

La rareté des talents: quels rôles pour la fonction Ressources Humaines?

Wafa Drioua

Docteur en sciences de gestion, Université Montpellier 3, Montpellier, France

Abstract: *In an environment characterized by great complexity, companies face fierce competition; consequently, the difficulty of maintaining their lasting competitive advantage. Thus, competitiveness research is at the heart of companies' strategies. Similarly, they focus most of their efforts on innovation as it is a determinant of competitiveness. Today, companies pay particular attention to their human capital as their main asset. They are more conscious than ever that it is their Human Resources who will allow them to provide a lasting competitive advantage. This explains the emergence of the notion of talent within companies. Indeed, it is an asset of competitive success enabling them to face an intense competitive environment, and ensure their durability. Therefore, companies are moving more and more towards the establishment of talent pools. Or, it seems difficult to build up a talent pool while the war of talent is increasing in the labor market, Therefore the HR function role is not only to attract talent, but also to accompany and retain them.*

Keywords: *Complexity - competition - competitive advantage - HR function - talent - war of talents.*

Résumé: *En présence d'un environnement caractérisé par une grande complexité, les entreprises se trouvent confrontées à une concurrence acharnée. D'où la difficulté de maintenir leur avantage concurrentiel durable. Ainsi, la recherche de compétitivité est au cœur des stratégies des entreprises. De même, elles centrent l'essentiel de leurs efforts sur l'innovation étant donné qu'elle constitue un facteur déterminant de compétitivité. Aujourd'hui, les entreprises accordent une attention particulière à leur Capital Humain comme étant leur principale richesse. Elles sont plus conscientes que jamais que ce sont leurs Ressources Humaines qui vont leur permettre de procurer un avantage concurrentiel durable. Cela nous explique l'apparition de la notion de talent au sein des entreprises. En effet, il s'agit d'un atout de succès compétitif permettant à celles-ci de faire face à un contexte concurrentiel intense, ainsi que d'assurer leur pérennité. C'est pourquoi les entreprises s'orientent de plus en plus vers la mise en place de viviers de talents. Or, il semble difficile de se constituer un vivier de talents face à la guerre des talents qui se fait ressentir de plus en plus dans le marché de travail. Pour cela, la fonction RH est amenée non pas seulement à attirer les talents, mais elle doit également les accompagner et les fidéliser.*

Mots-clés: *Complexité – concurrence- avantage concurrentiel- fonction RH – talent- guerre des talents.*

I. Introduction

Les entreprises évoluent actuellement dans un environnement imprévisible, incertain, et en perpétuelle mutation. Aussi, les compétences qui permettaient d'atteindre leurs objectifs ont changé. On est en présence d'un contexte de complexité qui vient changer la donne pour les entreprises, et plus précisément pour la fonction Ressources Humaines (RH).

Dès lors, gérer des hommes suppose de prendre des décisions sous contraintes internes et externes. Il s'agit d'une part, de tenir compte des décisions relevant d'autres parties de l'organisation, telles que les contraintes financières, juridiques, comptables... Et d'autre part, de prendre en considération les contraintes externes : contraintes économiques, sociales, etc. D'où la complexité et l'enjeu de la Gestion des Ressources Humaines (GRH).

Le passage d'« une fonction personnel » à une fonction « Gestion des Ressources Humaines » trouve principalement son origine dans les mutations environnementales qui poussent les théoriciens et les praticiens à revoir les pratiques RH en vue de s'adapter avec les évolutions de l'environnement. En effet, la GRH a connu de profonds changements au fil du temps, ces derniers correspondent à l'évolution de ses tâches administratives vers des activités enrichies, diversifiées et stratégiques (Besseyre des Horts, 1988; Ulrich, 1996, 1997 ; Peretti, 1999) [1]. Il s'agit de mettre l'accent sur l'organisation du travail, la formation, les qualifications professionnelles... Ces chercheurs considèrent que la fonction RH évolue d'une gestion opérationnelle à une gestion stratégique des RH tout en plaçant l'employé au centre des préoccupations organisationnelles étant donné qu'il est considéré comme l'acteur principal de la performance.

Il faut savoir que la recherche de compétitivité est aujourd'hui l'un des principaux défis de l'entreprise, notamment en présence d'une concurrence de plus en plus acharnée. Ainsi, on assiste à un passage de la logique de productivité à la logique de compétitivité (Thierry, 1994) [2]. De même, le Capital Humain constitue un « avantage compétitif » (Schuler, R. S et Huber, V. L., 1993) [3], et il est à la base de la compétitivité et de la performance des organisations (Miller, 1989) [4].

Aujourd'hui, les entreprises sont à la recherche des nouvelles sources de croissance en raison de l'ouverture des marchés et l'apparition des nouvelles technologies. Toutes ces raisons amènent les entreprises à se situer aux avant-postes de l'innovation. Autrement dit, il s'agit de placer l'innovation au cœur de la stratégie de l'entreprise. En outre, la nécessité de flexibilité et d'adaptation aux changements de l'environnement, conduit l'entreprise à rechercher des personnes qui disposent des atouts personnels exceptionnels, et qui sont capables de « faire la différence », en vue de favoriser la compétitivité.

Il ne fait plus de doute que ce qui distingue une entreprise performante d'une autre non performante, c'est essentiellement son « Capital Humain », dont la caractéristique est d'être de valeur, inimitable et non substituable. Ainsi, l'entreprise a besoin aujourd'hui plus qu'hier des personnes porteuses de connaissance, et source d'innovation.

Désormais, on parle des salariés talentueux, ou tout simplement des talents. Ainsi, disposer des talents dans nos environnements incertains, devient une nécessité urgente afin que les entreprises puissent assurer et maintenir leur compétitivité (Boston Consulting Group, 2011).

Toutefois, on a vu apparaître pendant ces dernières années un paradoxe difficile à comprendre, à savoir la rareté de talents qui se fait ressentir dans certains métiers. Cela en présence d'un contexte caractérisé par une conjoncture économique rude, ainsi qu'un chômage persistant. Selon des études effectuées par Adecco et Manpower (2011), plusieurs pays n'échappent pas à ce constat. Aussi, des pays comme le Japon, les Etats-Unis et l'Allemagne sont les pays les plus concernés par la pénurie de talents.

De ce fait, le management des talents est aujourd'hui lié à ce qu'on appelle « la guerre des talents », ceux-ci sont devenus plus rares, même en présence d'un taux de chômage très élevé. Les entreprises estiment qu'elles ont des difficultés à recruter des candidats qui disposent des compétences requises afin d'accompagner leurs projets de développement. Le constat est aujourd'hui mondial : les entreprises recherchent énergiquement des talents [5] ; car face à la rareté des talents, la fuite des cerveaux, et en présence des chasseurs de têtes, la concurrence en matière des talents est devenue accrue entre les entreprises.

Comment peut-on donc expliquer la rareté des talents ? Que faire quand les talents se font rares aujourd'hui ?

La méthodologie de recherche que nous avons adoptée consiste à survoler la revue de littérature, et s'appuyer sur des études empiriques qui ont traité ce sujet. A cet effet, une démarche d'étude s'avère nécessaire. Pour répondre à nos deux questions, nous allons essayer de mettre l'accent sur plusieurs éléments qui sont : le courant du talent management, la guerre des talents, et les facteurs expliquant la rareté des talents. Par ailleurs, nous allons mettre en exergue les rôles de la fonction RH face à la rareté des talents.

II. Le courant du Talent Management : un cadre conceptuel

2.1 Le talent management: définitions et critiques

La notion du talent doit réellement son émergence aux travaux des auteurs du célèbre ouvrage « The war for talents » (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod) [6], écrit par des consultants de Mc Kinsey (un des plus grands cabinets mondiaux de conseil auprès des directions générales, c'est un cabinet anglo-saxon spécialiste des problématiques de ressources humaines), qui ont donné naissance en 2001 au courant de pensée dénommé Talent Management « Management des talents ». C'est un courant de pensée d'origine américaine qui met le talent au centre de sa démarche.

En effet, le talent peut être défini comme étant un terme positif qui correspond à la capacité à faire mieux et plus vite que les autres, c'est aussi la capacité de créer une valeur additionnelle, de se distinguer des autres en disposant d'un potentiel et des compétences spécifiques, il s'agit d'anticiper, d'agir plus vite que les autres, d'avoir tout simplement la volonté d'exceller et de réussir son activité professionnelle. Il est donc nécessaire de s'intéresser à la nouveauté qu'il introduit et qui justifie l'utilisation de cette nouvelle notion dans les sciences de gestion. Ainsi, le talent peut être défini comme « *une combinaison de compétences hors du commun* » (Drioua, 2014).

Le management du talent est défini comme « l'attraction systématique, l'identification, le développement, la fidélisation et le déploiement des individus avec un haut potentiel qui ont une valeur particulière pour l'organisation » (Chartered Institute of Personnel and Development, 2006).

Chaminade (2003) [7], explique le Talent Management comme « toute personne dont les capacités représentent une plus-value pour l'organisation, en lui permettant de se différencier de ses concurrents ».

C'est donc « le rôle du manager d'adapter les fonctions du salarié à son talent. Le meilleur résultat est obtenu lorsque l'on fait correspondre le bon talent au bon emploi, sans oublier que ces talents doivent venir compléter ceux qui sont déjà présents dans l'entreprise ».

Pour sa part, Mirallès (2007, p. 80) [8], identifie dans le courant du Talent Management les principes généraux suivants :

- « Le management des talents met l'accent sur un mode de relation de type marchand entre l'individu et l'organisation »;
- « Si les individus de talent constituent les facteurs-clés de performance pour l'entreprise, il appartient à l'entreprise de créer les meilleures conditions pour utiliser et développer leur potentiel. Cela implique notamment de valoriser les processus de repérage des talents, [...] de développement de ces talents, [...] mais aussi de mobilisation et de rétention ».

D'après certains spécialistes et chercheurs en GRH, la notion du talent vient remplacer celle de Ressources Humaines, ils y voient une mode. Pour d'autres, c'est une révolution qui transforme complètement la GRH, en remettant en cause ses pratiques actuelles, qui sont caractérisées par une vision bureaucratique, voire il y a des auteurs (Boudreau et Ramstad, 2007) [9] qui préconisent de ne plus parler de GRH mais de «Talentship». Celui-ci réside dans une capacité managériale d'anticipation du besoin de capital humain et d'énonciation d'un plan pour y parvenir (Cappelli, 2008) [10].

En 2008, une étude intitulée *Creating People Advantage: «how to adress HR challenges world wide through 2015»*, effectuée par la Fédération mondiale des associations de directions du personnel (WFPMA) et le Boston Consulting Group (BCG) [11], a révélé que le management des talents constitue une priorité à l'horizon 2015 pour les cadres dirigeants quel que soit leur secteur d'activité, il s'agit d'un défi majeur à relever. Par ailleurs, il existe encore des problèmes au niveau de la façon dont le talent management a été défini par les praticiens, et il y a un manque de données à l'appui de nombreuses revendications de ces derniers. Actuellement, le débat reste ouvert, car même la définition de cette notion ne fait pas l'unanimité auprès des chercheurs.

Ainsi, le Talent Management est considéré par certains auteurs comme nécessaire en tant que stratégie RH destinée au service des stratégies des organisations. Il permet de répondre aux enjeux organisationnels, culturels et managériaux. A ce propos, certains auteurs comme Huschid, Becher et Beatty, cités par Peretti (2009, p.259) appellent à « *une différenciation des stratégies de personnel au sein d'une même entreprise* ». Pour ces auteurs, cités par Peretti (2009, p. 259), « *tous les salariés sont importants mais certains occupent des postes plus stratégiques et contribuent plus à l'exécution de la stratégie* » [12].

Il est à noter que la gestion des talents a fait l'objet de plusieurs critiques, dont la plus généralement faite est de considérer que la gestion des talents ne constitue qu'une mode (Pigeyre, 2011) [13]. Autrement dit, elle est considérée comme une simple création artificielle de nouveautés, et que son apparition ne se traduit pas par le changement des pratiques RH.

Ainsi, certains chercheurs considèrent le management des talents comme une sorte de gestion "à la mode" ou "mode" (Abrahamson, 1996 a) [14]. Selon eux, ce nouveau courant vient s'ajouter à la longue lignée de modes de gestion. Par conséquent, il est condamné à perdre sa popularité après avoir atteint son apogée. Tandis que d'autres (Adamsky, 2003) [15] s'accordent pour dire que le management des talents est tout simplement un reconditionnement de vieilles idées sous un nouveau nom.

2.2 Qu'est-ce que la guerre des talents ?

Pour Mirallès (2007, p.73), « l'objectif majeur des entreprises qui réussissent est d'améliorer leur position sur le marché des talents où fait rage la guerre des talents... ». L'auteur explique que le problème stratégique revient alors à « l'approvisionnement des meilleurs talents dans l'activité considérée » (Mirallès, 2007, p.162). L'origine de la guerre des talents est due à la concurrence acharnée pour le recrutement des meilleurs profils. En effet, le besoin en « talents » est considéré comme l'enjeu de RH majeur de ces prochaines années (Boston Consulting Group, 2007).

Cadin (2008) [16] rappelle le contexte qui a conduit McKinsey (2005) à évoquer la guerre des talents. En effet, les résultats obtenus à la lumière des études menées par McKinsey auprès de ses clients (400 entreprises) montrent que la pénurie de la main d'œuvre risque d'augmenter notamment avec le départ en retraite des « papy boomers ». D'où l'accroissement de la compétition afin d'attirer les meilleurs profils.

Le cabinet considère que les entreprises les plus performantes seront celles qui seront les plus actives sur le marché du travail, en offrant la possibilité de développement et des salaires plus élevés. Dès lors, on assiste à l'apparition du terme de talent pour qualifier les profils rares recherchés.

Suite à son étude menée, le cabinet McKinsey propose les recommandations suivantes :

- Faire émerger « un mindset basé sur l'idée que les talents constituent un facteur de performance critique pour les organisations et que les managers doivent consacrer un temps important à attirer et fidéliser les talents de leurs équipes ». En avançant ce principe, McKinsey fait un parallèle avec le talent dans le sport et l'art, univers où ce dernier justifie que le « winner takes all » et le projette dans le monde économique ;

- « Avoir une stratégie agressive de recrutement basé sur un marketing sophistiqué (marque employeur) » ;
- « Utiliser systématiquement les possibilités de développement contenues dans les structures en jouant sur l'enrichissement des postes, le coaching et le parrainage » ;
- « Etablir un classement forcé des effectifs en trois catégories : A (les meilleurs), B (ceux qui donnent satisfaction), C (les moins bons qui doivent s'améliorer ou quitter l'entreprise) ».

Une autre étude menée par Manpower en 2007 et reprise par Foix, Blanc et Maurice (2008, p. 174) [17], dans 27 pays et territoires, 40% des employeurs français font état de difficultés de recrutement en raison d'une pénurie de profils qualifiés ; un résultat qui correspond à la moyenne mondiale.

Toutefois, de fortes disparités sont enregistrées suivant les différentes régions du globe avec des infléchissements importants d'une année sur l'autre pour certains pays européens.

« Cet enjeu est particulièrement aigu dans les pays émergents où la sortie de crise a été plus rapide et où le marché de l'emploi est beaucoup plus actif et ouvert que dans les économies occidentales » (3ème baromètre de la fonction DGRH, 2010).

Mirallès (2007, p.163) résume la guerre des talents dans la figure suivante :

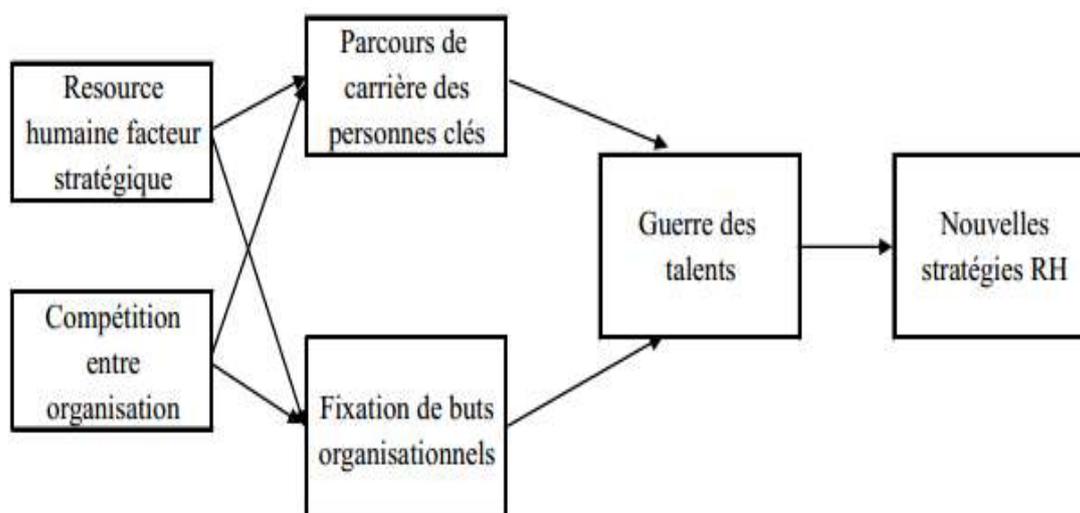


Figure 1. La guerre des talents comme forme de l'interaction entre les parcours de carrière et les buts organisationnels

Source : Mirallès, (2007, p.163)

III. Les facteurs expliquant la rareté des talents

3.1 Recherche de compétitivité

La recherche de compétitivité est aujourd'hui au cœur des stratégies des entreprises. En effet, être compétitif pour une entreprise, c'est être capable de gagner des parts de marché sur les entreprises concurrentes en ayant des coûts et des prix plus faibles ou en ayant une clientèle captive par différenciation du produit.

Le concept de compétitivité désigne l'aptitude d'une entreprise, un secteur d'activité ou l'ensemble des acteurs économiques d'un pays à faire face à la concurrence. Ainsi, la prise en compte des enjeux liés à l'univers concurrentiel est devenue une parmi les priorités des entreprises.

Martinet (1984) [18], définit la compétitivité comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence: l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations ».

Pour sa part, Pascallon (1984) [19] explique « qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents ».

Il découle d'après ces deux définitions, que la compétitivité pour certains auteurs, c'est surtout la capacité de lutter avec des concurrents et de les battre. Alors que pour d'autres, il s'agit de produire à coût bas, vendre à prix bas tout en maintenant la qualité. En effet, on assiste actuellement à une transformation complète de la concurrence.

Ainsi, la compétitivité n'est plus liée seulement aux prix, mais plusieurs composantes entrent en jeu, il s'agit du développement de la non price compétition, qui consiste à mettre l'accent sur d'autres modalités de la concurrence, à savoir : la qualité, la personnalisation des services, l'adaptation des produits aux besoins de chaque client, l'innovation,...etc. Ainsi, les modalités de la concurrence changent, notamment en présence d'une véritable accélération des processus et d'un raccourcissement des délais entre l'invention et l'innovation.

Par conséquent, la concurrence est devenue plus cruelle, dans la mesure où elle peut aboutir à la disparition de certaines entreprises. Face à ces nombreux facteurs qui interviennent dans la concurrence, l'entreprise se trouve dans l'obligation de répondre aux nouvelles exigences de son environnement pour pouvoir survivre et assurer sa pérennité, elle doit nécessairement fournir des produits et des services innovants, personnalisés et de qualité, d'où son besoin d'être entourée d'un capital humain compétent, impliqué, et motivé. Le capital humain représente donc un avantage compétitif pour l'entreprise, il n'est plus estimé par la quantité mais plutôt par les qualifications, les aptitudes professionnelles, et les compétences. Il est devenu la clé de réussite pour toute entreprise.

Aujourd'hui, dégager un avantage concurrentiel sur son marché consiste pour une entreprise à disposer d'un ou de trois outils essentiels : innovation, qualité, et maîtrise des coûts. En ce qui concerne le marché du travail, il n'existe pas un seul marché mais plusieurs; et la concurrence est particulièrement intense pour les professions où l'offre de travail est inférieure à la demande de travail, ce qui entraîne la rareté des talents. Il faut dire que la donne a changé, et l'entreprise aujourd'hui n'est plus en mesure de maintenir son avantage concurrentiel durable, et cela suite aux évolutions rapides que connaît son environnement, et suite notamment à la concurrence acharnée.

3.2 Recherche d'innovation

Les théoriciens considèrent l'innovation comme un facteur déterminant pour la survie de l'entreprise. M. Porter (1985) [20] la considère comme une réponse d'adaptation à un environnement concurrentiel, pour lui, l'innovation est un moyen qui permet aux entreprises de maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs. Cette notion est devenue aujourd'hui d'actualité, et tous les acteurs économiques s'accordent pour dire que l'innovation est devenue indispensable pour la compétitivité des entreprises et pour la croissance de l'économie. Elle est considérée comme un facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise. Le manuel Oslo de l'organisation de coopération et de développement économique (OCDE), (3e édition, 54-55), devenu la référence de base en matière d'innovation, il l'a défini comme suit:

« Une innovation est la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures Un produit nouveau ou amélioré est mis en œuvre quand il est lancé sur le marché. Un procédé, une méthode de commercialisation ou une méthode d'organisation est mis en œuvre quand il (elle) est effectivement utilisé(e) dans le cadre des opérations d'une firme ».

Pour sa part, Van de Ven (1986) [21] définit l'innovation comme « *le développement et la réalisation d'idées nouvelles par des individus qui, dans le temps, s'engagent avec d'autres dans un contexte institutionnel donné* ». Larisa V. Shavinina (2007) affirme que « *l'innovation correspond à l'émergence et à la mise en œuvre de nouvelles idées ; la mise en œuvre est un aspect très important de l'innovation* » [22].

Les différentes études démontrent l'importance de l'innovation, elle est devenue un sujet de société majeur. Les nouveaux produits et services ou les nouvelles pratiques de gestion résultent du processus d'innovation. Or, en réalité, il s'agit bien d'un processus complexe, dans la mesure où toute nouveauté ne représente pas forcément une innovation. Ce processus est défini d'après Lorino (1995) comme un « ensemble d'activités reliées entre elles par des flux d'informations... significatifs et dont la combinaison permet d'obtenir un « output » important » [23].

Aujourd'hui, la compétitivité des entreprises dépend essentiellement de leur flexibilité et de leur capacité d'innover, tant dans leur structure organisationnelle, et leur mode de production que dans leur mode d'échange avec leurs clients. En effet, il convient de souligner que la question de l'innovation ne se réduit pas à l'utilisation de nouvelles matières premières, ou à la fabrication ou bien encore à la mise en place d'un nouveau produit sur le marché.

Le processus d'innovation touche également l'aspect organisationnel de l'entreprise, il s'agit d'envisager des pratiques innovantes dans le système organisationnel, en proposant un modèle managérial qui répond aux nouvelles exigences de l'environnement. Plusieurs auteurs se sont intéressés à la création par l'innovation. Dans son livre "Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance", Porter (1985) se place au niveau organisationnel, il explique que la nouvelle valeur est créée quand les entreprises inventent de nouvelles manières de faire les choses, en utilisant de nouvelles méthodes, de nouvelles technologies, et/ou de nouvelles matières premières.

IV. Les rôles de la fonction RH face à la rareté des talents

4.1 S'ouvrir sur les talents

Selon Liger (2007, p.6) [24], « *il est indispensable pour les entreprises de développer leur attractivité, de diversifier les compétences et les cultures de leurs collaborateurs pour en faire un avantage concurrentiel et anticiper la pénurie de main d'œuvre annoncée, notamment concernant les cadres* ». A cet égard, Peretti (2008) souligne que l'entreprise doit créer une « *marque employeur* » pour renforcer l'attractivité de l'entreprise. Il s'agit de se démarquer en tant qu'employeur de référence.

Attirer les talents, consiste à faire la détection des talents externes. Il s'agit de dénicher et de repérer les meilleurs profils qui vont permettre à l'entreprise de se distinguer par rapport à ses concurrents et d'améliorer sa performance. Néanmoins, il ne faut pas se contenter de la prospection pour dénicher les talents, l'entreprise doit tout d'abord commencer par identifier en interne les salariés talentueux. Il est donc nécessaire de mettre en place de viviers de talents.

A cet effet, Athey (2005) [25] recommande d'établir un diagnostic pour détecter les besoins de l'entreprise, en vue de cibler les compétences nécessaires et d'établir des plans d'actions, tels que la collaboration avec des instituts de formation ou la création d'un centre de formation au sein même des entreprises. Il s'agit de mettre en place un plan de succession.

Aussi, la fonction RH doit s'ouvrir sur ses talents, et être attentives à leurs attentes pour qu'ils trouvent un sens à leur travail. En effet, il faut être à leur écoute afin de préserver leur intérêt pour la structure. Le lien professionnel et relationnel doit être fort entre l'entreprise et ses salariés. Pour cela, il faut créer un climat de travail favorable, et tenir compte des attentes de ses collaborateurs.

Il s'agit de personnaliser la relation avec eux. Ce dernier aspect revêt une importance fondamentale chez les talents, ce qui va certainement amener l'entreprise à des résultats satisfaisants, c'est-à-dire un rapport gagnant-gagnant, où tout le monde est satisfait.

Par ailleurs, les dirigeants et les managers sont amenés à faire preuve de lucidité et de transparence en matière de communication en tenant compte du réalisme de l'entreprise. Autrement dit, ils doivent veiller à ce que leurs discours et leur communication envers leurs talents soient en cohérence avec leurs actes, et leurs décisions.

En effet, pour motiver les talents, la fonction RH doit leur dire la vérité et leur accorder sa confiance. Cela va leur permettre d'éviter le manque de crédibilité de la part des talents qui peut générer automatiquement leur démotivation, voire même mettre en jeu l'image de l'entreprise vis-à-vis de ses talents.

S'ouvrir sur ses talents suppose également de mettre en place une politique RH basée sur l'équité où l'effort de chacun est reconnu, c'est-à-dire une politique qui repose sur un système de mérite, notamment par rapport aux modes d'accès aux postes. L'équité au sein de l'entreprise est importante, et doit se faire dans un esprit d'équipe, dans la mesure où elle permet de créer un climat de compétition saine entre les différents collaborateurs tout en les incitant à se dépasser, pour être par la suite récompensés.

4.2 Fédérer les talents autour des objectifs

L'entreprise évolue dans un environnement changeant et complexe. La complexité correspond à tous les phénomènes qui échappent en partie à la compréhension et à la maîtrise. D'après Dess et Beard (1984) [26], la complexité correspond à l'hétérogénéité et l'étendue des activités d'une organisation. Quant à Duncan (1972) [27], la complexité implique de nombreux facteurs hétérogènes qui interagissent entre eux, il s'agit des différents facteurs et composantes de l'environnement, à savoir les fournisseurs, les clients, les concurrents... Son degré augmente quand les relations entre l'entreprise et les autres acteurs sont fortes et interactives (Genelot, 1992) [28].

Il appartient donc à la fonction RH de veiller à ce que les objectifs de l'entreprise soient atteints quel que soit le degré de complexité et le changement que connaît son environnement. De nombreux auteurs se sont déjà penchés sur les différents rôles des professionnels RH. Dans les années 90, Dave Ulrich avance la célèbre typologie des rôles des professionnels RH.

Ulrich a relevé les différents rôles que la fonction RH pouvait jouer au sein des entreprises dont celui de « *partenaire stratégique* ». Ulrich (1996) [29] propose quatre grands rôles :

- **Partenaire stratégique** : Etre le partenaire de la stratégie de l'entreprise au quotidien (DRH Business Partner) ;
- **Agent de changement** : Gérer et accompagner le changement (formation et développement des compétences) ;
- **Administrateur de système RH** : Administrer le quotidien (administration du personnel) ;
- **Champion des employés** : Etre le "coach" des collaborateurs.

Les travaux de Dave Ulrich (Conner et Ulrich, 1996; Ulrich, 1997 et 1998) [30], ont conduit à définir deux rôles stratégiques : le premier est celui de partenaire stratégique dont son rôle est de soutenir la stratégie globale de l'entreprise. Il s'agit de mettre en œuvre la stratégie par différentes pratiques. Le deuxième rôle est celui d'agent de changement qui consiste à créer des consensus, à chercher des appuis (Guérin et Wils, 1997) [31], et à remplacer la résistance par l'enthousiasme face au changement (Ulrich, 1998) [32].

Par ailleurs, la mobilisation des différents acteurs, tels que les dirigeants, les Responsables RH, les managers et les salariés s'avère importante. Ainsi, il faut les fédérer autour du même objectif, et les adhérer à la même vision RH, ce qui implique de partager les mêmes intérêts. En revanche, le problème se pose souvent au niveau des attentes des talents et celles de l'entreprise qui ont du mal souvent à se rejoindre. Autrement dit, chacun souhaite en tirer le meilleur profit en fonction de ses intérêts. En fait, le partage des mêmes intérêts suppose donc d'établir une synergie entre la stratégie de l'entreprise et les besoins de ses talents. Il s'agit de concilier sa stratégie avec les objectifs individuels de ses derniers.

De même, quand on parle de l'évolution permanente des pratiques managériales, il faut souligner que tout changement à ce niveau apporte des avantages, mais aussi des inconvénients qui se traduisent par la résistance au changement qui peut émaner de ses salariés, et surtout de ses dirigeants et ses managers ; qui ayant pris l'habitude de travailler dans un cadre de travail particulier, avec l'adoption d'un style de management nouveau, ils auraient du mal à voir leurs pratiques altérées, ainsi qu'accepter un changement au niveau du mode de GRH, et par conséquent, ils refuseront d'y adhérer.

Or, il faut savoir que face à un changement, les personnes passent normalement par cinq phases, à savoir :

- Le refus de comprendre : une réaction manifestée suite au refus de voir sa réalité altérée.
- La résistance : il s'agit de prouver que le changement tel quel ne fonctionne pas.
- La décompensation : se sentir abattu ce qui peut amener à une dépression se traduisant par un manque de motivation.
- La résignation : accepter le forcément le changement.
- L'intégration : arrêter de se focaliser sur les inconvénients du changement et voir ses avantages.

A cet égard, et en vue de réussir la transition vers de nouvelles pratiques RH, les différents acteurs sont amenés à être impliqués quand il y a un nouveau processus. Une préparation au préalable s'avère importante pour faire intégrer toutes les personnes concernées. Cette préparation doit être suivie par un accompagnement des équipes, dans l'objectif de suivre à quel stade se trouvent chacun des collaborateurs.

4.3 Accompagner les talents

Le management des talents ne se limite pas à la simple détection recrutement des meilleurs profils. Le talent met en relation l'individu et l'organisation. Cette relation nous renvoie vers la question d'accompagnement des talents. Accompagner c'est préparer ses futurs dirigeants, c'est un investissement qui permet à l'entreprise de rentabiliser sa politique RH. En effet, l'accompagnement commence dès l'arrivée du talent nouvellement recruté dans l'entreprise.

En effet, les premiers pas dans l'entreprise sont souvent déterminants pour réussir l'intégration du talent. Il convient de signaler que la réussite de cette intégration repose essentiellement sur la qualité des procédures d'accueil et du suivi de l'intégration. L'objectif étant d'accompagner le talent dans son processus d'acquisition de nouvelles compétences, c'est-à-dire lors de la phase d'apprentissage.

Pour cela, la mise en place d'un plan d'intégration s'avère importante, en vue de permettre au talent de devenir opérationnel dans les meilleurs délais, de faire son suivi, et de lui permettre de se sentir soutenu pour développer ses talents.

En revanche, l'intégration du talent ne se limite pas à la phase d'accueil, mais il faut favoriser son implication, son investissement dans le travail, et surtout son adhésion aux valeurs et à la culture de l'entreprise. A cet effet, il faut mettre en place une stratégie d'accompagnement des talents dans leur développement. Cette stratégie doit permettre la révélation des talents mais aussi leur développement.

Ainsi, le développement du talent consiste à lui proposer des postes permettant d'accélérer sa progression. Il s'agit d'accompagner le talent dans son projet professionnel. Pour ce faire, il faut, d'une part, individualiser les parcours de formation, afin de permettre à chaque talent d'être acteur de son évolution professionnelle, et se former tout au long de la vie. Cela va lui permettre de s'affirmer dans son individualité, et sa singularité, mais aussi de poser ses choix, classer ses priorités, les exprimer et les négocier. Il s'avère donc important de permettre au talent de développer ses performances, d'anticiper ses besoins futurs, et d'améliorer son employabilité. D'autre part, il faut encourager sa créativité, et stimuler son innovation.

Il est vrai que l'accompagnement repose essentiellement sur la formation du salarié, et la mise en place d'un suivi. En revanche, l'accompagnement du talent consiste également à lui permettre de maintenir son équilibre vie privée- vie professionnelle.

Pailhé & Solaz (2009) [33] reconnaissent le rôle du manager dans la conciliation vie privée-vie professionnelle. Les auteurs évaluent l'équilibre travail-famille par la satisfaction professionnelle en matière d'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle. Les résultats de leur étude montrent que les personnes sont plus souvent satisfaites lorsqu'il y a des aménagements horaires au quotidien que des prestations financières et jours de congés supplémentaires. Cela montre que les aides en matière d'emploi du temps sont au cœur de la satisfaction des salariés. Cette idée nous renvoie vers la fidélisation des talents.

4.4 Fidéliser les talents

Nous allons commencer par l'accompagnement des talents que nous avons évoqués dans ce qui précède pour dire qu'il fait partie des facteurs importants de fidélisation des talents. En effet, accompagner le talent permet de connaître ses attentes et ses aspirations, et de le retenir. A cet effet, il convient de souligner que le départ des salariés talentueux engendre pour toute organisation des coûts élevés, dans la mesure où le principal risque pourrait être le transfert de leurs compétences et de leur expérience à la concurrence.

La perte d'un savoir-faire pour l'entreprise veut dire dans la plupart des cas son acquisition par la concurrence. Les entreprises sont conscientes aujourd'hui que la fidélisation de leurs talents est liée à la fois à leur compétitivité et à leur survie. Selon Peretti (1999), un salarié fidèle a une très faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, a un sentiment d'appartenance fort. L'auteur définit le dispositif de fidélisation des salariés comme étant l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. La fidélisation serait donc le fait de rendre un salarié fidèle à son entreprise. Chaminade (2004) a schématisé l'équation de la fidélisation suivant ce modèle :

Fidéliser = attirer les talents + maintenir les compétences + avoir des salariés qui s'investissent dans leur entreprise et leur travail

Il est à noter que l'enjeu de la fidélisation des salariés pour l'entreprise n'est pas seulement financier et à court terme. Thévenet M. (2011) [34] explique que la forte implication pousse à la fidélisation. Or, les questions de fidélisations se posent toujours dans l'urgence du cas particulier quand la personne est sur le point de partir avec ou sans chantage à la clé. Mowday et al. (1982) [35] définissent l'implication comme un comportement et une attitude caractérisés par une forte croyance dans les buts et les valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci, et par un fort désir d'en rester membre.

Pour chercher comment fidéliser les talents, nous faisons également référence à la théorie de motivation, qui n'a connu son vrai démarrage qu'avec les travaux d'Elton Mayo (1933) [36] appartenant à l'école des relations humaines. Mayo indique que le facteur de motivation résulte d'un besoin d'appartenance à un groupe social au sein duquel la motivation individuelle va être soutenue et amplifiée par un esprit commun qui vise un but attractif. Plusieurs chercheurs se sont basés sur les contributions de Mayo pour traiter la question de motivation.

Par ailleurs, la rémunération était parmi les premiers facteurs de motivation, mais aussi de fidélisation des salariés. A cette question, Castagnos et Le Berre (2001) [37] recommandent de parler de «rétribution» et lui définissent quatre composantes: le salaire direct (salaire brut fixe et variable, salaire abondé), le salaire social ou indirect (congés additionnels, acquisition de connaissances, systèmes facultatifs de prévoyance), le sursalaire (voiture de fonction, logement, gratifications,...) et les conditions de travail (horaires variables, syndicalisation, autonomie, transparence verticale et horizontale,...). Cependant, Il n'y a pas que le salaire qui permet de motiver ses talents, d'autres initiatives toutes simples peuvent redonner également la motivation aux talents. Ces jeunes appartenant à la nouvelle génération Y donnent beaucoup plus la priorité à des facteurs de motivation d'ordre psychologique (climat de travail, autonomie, équité, valorisation, reconnaissance, considération...etc) comme nous l'avons vu dans ce qui précède. Ces jeunes talentueux estiment que le salaire n'est plus un facteur de motivation durable.

D'autre part, nous pouvons dire que la fidélisation passe tout d'abord par la motivation, il s'agit de permettre à chacun de se sentir utile. De même, quels que soient les initiatives et les moyens de fidélisation des talents, la valorisation du talent demeure primordiale, dans la mesure où elle permet que le talent s'y attache, et qu'il développe un sentiment d'appartenance fort, ce qui permet en conséquence de réduire son départ volontaire. Les entreprises doivent savoir que lorsque le talent est démotivé, il ne pourra en aucun cas accomplir son travail talentueusement. D'où la nécessité pour les entreprises de mettre en place une politique RH attractive afin de conserver et fidéliser ses talents.

V. Conclusion

Dans ce contexte mouvant et en présence d'une compétitivité accrue, les entreprises sont actuellement à la recherche d'un avantage concurrentiel pour se différencier par rapport aux concurrents. En effet, pour que les entreprises puissent relever leurs défis au quotidien, elles ont besoin de se donner des nouveaux moyens, tels que l'innovation qui constitue un facteur clé permettant à l'entreprise d'améliorer sa compétitivité. Ainsi, dans ce monde de changement, l'avantage va à celui qui innove.

Nous avons vu dans ce qui précède que, ce qui différencie une entreprise d'une autre, c'est spécialement ses RH. Ainsi, les entreprises sont à la recherche des personnes qui sont capables de faire la différence. En effet, la notion du talent, nous démontre les principales qualités dont un talent dispose, notamment l'innovation, permettant ainsi à l'entreprise d'améliorer sa performance. Cela explique la notion de « guerre des talents ».

Nous sommes donc en présence d'une nouvelle ère de GRH, à savoir la gestion des talents. Il faut noter que la GRH est en évolution permanente. Encore faut-il que cette évolution soit bénéfique et pour l'entreprise et pour ses talents. Autrement dit, il faut nécessairement que cette évolution s'inscrive à la fois dans le projet de l'entreprise et dans celui des talents. Pour ce faire, l'entreprise doit privilégier un rapport gagnant/gagnant qui rapproche ses attentes avec celles de ses talents.

Par ailleurs, afin que la fonction RH puisse se constituer un vivier de talents, il ne suffit pas seulement de réussir à attirer et fidéliser ces derniers, mais elle est censée leur offrir des perspectives intéressantes en matière de carrière. Elle doit également veiller à leur bien-être, et développer en permanence sa politique RH. Au final, on peut dire que pour réussir, il faut regarder ensemble dans le même miroir, et marcher dans la même direction. L'objectif étant de partager la même vision pour faire face aux enjeux actuels de l'environnement.

Références

- [1] CH-H. Besseyre des Horts, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* (Paris: Editions d'organisation, 1988).
- [2] D. Thierry, La place réelle des ressources humaines dans les stratégies d'entreprises, *Revue Française de Gestion*, 1994.
- [3] R. S. Schuler, and V. L. Huber, Personnel and Human resource management, *West Publishing Company*, 1993.
- [4] P. Miller, Strategic Human Resource Management: what is this and what it isn't, *Personnel Management*, 1989.
- [5] J.M. Peretti, *Tous talentueux* (Editions d'Organisation, 2008).
- [6] E. Michaels, H.Handfield-Jones, and al., The war for talent, *Boston: Harvard Business School Press*, 2001.
- [7] B. Chaminade, *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent* (Afnor, 2003)
- [8] P. Mirallès, La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?, *Management & Avenir 1(11)*, 2007, 29-42.
- [9] J. W. Boudreau, and P. M. Ramstad. Beyond, HR: The New Science of Human Capital, *Boston: Harvard Business School Press*, 2007.
- [10] P. Cappelli, Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard Business Review*, 2008, 74-81.
- [11] BCG E. Creating People Advantage: How to address HR challenges world-wide trough 2015, 2008. [Online] Available: <http://www.thebostonconsultinggroup.es/documents/file8905.pdf>.
- [12] J.M. Peretti, *Gestion des ressources humaines* (Vuibert, Paris, 2009).
- [13] F. PIGEYRE, La guerre des talents aura bien lieu, in M. Thévenet (dir.), *Les Fausses Evidences des RH : défis, ruptures, nouvelles pratiques* (Paris, Eyrolles-Editions d'Organisation, 2011).
- [14] E. Abrahamson, Management fashion. *Academy of Management Review*, 21, 1996, 254-285.
- [15] Adamsky, H. (2003). Talent management: Something productive this way comes. Retrieved in Feb 2008. [Online] Available: <http://www.ere.net/articles/db/76E79D059FEB4637A7F0FBD4439490C6.asp>
- [16] L. Cadin, La gestion des talents au regard de l'évolution des carrières, 2008.
- [17] Y. Blanc, C. Foix, M. MAURICE, *L'Alchimie des talents, Un atout stratégique pour l'entreprise du 21e siècle*, (Dunod, Paris, 2008).
- [18] A. Martinet, Sciences de gestion et Compétitivité de l'entreprise, In R.Percerou (Ed.), *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises*. (Paris : Economica, 1984).
- [19] P. Pascallon, L'assurance qualité facteur de compétitivité ?, In R.Percerou (Ed.), *Entreprise, gestion et compétitivité des entreprises*. (Paris : Economica, 1984).
- [20] M. E. Porter, *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance* (Edition Dunod, Paris, 1999).
- [21] A. Van de Ven, Central problems in the management of innovation, *Management Science*, Vol. 32, No. 5, 1986, 590-607.
- [22] V. Larisa Shavinina, Comment l'innovation peut-elle améliorer la performance organisationnelle, In L. Chaput (Ed.), *Modèles Contemporains En Gestion: Un Nouveau Paradigme, la Performance* (Québec : Presses de l'université du Québec, 2007) p.168.
- [23] P. Lorino, *Comptes et récits de la performance : essai sur le pilotage de l'entreprise* (Les Éditions d'Organisation, Paris, 1995).
- [24] P. Liger, *Le marketing des ressources humaines, attirer, intégrer et fidéliser les salariés* (Dunod, Paris, 2007).
- [25] R. Athey, The talent crisis: how prepared are you?, *Strategic HR Review*, Vol. 4 Issue: 5, 2005.,3-3.
- [26] G. Dess, and D. Beard, Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, 1984.
- [27] R.B. Duncan, Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, 313-327.
- [28] D. Génelot, *Gérer dans la complexité* (Insep éditions, Paris, 1992).
- [29] D. Ulrich, *Human Resource Champions* (McGraw-Hill, 1996b).
- [30] J. Conner, and Ulrich D., Human resource roles: Creating value, not rhetoric, *Human Resource Planning*, vol. 19, no 3, 1996, 38-49.
- [31] G. Guérin, et T. Wils, Repenser les rôles des professionnels en ressources humaines, *Gestion*, vol. 22, no 2 (été), 1997, 43-51.
- [32] D. Ulrich, A new mandate for human resources, *Harvard Business Review*, 1998.
- [33] A. Pailhé, et A.Solaz, *Entre famille et travail* (Recherches, 2009).
- [34] M. Thévenet, GRH : L'hypothèse du Talent, In F. Dupuich (Ed.), *La Gestion des Ressources Humaines en devenir* (Paris, L'Harmattan, 2011).
- [35] R.T. Mowday., L.W. Porter and R.M. Steers, Employee-Organization : the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, *New York, Academic Press*, 1982.
- [36] M. Elton, The human problems of an industrial civilization, *New York, Mac Millan*, 1933.
- [37] J.-C. Castagnos et M. Le Berre, Rémunération des cadres d'entreprises: régression ou mutation ?, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 40, 2001, 47-65.