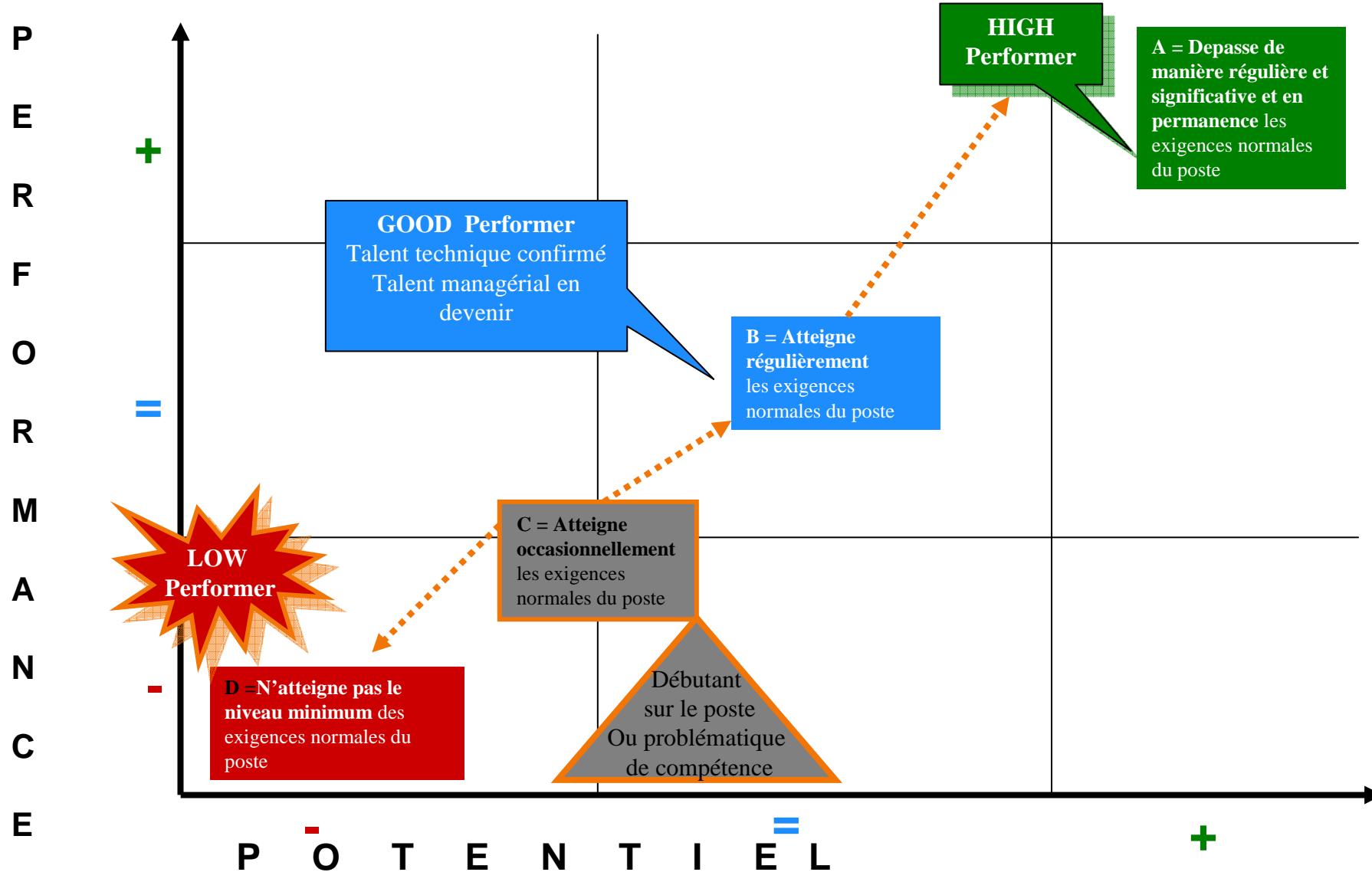
La mise en œuvre cohérente du dispositif est de la responsabilité de son manager direct.

Elle est garantie par une organisation autour d'étapes clés et la prise en compte du niveau de compétence du collaborateur.

# Exemple de Matrice d'identification du H.P. selon la revue des Talents



# Matrice de cartographie des Talents



# Exemple type de cartographie suite à la Revue des Talents

