

iaelyon

ÉCOLE UNIVERSITAIRE
DE MANAGEMENT

UNIVERSITÉ
JEAN MOULIN
LYON 3



Novembre 2012

DOSSIER DE
PRESSE

“
ENQUÊTE
MANAGEMENT
DES TALENTS

Enquête réalisée par



Christophe Falcoz,
enseignant-chercheur
à l'IAE Lyon

et



Christopher Melin,
doctorant à Magellan,
IAE Lyon

Contact :

CATHERINE PARMENTIER
Responsable Communication
Tél. 04 78 78 71 49
Port. 06 72 57 34 00
catherine.parmentier@univ-lyon3.fr

Retrouvez ce dossier de presse
sur notre site :
<http://iae.univ-lyon3.fr>

IAE Lyon

Université Jean Moulin Lyon 3
6, cours Albert Thomas
69008 Lyon



Cette enquête a été réalisée à l'aide d'un questionnaire mis en ligne au cours du mois d'octobre 2012 à destination des décideurs et responsables RH. Sur les 56 répondants, 44 ont été retenus après avoir supprimé les entreprises hors de France et celles de moins de 50 salariés. Ces 44 entreprises représentent environ 500 000 salariés. Ces salariés ont 42 ans en moyenne, 42 % sont des femmes et 33 % des cadres. Les répondant-e-s⁽¹⁾ sont en grande majorité des personnes rattachées à la fonction RH (31/44). Parmi ces 44 entreprises, 33 ont déclaré avoir mis en place une gestion des talents. Pour les 11 qui ne l'ont pas fait, une analyse séparée est proposée dans le cinquième point de ce dossier de presse.

Selon l'étude du cabinet Mensia Conseil réalisée en 2011, la problématique centrale à laquelle se confrontent aujourd'hui les DRH est de conserver les meilleurs éléments et de recruter les talents de demain. Dans un environnement économique de plus en plus complexe et concurrentiel, le succès des entreprises repose avant tout sur la qualité de leurs collaborateurs. « *La crise économique, loin de freiner cette dynamique, a encore renforcé la nécessité pour les recruteurs de disposer des bonnes compétences et de les conserver. La chasse aux talents est plus que jamais ouverte, et toutes les armes RH y contribuent* » (LeParisien.fr, février 2012). La concurrence semble forte sur certains postes où la rareté des profils se fait ressentir, particulièrement dans les secteurs où le turn-over est important.

Dans son numéro de février 2012, le journal Top Employeur, souligne la même problématique en insistant sur le fait que même dans une économie où le chômage domine, 20 % des employeurs connaissent des difficultés de recrutement. Les secteurs comme les services informatiques, la santé ou l'enseignement, rencontrent un déficit chronique d'ingénieurs, d'infirmières, de postulants aux concours, et certaines organisations déploient des trésors d'inventivité pour attirer les candidats, tandis que d'autres investissent massivement sur la formation.

Les répondants à cette enquête le disent eux-mêmes, une volonté d'investir dans l'attractivité de la marque employeur est nécessaire de la part des organisations

afin d'attirer les talents. « *La guerre, il faut la livrer dans l'attirance au sein de notre Groupe et fidéliser ceux qui ont été identifiés et déjà formés compte tenu de l'investissement déployé* ». De plus, il est possible de noter la présence d'un phénomène de rétention des potentiels à l'intérieur même des entreprises : « *Certains de nos managers ont des difficultés à voir partir un bon collaborateur même pour évoluer ailleurs dans le Groupe* ». Ceci peut augmenter la rareté des talents sur certains postes spécifiques et souligne tout l'enjeu autour de la détection en interne et du développement des ressources humaines (RH).

Au-delà de cette question de la 'guerre des talents', expression qui fit admettre le terme talent dans le champ de la gestion des RH, c'est le terme talent lui-même, rarement défini, et les pratiques qui l'accompagnent, qui nous intéressent particulièrement (Burkus et Osula, 2011 ; Fernandez-Araoz et al., 2011). Le sujet des 'talents' est relativement récent en France. Il renvoie souvent à des enjeux de renouvellement des connaissances, de fidélisation, de méthodes de rétention des 'meilleurs' ou d'innovation à travers les compétences clés sensées être portées par ce segment stratégique de salariés. Et pourtant, le sujet a rarement fait l'objet d'une investigation poussée.

Le terme 'talent' désigne-t-il toujours les populations qui se trouvent au cœur de la stratégie RH ? Pourquoi identifier des 'talents' ; comment le faire et sur quels critères ? Quel est le profil de ces 'talents' ? Au-delà de leur détection / attraction évoquée plus haut, comment sont-ils/elles rétribués, développés, managés ? Quelles difficultés rencontrent nos répondants dans la mise en œuvre de ce 'management des talents' ? Voici quelques unes des questions auxquelles nous avons tenté de répondre.

Dans tout le développement qui va suivre, sauf le point 5, nous nous concentrons sur les 33 organisations qui ont dit avoir mis en place un management des talents. Parmi elles, 2 relèvent de la sphère publique et les 31 autres sont des filiales d'entreprises de plus de 500 salariés (n=15), des sièges d'entreprises de plus de 500 salariés (n=13) et des PME-PMI (n=3).

¹ Pour plus de facilités, nous retiendrons par la suite le masculin pluriel.

1- Une logique classique de gestion des cadres à haut potentiel toujours dominante

« Pour 55 % des répondants, se cachent derrière les ‘talents’ des cadres à haut potentiel, bien connus depuis une vingtaine d’année en France. Ces talents sont plutôt des hommes, jeunes et cadres avec des responsabilités de management. »

Le terme ‘cadres à haut potentiel’ ou la traduction anglophone ‘high potential’ sont ceux qui ont été le plus souvent retenus. La version moins élitiste de ‘salarié à potentiel’ arrive en deuxième choix juste avant celle de ‘talent’. Les autres acceptions ont été moins plébiscitées : Homme-clé, expert-clé, « key talent » et « key contributors » représentent un peu moins du quart des réponses. Ces dénominations sont intéressantes car elles renvoient à celle de compétence-clé développée en management stratégique, soulignant ainsi des ressources rares et à l’origine d’une valeur distinctive et de long terme pour l’organisation. Surtout, ces ‘talents’ sont peut-être plus que d’autres salariés, celles et ceux qui créent et préservent les connaissances à la source des innovations et de la créativité dans l’organisation (Mutsuddi et Mutsuddi, 2008). D’autres termes ont été proposés par les répondants : « pépites », « collaborateurs évolutifs » ou encore « transformers ». Enfin, 8 répondants ont coché au moins 3 réponses, ce qui dénote de la difficulté à définir simplement ce que serait un ‘talent’.

Finalement, la notion de potentiel semble être celle qui permet de dénommer ce fameux segment RH stratégique, nous renvoyant alors à des pratiques déjà largement connues à la fin des années 1990 en France (Falcoz, 2002).

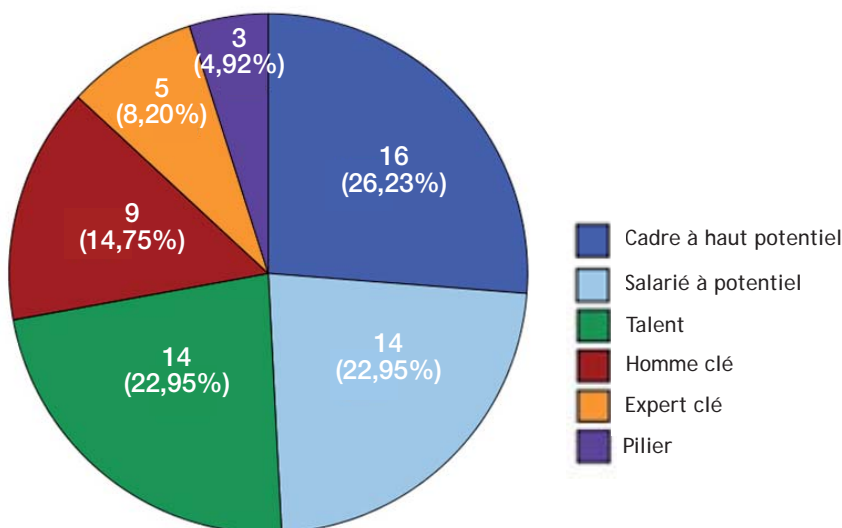
Quand nous posons la question de l’existence ou non d’une définition « officielle » du management des talents au sein de leur organisation, les deux tiers de nos interviewés répondent non ou laissent une case vide. Pour ceux qui fournissent une définition, les réponses semblent éparpillées, sans cadre fédérateur. Un certain nombre de réponses font références à des pratiques globales de gestion des ressources humaines sans faire apparaître de réelles spécificités au management des talents. Seuls quelques répondants abordent le concept de ‘management des talents’ comme étant une anticipation des besoins futurs de l’entreprise en termes de leaders ou personnes clés pour l’entreprise. Enfin, certains responsables RH évoquent plutôt des valeurs de leur entreprise pour définir le ‘management des talents’, comme par exemple : « you grow, we grow » ou encore : « une croissance profitable et durable de notre business repose sur la grande qualité de nos collaborateurs ».

L’enquête confirme donc la polysémie qui se cache sous le terme talent, largement diffusé par les cabinets de conseil d’abord anglo-saxon depuis une dizaine d’années (Tansley, 2011). Le terme ‘management des talents’ est selon toute logique lui aussi difficile à cerner, allant d’une nouvelle façon de dire ‘gestion des ressources humaines’, à une façon de parler de GPEC

sous un angle plus individuel et managérial. La littérature elle-même semble parfois prise de vertige, nous en voulons pour preuve le titre de cet article ‘Identifying and developing high potential leadership talent’ (Ruggiero, 2008).

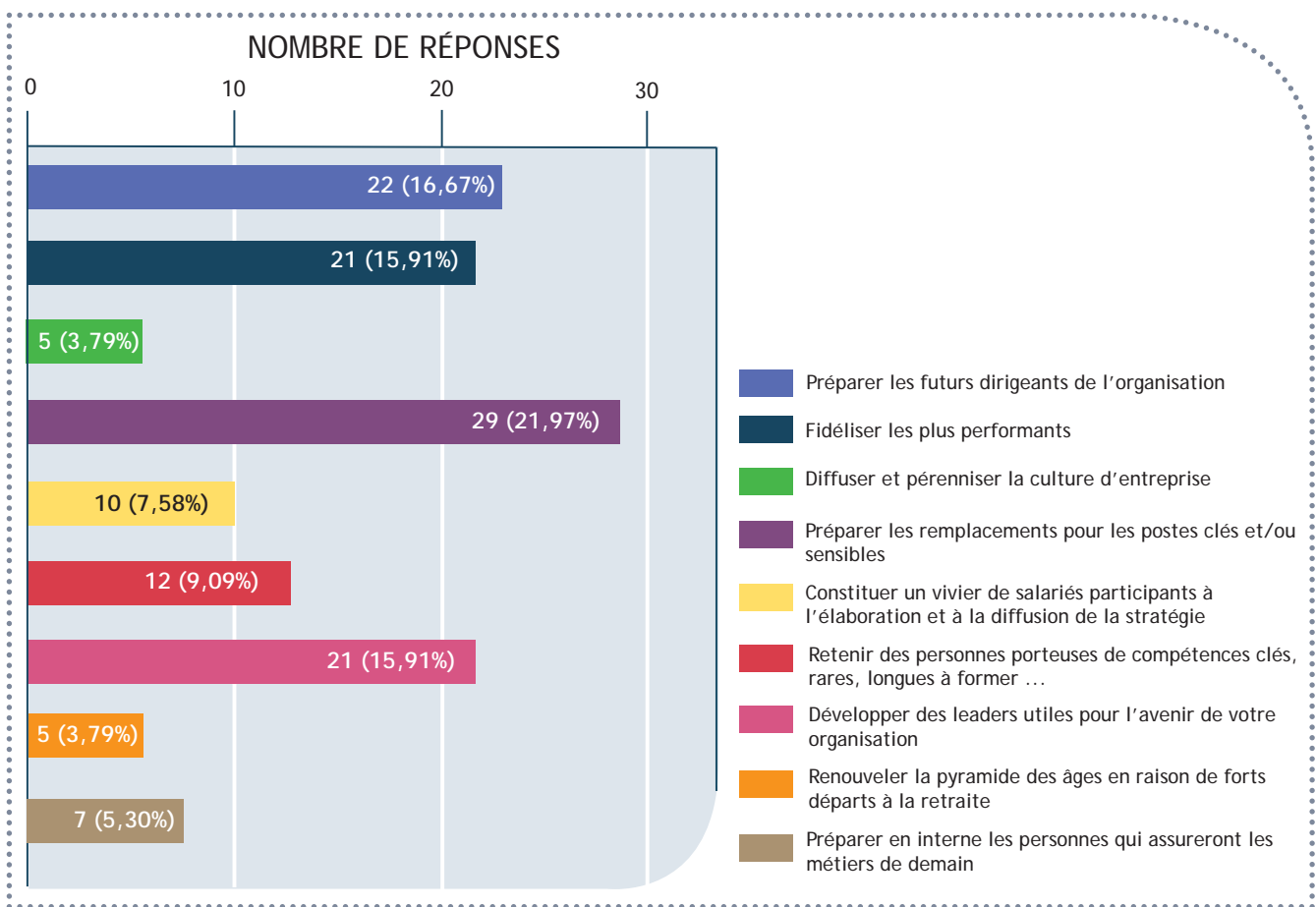
Lorsque l’on se penche sur les objectifs poursuivis par les organisations ayant mis en place un ‘management des talents’, le tableau est plus nuancé. La dimension prospective et préventive

Quelle(s) dénomination(s) votre organisation utilise-t-elle pour désigner les «talent(s)»? Plusieurs réponses possibles.



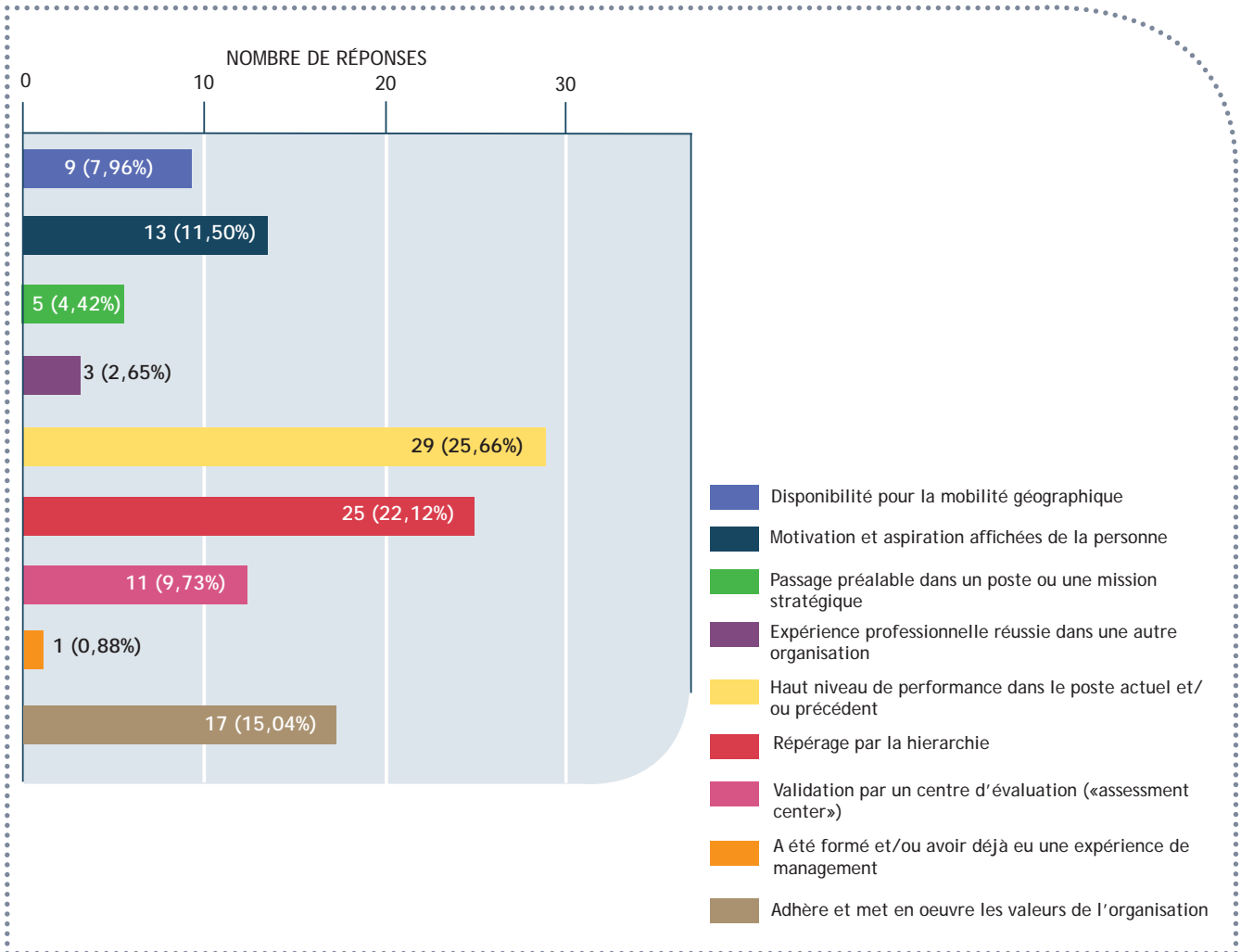
autour des ressources critiques (Shen, 2011) est la plus marquée. 'Préparer les remplacements aux postes-clés et/ou sensibles', 'Développer les leaders utiles pour l'avenir de votre organisation' et 'préparer en interne les personnes qui assureront les métiers de demain' constituent 43 % des réponses. Les deux autres items arrivant en tête sont plus classiques et renvoient aux arguments avancés dans le cadre d'une gestion des hauts potentiels : 'Préparer les futurs dirigeants de l'organisation' et 'Fidéliser les plus performants' (32 % des réponses). Tout ce qui

touche à la culture d'entreprise, à la diffusion de la stratégie, aux compétences-clés, au renouvellement de la pyramide des âges pour cause de départ massif à la retraite ou encore à « la gestion des risques liés aux compétences », restent des réponses marginales (un quart des réponses pour 4 items et les réponses 'autres'). Pourtant, les 'talents-clés' peuvent jouer un rôle déterminant dans la diffusion de valeurs pour l'entreprise, notamment en matière de responsabilité sociale (Lindgreen et al., 2011).



La performance individuelle, terme pouvant être qualifié de réducteur dans le fait de l'associer au mot 'talent', représente pourtant, selon nos interviewés, l'un des critères déterminants pour désigner un de leur salarié comme étant un 'talent'. En effet, l'item 'haut niveau de performance dans le poste actuel et/ou précédent' est repris par la quasi-totalité des répondants, comme étant le critère qui détermine le talent. Viennent ensuite le 'repérage par la hiérarchie' et 'l'adhésion et la

mise en œuvre des valeurs de l'organisation', autant d'éléments subjectifs au regard d'autres propositions comme 'le passage par une mission stratégique', 'la validation par un assessment center' ou 'les réussites professionnelles passées'. D'ailleurs, 22 répondants ont au moins coché l'item 'repérage par la hiérarchie' et l'item 'haut niveau de performance', soulignant à quel point ces deux critères constituent un duo incontournable.



In fine, lorsque l'on dresse le profil des talents faisant parties des organisations représentées au sein de notre étude, la figure du cadre à haut potentiel resurgit nettement : peu féminisé (29 % contre 44 % pour l'effectif total), quasiment tous cadres, rarement expert (20 %), un peu plus jeunes (37 ans contre 39 ans en moyenne dans l'ensemble de l'effectif), et surtout

représentant une infime partie de l'effectif cadre, autour de 1%. Le caractère managérial, masculin et très sélectif – voire élitiste et confidentiel - des pratiques de 'management des talents' ressemblent donc, à celles déjà identifiées il y a une dizaine d'années au sein des systèmes de gestion des cadres à haut potentiel (Falcoz, 2003).



2- Attirer et détecter les talents : la suprématie du duo performance individuelle / supérieur hiérarchique

« Repérés par leur supérieur hiérarchique, d'abord en raison de leur performance, ces 'talents' sont encore trop souvent subjectivement détectés. Leur attraction dépend largement de la perception de la marque employeur sur le marché du travail. »

La détection de ces 'talents' est, en toute cohérence avec ce qui a été dit plus haut, assuré par un mix performance/hiérarchie. 60 % des réponses renvoient à des outils relatifs à cette double dimension : 'entretien annuel de performance', 'information en provenance de la hiérarchie', 'entretien de détection avec la hiérarchie' et 'matrice potentiel/performance'. L'entretien de carrière avec la fonction RH, l'assessment center, les tests ou le 360° (par ordre décroissant), qui appartiennent plus à des pratiques dans un contexte anglo-saxon, sont loin derrière. Là où on pourrait attendre une volonté d'objectivation, la construction de regards croisés ou encore la détection du potentiel par simulation de situation professionnelle, on trouve un supérieur hiérarchique omniprésent et une performance individuelle, marqueur du passé, en lieu et place de compétences en devenir. Pourtant, pour que les managers aient le sentiment que le système qui les a détectés est juste, il faut plus qu'un simple repérage par une hiérarchie pas toujours soucieuse de partager ses ressources les plus performantes (Jerusalim et Hausdorf, 2007). Cependant, comme l'indique ces deux auteurs, même dans le contexte nord-américain, la performance joue un rôle dans les pratiques d'identification, comme une sorte de critère nécessaire mais non suffisant.

Ainsi, lorsque l'on demande aux répondants quelles sont les difficultés qu'ils rencontrent en matière de détection, la conscience du caractère (trop) 'subjectif' du processus est clairement perçue. Les critères d'évaluation des managers pour identifier des talents semblent trop souvent tournés sur le niveau de performance et/ou les compétences, sans réellement se focaliser sur leur potentiel. Si les managers ont un rôle prépondérant dans la détection des talents, certains ont tendance à masquer les compétences de leurs collaborateurs, produisant ainsi une sorte d'écran de la hiérarchie qui limite la détection des talents.

À l'extrême, l'effet 'jeune poulain' peut être mis en place dans certaines organisations, où la variable relationnel prédomine : « *Talent trop poulain d'un directeur sans vision collégiale au préalable !* » ; « *aucune évaluation objective si ce n'est le relationnel* ».

Par contre, bien plus que par le passé, les répondants disent détecter les talents tout au long de la carrière. Le management de la diversité et le principe légal de non discrimination en raison de l'âge sont peut-être passés par là... Il semble aussi que le secret (de polichinelle) qui était entretenu sur le fait d'appartenir ou non à la fameuse 'liste des hauts potentiels', soit moins tabou puisque environ un tiers des répondants communiquent aux intéressés-e-s leur appartenance à la population des 'talents'.

Selon nos interviewés, les principales problématiques dans l'attraction des talents sont liées au secteur de l'entreprise, à la qualité de son offre en termes de salaire et à son niveau de notoriété. Même si l'image de certains secteurs est plutôt jugée négative compte tenu d'un niveau de rémunération faible, il n'en reste pas moins que la marque employeur joue un rôle essentiel dans l'attractivité de talents. La position de l'entreprise face à sa concurrence impacte sensiblement sur le fait d'attirer ou non des profils rares. Par ailleurs, le niveau de rémunération est également perçu comme une difficulté pour certains responsables RH où les ressources de l'organisation sont limitées en période de crise : « *l'évolution des métiers et des rémunérations peut être décalée entre les besoins de l'entreprise et les souhaits des talents* ». Enfin, il est clair qu'une large majorité considère que pour se constituer un vivier de talents, il faut à la fois les développer en interne et les attirer de l'extérieur par l'appel à des chasseurs de tête, à la présence dans des forums emplois ou à des opérations de diversification des profils.

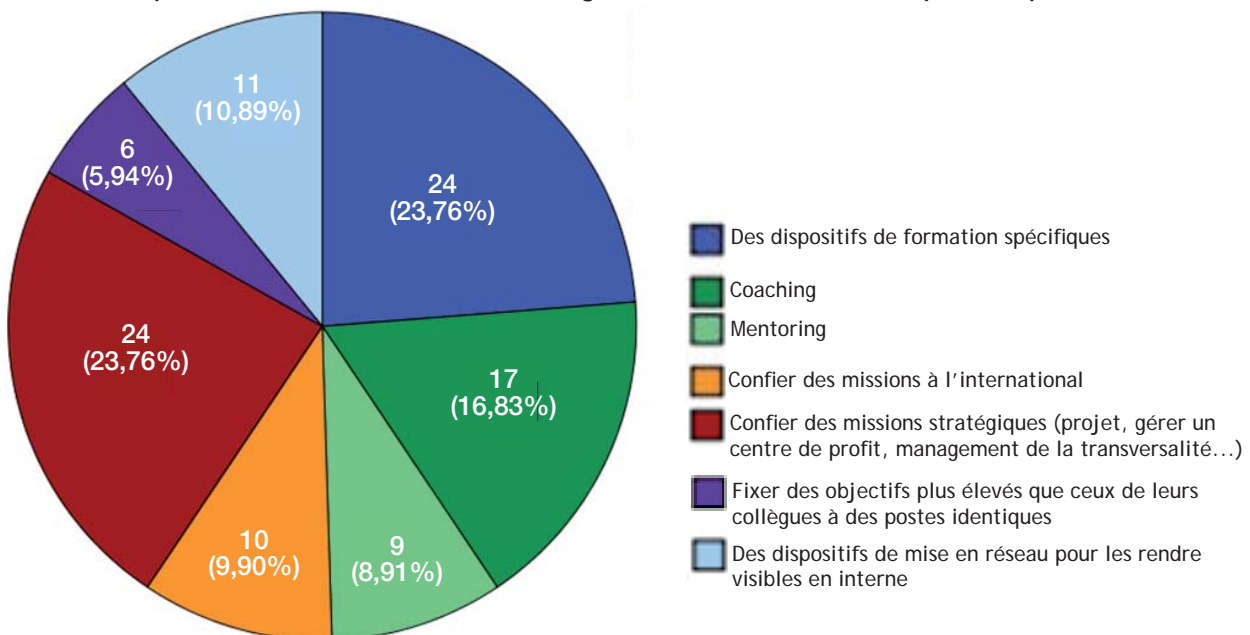
3 - Le développement des 'talents' : double enjeu de formation et de carrière

Formations spécifiques et carrière dûment organisée représentent 58 % des réponses relatives aux moyens pour développer les talents.

Ce développement passe justement par le double jeu d'une formation spécifique et de la carrière. Ce dernier point repose tout d'abord sur des missions stratégiques - certaines à l'international - comme gérer un projet, coordonner une mission transversale ou gérer un centre de profit, pour un tiers des répondants. Coaching, mentoring ou mise en réseau pour rendre les talents visibles en interne, représentent le deuxième

tiers des réponses. Pour les 24 entreprises sur 33 qui disent avoir mis en place des formations spécifiques, l'Université interne constitue la forme la plus fréquente. Cours de formation développé en partenariat avec un établissement d'enseignement supérieur, inscription à un MBA, conférences ou visite d'autres entités de l'organisation, sont, par ordre décroissant, les autres formes plus rarement mises en œuvre.

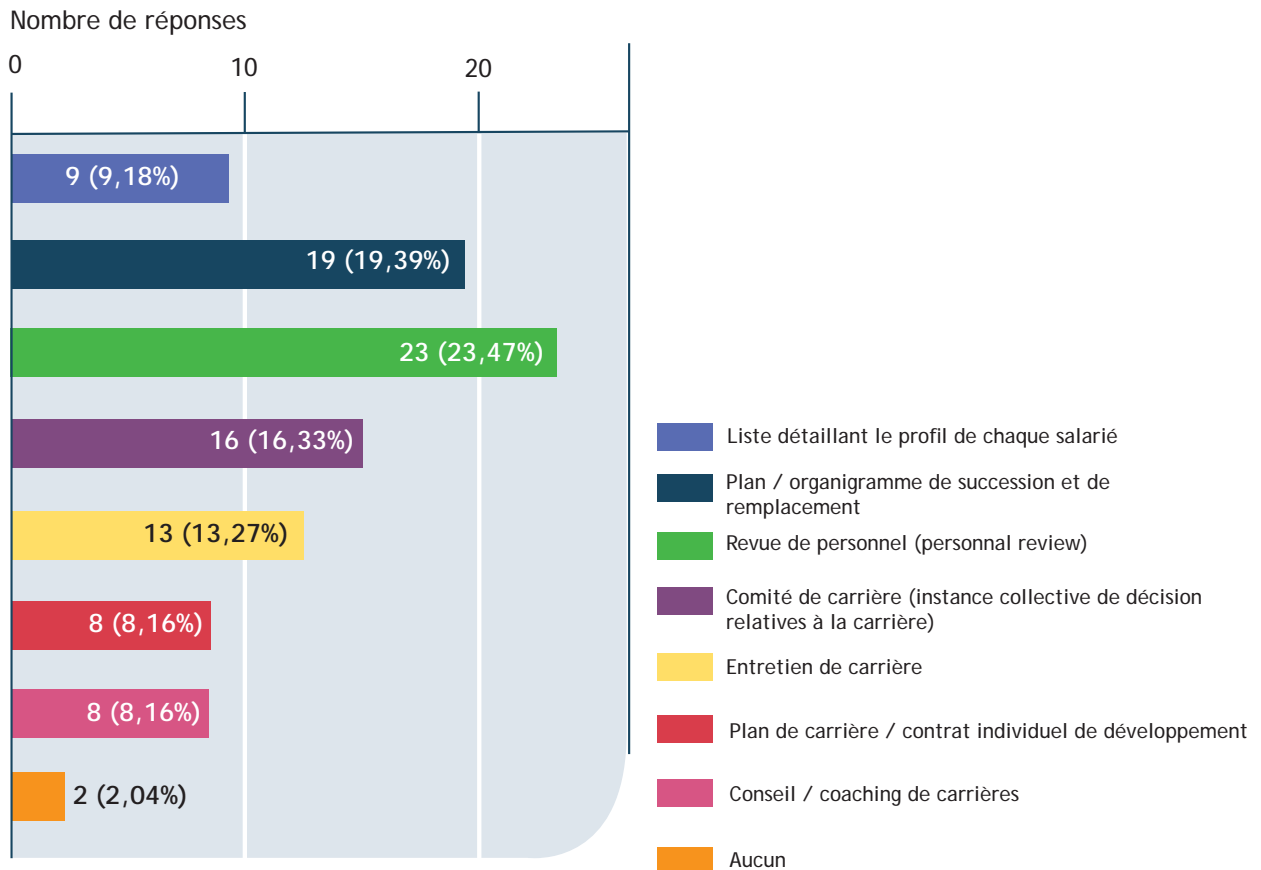
Parmi les outils de gestion de carrières suivants, lequel ou lesquels sont utilisés pour les « talents » de votre organisation ? *Plusieurs réponses possibles.*



La richesse des parcours de carrière jouant un rôle déterminant dans le développement des talents (Dries et al., 2012), nous avons cherché à en savoir plus sur le type de parcours favorisé. Comme dans les travaux plus anciens et/ou portant plus particulièrement sur les 'hauts potentiels', rotation de poste accélérée et valorisation des profils managériaux sont la norme (Falcoz, 2001 ; Dries et Pepermans, 2008). Le trio de tête des outils mobilisés pour gérer ces carrières est désormais classique : 'people review', organigramme

de remplacement et comité de carrière (par ordre décroissant). Pour sept des 33 répondants, ces dispositifs sont même tous les trois utilisés en parallèle. Qu'on l'appelle 'plan de succession' ou 'organigramme de remplacement', cet outil constitue souvent à la fois la liste des talents, la carrière envisagée pour eux et un indice du niveau des postes que l'organisation pense pouvoir leur donner à terme (Ahmadi et Ahmadi, 2012 ; Rithwell, 2011).

Parmi les outils de gestion de carrières suivants, lequel ou lesquels sont utilisés pour les «talents» de votre organisation ? *Plusieurs réponses possibles.*



Le développement des talents, selon nos interviewés, est souvent limité par les ressources financières détenues par l'entreprise. La volonté des organisations à investir du temps et de l'argent dans des programmes de formation adaptés aux talents est parfois remise en question du fait de formations de haut niveau jugées onéreuses : « *développer les talents coûte cher en termes de formations et nous n'avons pas toujours les moyens de nos ambitions* ». Au-delà des contraintes personnelles de certains talents (ex : mobilité géographique limitée) qui affectent leur évolution à des postes clés pour développer des compétences complémentaires, la responsabilité des

managers est également pointée, une fois de plus. Selon nos répondants, il est parfois possible d'observer une certaine rétention des talents dans les lignes hiérarchiques. Ainsi, il semble difficile de « *convaincre les hiérarchiques à libérer leurs talents plutôt que de les conserver* » ou bien encore d'assouplir la « *résistance des managers à se séparer des talents pour leur permettre d'évoluer ailleurs* ». Enfin, il n'est pas toujours facile de placer les talents détectés dans l'organisation selon leurs souhaits, ce qui peut entraîner parfois un départ prématuré.

4 – De la difficile rétribution du talent à la gestion d'un segment stratégique

« Le management des talents reste un ensemble de pratiques relativement confidentielles, principalement piloté par les services RH, mais pour lesquelles dirigeants et managers sont des parties prenantes déterminantes. »

Pour un bon tiers des répondants, aucun moyen en particulier n'a été envisagé pour rémunérer autrement les 'talents'. Part variable spécifique, avantage en nature et évolution accélérée du salaire en lien avec l'augmentation de la vitesse de rotation des postes, existent parfois. La majorité des réponses évoque aussi la difficulté de mettre en place une politique de rétribution spécifique à ce type de population. Un manque d'outils et de pratiques semble être l'élément clé. D'autre part, la question de l'équité entre les différentes populations de l'entreprise reste en suspens, ce qui peut provoquer dans certains cas, « un écart trop important avec le reste des salariés ». Enfin, il n'est pas toujours facile d'établir une rétribution qui soit en adéquation avec le plan de carrière de ces talents. Les responsables RH, principaux répondants à cette enquête, se voient comme ceux qui ont en charge la gestion des talents, loin devant la direction générale et cette fameuse ligne hiérarchique, souvent présentée comme pas toujours très à l'aise avec l'idée de partager les meilleures ressources ou pour gérer un subordonné au potentiel supérieur au sien... On pourrait imaginer justement que les services RH fassent connaître leur programme de 'management des talents' auprès des salariés, notamment lors des séminaires d'intégration, afin d'envoyer des signes d'une promesse de carrière source de fidélisation. Pourtant, ils ne sont que 13 sur 33 à indiquer mettre en place une telle démarche de communication interne.

Quant aux bonnes pratiques et facteurs clés de succès en matière de management des talents, nous obtenons des réponses assez diverses. Néanmoins, des valeurs liées à la transparence et la confiance semblent tout de même prépondérantes. Ainsi, certains responsables RH évoque la question de la cohérence entre le discours de la direction et les actes : « un bon taux de cohérence entre le discours et l'action est nécessaire », « des actes alignés sur le discours », « un accompagnement

conjoint hiérarchie et gestion de carrières », « une vision partagée des valeurs de l'entreprise ». Par ailleurs, l'implication du top management (Myracle et Oettinger, 2007) et des managers dans la création d'opportunités de développement des talents (formations, rotations, expatriations courtes) est également perçue comme un critère essentiel. Certains responsables RH conseillent de ne pas tracer de parcours professionnels standards sous prétexte « qu'il y a plusieurs vies dans une vie... ». Enfin, la relation entre le manager et son collaborateur désigné comme talent joue un rôle non négligeable : accompagner, encourager et confronter régulièrement les avis sont d'autant d'éléments évoqués par les responsables RH pour établir une relation de confiance afin « d'offrir un contexte favorable à l'éclosion de talents ».



5 – les entreprises qui n’ont pas mis en place de management des talents

« Le management des talents semble être l’apanage de très grandes entreprises, ou tout au moins d’organisation ayant d’une fonction RH mature qui dispose de véritables moyens pour assurer attraction et fidélisation. »

Les principales raisons pour lesquelles le management de talents n’est pas mis en place dans les organisations sont : l’âge et la taille de ces entreprises, le manque de temps et d’investissement de la part de la direction. Les petites structures semblent ne pas s’attacher à mettre en place un management de talents qui n’est au final pour elles que la promotion d’une minorité. D’autres priorités sont données quand l’organisation est récente : « *discussion en cours mais manque de temps* » ; « *les outils et pratiques RH nécessaires à la mise en place d’un management des talents supposent une certaine maturité de l’organisation et de ses pratiques* ». L’implication des directions et leur investissement dans la mise en place d’une politique RH renforcée est parfois remise en cause. Quelques répondants évoquent également le fait qu’ils n’ont pas d’outils, de pratiques formalisées : « *Le management des talents se fait de façon empirique sans forcément être structuré et formulé comme tel* » ; « *nous ne savons pas comment nous y prendre* ».

Pour assurer le renouvellement des postes clés/sensibles, ces organisations misent généralement sur leur réseau professionnel interne ou des recruteurs spécialisés. Dans quelques cas, quand le profil recherché est rare, la sélection est moins sévère : « *48 postes sensibles sur 120, on accueille obligatoirement toutes les personnes présentant ce profil* ». Afin d’attirer les profils les plus recherchés par ces organisations, l’intérêt vis-à-vis des valeurs de l’entreprise semble largement prédominer. La mise en avant de la culture d’entreprise lors des recrutements ou la qualité de vie au travail, sont d’autant d’arguments usités par ces organisations afin d’attirer ces profils recherchés.

Nous nous sommes intéressés, pour ces organisations qui n’ont pas mis en place de management de talents, aux moyens employés afin de fidéliser leurs salariés. Globalement, nous avons des réponses très diversifiées

reflétant finalement les structures et les secteurs variés de ces organisations. Même si quelques organisations ont décidé de ne rien faire, surtout en temps de crise, d’autres agissent classiquement sur le plan financier (prime d’ancienneté, avantages sociaux, intéressement/participation). Par ailleurs, un certain nombre d’entre elles se tournent vers la promotion interne ou dans la proposition de solutions leur permettant d’améliorer la qualité de vie au travail (souplesse du temps de travail notamment).

Pour terminer, nous avons posé la question des moyens utilisés pour développer les compétences clés/rares de ces organisations où il n’y a pas de management de talents à proprement parlé. Le tutorat semble être le moyen phare pour préparer les besoins futurs de ces organisations. La question du transfert de savoir-faire et des connaissances en interne est souvent abordée. Des formes de pépinière interne voient même le jour.



Conclusion et perspectives

Finalement, ni le terme 'talent', ni le management de ces talents, ne sont faciles à cerner. Les pratiques de gestion des cadres à haut potentiel semblent s'être recyclées derrière ce vocable, et à l'opposé, dans d'autres cas, le management des talents paraît recouper une forme de GPEC tournée vers un segment de salariés stratégiques, voire constituer une nouvelle dénomination pour la GRH tout entière... Pourtant le terme talent, pris dans son acception 'artiste' renvoie aux potentialités de chacune et chacun, à des compétences cachées à révéler, dont certaines pourraient intéresser un employeur à un moment donné (Srinivasan, 2011). Une telle posture 'humaniste' serait donc très éloignée d'une vision innéiste considérant qu'il suffit de recruter les meilleurs diplômés, mais dépasserait aussi celle consistant à rechercher les individus qui s'adaptent le mieux à la culture et à la stratégie tout en étant les plus performants. C'est bien plus l'adéquation entre le projet professionnel d'un salarié et la stratégie de l'organisation qui est à rechercher. Ainsi, dans une telle perspective, comprendre les forces de chacun, offrir les opportunités les plus pertinentes pour stimuler ces forces, mettre en travail les points d'amélioration, permettrait de 'coacher' tous les talents plutôt que de s'intéresser aux seuls cadres à un moment précis de leur carrière (Lueneburger, 2012).

D'autres critères de détection ayant pour souci de repérer les potentiels pourraient être imaginés et mobilisés. L'agilité d'apprentissage par exemple (Dries et al., 2012) ou la capacité de ces individus à être en résonance avec la culture mais aussi à l'interroger et la mettre en mouvement (Garrow et Hish, 2008), constituent des pistes intéressantes. Plus globalement, il semble urgent de mieux lier la stratégie et la gestion de ces ressources humaines clés. Clarifier les contributions attendues de ces talents aux objectifs de l'organisation ainsi que les rôles principaux que l'on cherche à leur faire jouer (Garrow et Hish, 2008) permettrait aussi de ne pas les voir d'abord comme des pourvoyeurs d'une performance individuelle qui ne peut qu'être que notifiée a posteriori.

Enfin, il semblerait que ces pratiques n'échappent pas à certains écueils qui constituent pourtant aujourd'hui des enjeux de management essentiels. Il ne faudrait tout d'abord pas perdre de vue la dimension collective

de la performance, la compétence collective d'une équipe n'étant pas la somme de 'talents' individuels qui la compose. Ce sont bien pourtant dans ces équipes et entre elles, aux interfaces et aux interstices, que se trouvent les sources les plus importantes d'innovation et de créativité d'aujourd'hui... L'enquête souligne en creux un paradoxe et non des moindres : les managers semblent être à la fois les principaux candidats aux viviers de talents, et ceux qui sont les rétenteurs des talents au sein de leur équipe. La pression à la performance à court terme qui repose sur leurs épaules ou l'absence de perspective collective et partagée de la nécessité de faire circuler les talents au sein des organisations, expliquent probablement en partie cette contradiction. Dans un contexte européen où les questions de non discrimination et de diversité deviennent incontournables, il paraît difficile de continuer à remplir des organigrammes de remplacement sans les déclarer à la CNIL, d'offrir à ceux qui s'y trouvent des formations et des carrières sans commune mesure avec celles réservées aux 'autres' et de creuser des écarts de rémunération en raison d'une volonté de 'garder les meilleurs'. Un véritable conflit de normes voit le jour entre management de la diversité et management des talents... Il ne faudrait pas non plus négliger que ce terme talent, déjà bien difficile à définir en France, est certainement sensible aux contextes culturels nationaux. Si certains en appellent au développement d'un 'global talent management' à l'international (Shuler et al., 2011), qu'est-ce que le terme talent peut bien vouloir signifier pour un indien bouddhiste, un japonais ou un manager du Moyen-Orient ? Un des freins au déploiement d'un 'talent management' efficient au sein des grandes entreprises internationales viendrait de cette difficulté à construire un référent unique transcendant des différences locales ...

Malgré toutes ces difficultés, l'enquête a aussi permis de montrer que la nécessité d'identifier en interne et en externe des personnes ayant des potentiels pouvant les amener à déployer des compétences utiles pour la croissance d'une organisation, est une préoccupation centrale d'une fonction RH véritablement stratégique. Il reste cependant encore un important travail de définition, d'alignement des pratiques à la stratégie et d'adaptation aux contextes pour y parvenir...

Les principaux défis à relever

DÉTECTION DES TALENTS	La mise en place d'une évaluation objective des talents
	Différencier la performance des collaborateurs et leurs potentiels
	Eviter une rétention de l'information par certains managers
ATTRACTION DES TALENTS	Ajuster l'offre de salaire à la concurrence quand les ressources se font rares
	Attirer les talents grâce à la marque employeur (notoriété de l'entreprise)
	La diversification des profils
DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	Le coût parfois élevé des programmes de formations spécifiquement développés pour les talents
	La rétention par des managers de certains talents dont ils ne souhaitent pas se séparer
	Les contraintes personnelles des talents (mobilité géographique notamment)
GESTION ET RETRIBUTION DES TALENTS	La mise en place d'une politique de rémunération spécifique
	Garantir l'égalité de traitement avec les autres salariés afin de trouver des talents au-delà des seuls cadres encadrants
	Le manque d'outils de gestion opérationnelle et spécifique des talents, en particulier à l'international
	Développer aussi des talents collectifs

BIBLIOGRAPHIE

Ahmadi A. et al., 2012, Talent management and succession planning, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, vol. 4, n° 1, p. 212-224.

Burkus D. et B. Osula, 2011, Faulty intel in the war of talent : replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies, *Journal of Business Studies Quarterly*, vol. 3, n° 2, p. 1-9.

Dries N. et al., 2012, The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees, *Personnel Review*, vol. 41, n°3, p. 340-358.

Dries N. et R. Pepermans, 2008, Real high-potential careers, *Personnel Review*, vol. 37, n° 1, p. 85-108.

Falcoz C. et C.B. Derr, 1999, « Career Management of Highfliers at Alcatel », in Mendenhall M. et G. Oddou (dir.), *Readings and cases in international human resource management*, Blackwell Publishers, Oxford.

Falcoz C., 2001, « Les cadres à haut potentiel ou l'obligation de réussite », in, P. Bouffartigue (dir.), *Les cadres : la grande rupture*, Editions La Découverte, coll. Recherche.

Falcoz C., 2001, La carrière 'classique' existe encore : le cas des cadres à haut potentiel, *Gérer et Comprendre*, n° 64, juin, 11 pages.

Falcoz C., 2002, La gestion des cadres à haut potentiel, *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n° 138, avril – juin, 11 pages.

Falcoz C., 2003, *La gestion des cadres à haut potentiel*, Paris, Eurostaf – les Echos, 188 pages.

Fernandez-Araoz C., B. Groysberg, N. Nohria, 2011, How to hand on to your high potentials? , *Harvard Business Review*, vol. 89, n° 10, p. 76-83.

Garrow V. et W. Hirsh, 2008, Talent magement : issues of focus and fit, *Public Personnel Management*, vol. 37, n° 4, p. 389-402.

Jerusalim R. S. et P. Hausdorf, 2007, Managers' justice perceptions of high potential identification practices, *Journal of Management Development*, vol. 26, n°10, p. 933-950.

Lindgreen A. et al., 2011, The rôle of high potentials in integrating and implementing corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, vol. 99, p. 73-91.

Lueneburger A., 2012, Retaining high potential talent : assessment and coaching as a means of avoiding the 'mahna-mahna' effect, *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, vol. 10, n° 1, p. 124-131.

Miralles, P. 2007, *Le management des talents*, Paris, Entreprise et Management.

Mutsuddi I. et R. Mutsuddi, 2008, Retaining talents ; the key of knowledge organization, *ICFAI Journal of Management Research*, vol. 7, n° 7, p. 73-84.

Myracle J., 2007, Developing high potential leaders with strategy cafés, *Reflections*, vol. 8, n°1, p. 36-43.

Rothwell W., 2011, Replacement planning : a starting point for succession planning and talent management, *International Journal of Training and Development*, vol. 15, n° 1, p. 87-99.

Ruggiero J., 2008, Identifying and developping high potential leadership talent, *Journal of Personal Finance*, vol. 7, p.13-33.

Schuler R. et al., 2011, Global talent management and global talent challenges : strategic opportunities for IHRM, *Journal of World Business*, vol. 46, n° 4, p. 506-516.

Shen K. F., 2011, The analytics of critical talent management, *People and Strategy*, vol. 34, n° 2, p. 50-56.

Srinivasan M. S., 2011, An integral approach to talent management, *The XIMB Journal of Management*, vol. 8, n° 2, p 81-90.

Transley C., 2011, What do we mean by the term 'Talent' in talent management ? , *Industrial ans Commercial Training*, vol. 43, n° 5, p. 266-274.