



Atelier : La gestion des talents

Relevé synthétique des échanges

Ce relevé a vocation à retranscrire le contenu des échanges de la matinée du 25 janvier 2018, ayant une résonance avec les problématiques transversales rencontrées par les participants. Il s'articule autour d'un rappel des éléments de périmètre de l'atelier, et de synthèse des éléments discutés lors des séquences d'échanges.

L'atelier « gestion des talents » s'est articulé autour de deux temps forts :

- **Un benchmark** permettant l'apport d'un éclairage sur les pratiques en vigueur dans le secteur privé avec un zoom sur les dimensions clefs, critères d'identification, compétences attendues des talents, moyens d'identification, etc. ;
- **Une invitation à la réflexion** autour d'un sujet souvent galvaudé et fréquemment abordé avec un prisme unique de pensée. Eviter de tomber dans le piège du « copier/coller » qui incite nombre d'entreprise à mettre en place une gestion des talents calquée qui n'est pas corrélée à leur réalité et/ou qui n'est pas le fruit de leur propre réflexion.

Un talent est défini et reconnu de manière très hétérogène selon les participants, au regard de leur expérience, de leur administration d'origine, et des objectifs que doivent couvrir, selon eux, un Talent.

Pour certains, un talent (= assimilable au personnage de Ratatouille) est une capacité naturelle, innée. Celui qui détient un talent fait souvent preuve d'énergie, n'en est pas conscient, et renvoie une notion de plaisir.

Pour d'autres, un talent (= chef d'orchestre) est une capacité à fédérer et gérer des hauts potentiels aux compétences rares, capable de mobiliser les compétences des autres.

Pour d'autres encore, un talent (= poisson rouge) est une ressource humaine qui se démarque tout en servant le collectif. Il montre l'exemple, sert de gouvernail tout en affichant son exemplarité. Souvent associé à la notion de prise de risque.

Pour d'autres enfin, un talent (= une fusée) est une ressource qui est, à la fois, en capacité d'associer des caractéristiques très complémentaires et de s'extraire des contraintes de son écosystème.

En tant que dénominateur commun : un talent est une ressource précieuse qui apporte une forte contribution au collectif et une valeur ajoutée à l'organisation, ressource étant rare tant en interne qu'en externe.

L'atelier a permis de présenter et d'échanger sur les **outils d'identification, de gestion et de développement des talents**, ainsi que sur les leviers de **gestion des talents, des potentiels** (pouvant s'inscrire dans le collectif) et **de la performance** (caractéristique souvent non disponible pour le groupe).

Les processus d'identification et de gestion des talents nécessitent une prise de risque de la part des organisations qui s'aventurent sur ce terrain. Certaines établissent des grilles de lecture (qualités d'un agent au regard des compétences attendues par le N+1 ou par l'organisation), d'autres croisent l'entretien annuel avec l'entretien de développement. Dans les faits, la gestion des talents devrait idéalement se suivre « en continu », dans un souci d'ajustement des objectifs assignés au « Talent » au regard du contexte et des besoins de l'organisation (mutations des métiers, organisation cible, etc.).

La gestion des talents est assise sur une triple gestion :

- Une gestion **prévisionnelle des emplois et des compétences**, qui peut se piloter sur la base d'indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, ambitieux, réalistes, temporels) ;
- **Une gestion de la performance**, qui peut se piloter sur la base des indicateurs assimilables au slogan P = COMME (compétences, objectifs, management, moyens, environnement) ;
- **Une gestion des potentiels**, pour laquelle il est nécessaire de recenser les personnes « critiques » de l'organisation et d'assurer un plan de succession de ses compétences pour en faire bénéficier le collectif.

Avoir une bonne Gestion de la Performance	Avoir une bonne Gestion des Potentiels	Développer les Talents
Faire simple	Objectiver l'évaluation des hauts potentiels	Elargir les périmètres de responsabilité
Faire naître une culture de la performance	Vérifier régulièrement et fréquemment le niveau de potentiel	Favoriser le développement par l'Action
Généraliser la gestion de la performance et là rendre cohérente	Accompagner les Hauts Potentiels	Développer des relations de coaching/mentorat avec des leaders plus seniors
S'assurer que les managers sont prêts	Clarifier la politique de gestion des Hauts Potentiels	Mettre en place des programmes de feedback structurés
Aligner les objectifs de performance individuelle avec les objectifs de l'organisation	Bien dissocier potentiel et performance	Procéder à des rotations de poste et à des positionnements en shadow
En faire un processus continu et non un évènement singulier	Veiller à maintenir une cohérence forte entre les actions et la communication	Recourir au blended learning (formation combinant plusieurs moyens d'apprentissage)
Mettre la focale sur le développement et les axes d'amélioration et séparer la discussion portant sur la rémunération		

Si 60% des entreprises affirment avoir adoptée une politique de gestion des talents, dont la majorité d'entre elles depuis plus de 5 ans, il s'avère que la formation et le recrutement sont les deux domaines RH les plus sensibles au sujet des talents. La mobilité et le suivi des carrières demeurent deux postes encore peu outillés en ce qui concerne la gestion des talents.

Avec un temps annuel moyen de 3 jours consacré à la gestion des talents et 46 % des entreprises ont adopté un outil spécifique pour gérer et développer ses talents (pour la moitié d'entre elles, il s'agit de leur SIRH), il semble que la marge de progression est encore importante, y compris pour les entreprises du secteur privé.

Quel est l'intérêt et l'utilité pour une organisation d'identifier et de développer ses talents ?

Quel est l'intérêt et l'utilité pour le collaborateur d'être accompagné par son employeur pour développer son potentiel et sa performance ? Ces questions sont les premières à se poser pour asseoir les bases stratégiques d'un accompagnement individualisé des talents de son organisation.

En synthèse, et à retenir (à la grande surprise de tous les participants !) :

- ❖ La majorité des DRH considère la gestion des talents comme critique mais ils n'y consacraient que 10% de leur temps.
- ❖ Le temps dédié par les DRH à la gestion des talents l'est essentiellement à la formation et au recrutement.
- ❖ Les entreprises mettent très rarement des indicateurs permettant de lier gestion des talents avec la performance économique.
- ❖ 54% des DRH ne consacrent leurs efforts qu'aux Hauts Potentiels.
- ❖ 1 employé sur 7 très performant est un haut potentiel.
- ❖ 1 entreprise sur 3 utilise des données d'évaluation objectives pour identifier ses HP.

- ❖ 46% des HP n'atteignent pas les objectifs dans leur nouveau poste.