

2009



BERSIN & ASSOCIATES

Investir dans la gestion des Talents

Comment définir une stratégie de gestion des talents optimale et expliquer son impact sur les résultats de l'organisation



Leighanne Levensaler,

Directrice de recherche sur la gestion des talents

BERSIN & ASSOCIATES, LLC

6114 LA SALLE AVENUE

SUITE 417

OAKLAND, CA 94611

(510) 654-8500

INFO@BERSIN.COM

WWW.BERSIN.COM



Introduction

La gestion des talents est aujourd'hui l'une des principales préoccupations des directions des ressources humaines. Rien d'étonnant à cela compte tenu de la conjoncture économique actuelle et des impératifs auxquels doivent faire face les entreprises. En effet, le contexte économique difficile impose à la plupart des entreprises de réduire leurs coûts et leurs effectifs. Parallèlement, le vieillissement de la main d'œuvre fait apparaître de sérieuses pénuries dans les viviers de cadres des entreprises, ce qui peut nuire à leur performance même. Dans certains secteurs, comme la santé, les services publics et l'ingénierie par exemple, on constate au quotidien une forte pénurie de compétences spécialisées, entravant la bonne exécution des business plans et des stratégies.

Si la nécessité de stratégies de gestion des talents se fait de plus en plus sentir, les entreprises hésitent quant aux priorités d'investissement face à des budgets serrés et se demandent comment communiquer sur la valeur ajoutée et le retour sur investissement attendu.

Dans ce bulletin, nous proposons aux directions des ressources humaines l'approche à adopter pour identifier la stratégie de gestion des talents qui aura le plus d'impact, en justifier le coût, la développer et la mettre en œuvre.

Définir le « talent »

Avant d'explorer les stratégies de gestion des talents, accordons-nous sur ce que nous entendons par « talents ». Pour beaucoup d'entreprises, les talents se limitent aux « plus hauts sommets », aux plus hauts niveaux de la hiérarchie.

Dans les entreprises aux pratiques solides de gestion de la succession, la définition va jusqu'à inclure les employés à « fort potentiel »¹ ou ceux identifiés comme des successeurs potentiels. Mais même dans les cas où les définitions sont les plus larges, les stratégies de gestion des talents dans ces entreprises se sont toujours limitées aux programmes de développement des qualités d'encadrement et de plans de succession.

Notre définition des « talents » inclut les personnes clés à des postes pivots ou stratégiques, ainsi que les employés aux compétences spécialisées et particulièrement demandées ou qui se forment à l'acquisition de telles compétences.

¹ Un employé à « fort potentiel » est un employé identifié comme ayant le potentiel, la capacité et le désir d'occuper plusieurs postes d'encadrement successifs au sein d'une entreprise. Souvent, un programme de développement ciblé leur est proposé dans le cadre d'un plan de succession. Ces employés à fort potentiel sont qualifiés de « HiPos » (pour « *high-potential* » en anglais).

Définir la gestion des talents

Comme pour le concept de « talent », l'expression « gestion des talents » revêt des définitions différentes selon les personnes. Pour certains, elle désigne exclusivement le recrutement et la dotation en personnel ; pour d'autres, il s'agit de gérer la performance des employés ou de développer les qualités d'encadrement. Par ailleurs, depuis l'avènement des systèmes de gestion des talents, la gestion des talents est également utilisée comme un euphémisme pour désigner des processus RH stratégiques plus efficaces et mieux alignés.

Si l'optimisation des RH est une bonne chose, la gestion des talents revêt pour nous un sens plus large : « c'est un ensemble de processus organisationnels conçus pour attirer les collaborateurs clés, développer leurs compétences, les motiver et les fidéliser ». Les meilleures stratégies de gestion des talents sont très spécifiques aux métiers de chaque entreprise et doivent permettre à chacune de répondre aux questions clés suivantes :

- Quels rôles génèrent le plus de valeur ajoutée dans notre entreprise et savons-nous où nous en sommes ?
- Nos moyens limités sont-ils bien ciblés pour obtenir un maximum d'impact ?
- Comment pouvons-nous préserver notre avance sur la concurrence tout en continuant de réduire notre personnel ?

Du point de vue organisationnel, la gestion des talents mérite bien plus d'attention aujourd'hui et ne doit plus être limitée à aider des divisions ou des fonctions individuelles. L'accent doit être mis sur le renforcement des « capacités de l'entreprise » et non plus des « capacités individuelles ».

La gestion des talents oblige la direction des RH à étudier l'organisation et ses enjeux de façon globale et à bâtir des processus intégrés, en partenariat avec les autres acteurs de l'entreprise, à même de relever les défis de gestion des talents. C'est ce que nous appelons la « gestion des talents pilotée par l'entreprise ». En fin de compte, l'ambition de la gestion des talents consiste à créer une entreprise hautement performante et durable qui tient ses objectifs et sait gagner en compétitivité.

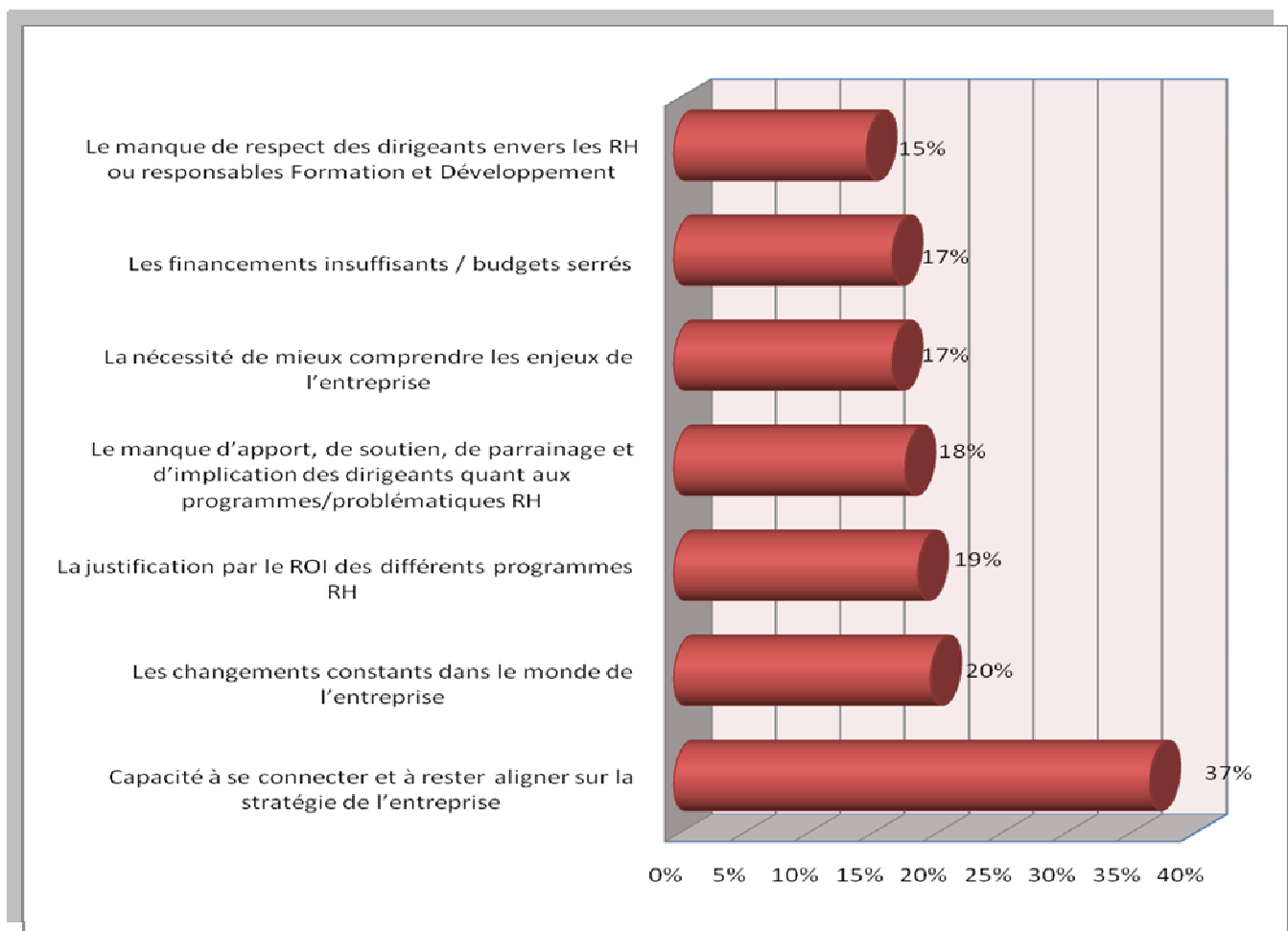
Dans ce nouveau monde, les RH ne sont ni les « leaders » ni les « propriétaires » de la stratégie de gestion des talents ; ils en sont plutôt les « artisans » et les « gérants ». La direction des opérations doit revenir aux dirigeants et aux cadres supérieurs. La réussite d'une telle stratégie dépend de l'adhésion des membres de la direction de l'entreprise et de leur compréhension de la planification des talents.

Nous allons à présent étudier comment les RH peuvent parvenir à un tel alignement avec les objectifs de l'entreprise.

La planification des talents

Lors d'une étude récente de Bersin & Associates sur la situation des RH², les sondés ont identifié « la capacité à se connecter et à rester aligner sur la stratégie de l'entreprise » comme leur première préoccupation (Figure n°1).

Figure 1 : la principale préoccupation des professionnels des RH aujourd'hui



Source : Bersin & Associates, 2009

² Pour plus d'informations, *The HR Professional Factbook*, Bersin & Associates / Josh Bersin, juin 2009. En consultation réservée aux membres sur www.bersin.com/libravr ou à l'achat sur www.bersin.com/hrprofactbook.

Si 92 % des entreprises disposent de moyens de planification des ressources humaines, seules 21 % ont une approche stratégique à long terme de l'offre et de la demande de talents et des actions à mettre en œuvre pour combler les écarts entre les deux.³

Il s'agit-là d'un défi considérable auquel les directions des RH doivent s'atteler avec résolution. Pour promouvoir la gestion des talents pilotée par l'entreprise, les RH doivent absolument bien comprendre le plan d'exploitation et la stratégie de l'entreprise. Les RH doivent également pouvoir prévoir quelles compétences seront recherchées par leur entreprise et l'industrie de manière à pouvoir conseiller stratégiquement le développement du plan de gestion des talents en interne :

- Par l'identification des écarts de compétences ;
- Par l'identification des qualités d'encadrement qui vont venir à manquer ; et,
- Par la résolution des autres grands enjeux concernant les talents et le personnel.

La première étape de la définition d'une stratégie de gestion des talents pilotée par l'entreprise consiste à « planifier les talents ». En soutien de la stratégie de l'entreprise, la planification des talents est un ensemble formel de processus permettant d'identifier et de prévoir les besoins en talents. Correctement menée, elle s'inscrit dans une approche sophistiquée de planification stratégique du personnel⁴ et constitue l'un des processus les plus stratégiques qu'une organisation puisse entreprendre. Malheureusement, la plupart des efforts de planification du personnel déployés se limitent aujourd'hui à collecter des informations sur les postes à pourvoir. Rares sont les entreprises qui analysent les compétences qui leur font ou leur feront défaut, et encore plus rares celles qui s'engagent dans une véritable planification des talents. Elles se contentent donc d'un piètre travail : combler leurs actuels écarts de compétences, sans anticipation aucune de leurs besoins futurs. Pire encore, quand les projets de planification des talents ne sont pas alignés sur les besoins de l'entreprise (*ce qui est courant quand les efforts se concentrent exclusivement sur la planification des successions et le développement des qualités d'encadrement*), les entreprises risquent de sous-optimiser leurs investissements et ne disposent d'aucune méthode institutionnelle pour allouer leurs ressources limitées aux besoins les plus prioritaires.

Cycle de vie du développement de la stratégie et de la planification des talents⁴

La planification des talents doit être considérée comme un ensemble continu de pratiques ayant un impact fort sur la mission globale et les objectifs de l'entreprise. Elle ne doit donc pas être vue comme un processus RH de plus. Dans l'idéal, la planification des talents doit plutôt être envisagée comme un effort

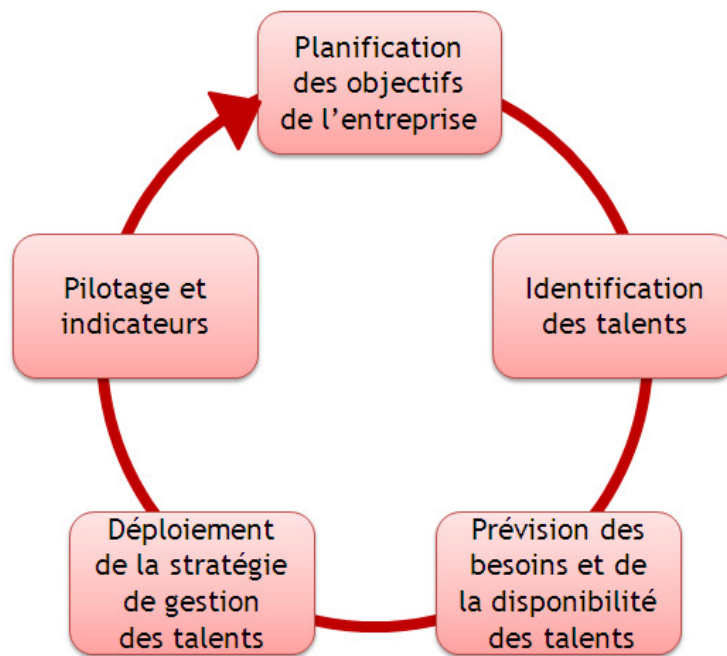
³ Pour plus d'informations, *The Modern Approach to Workforce Planning: Best Practices in Today's Economy*, Bersin & Associates / Madeline Laurano, avril 2009. En consultation réservée aux membres sur www.bersin.com/library ou à l'achat sur www.bersin.com/workforceplan

⁴ .Ibid.

collaboratif en vertu duquel la direction des RH assume le rôle de partenaire et les dirigeants mettent en œuvre les stratégies liées aux talents.

Nous définissons les pratiques de planification des talents comme récurrentes selon une approche en 5 phases (voir Figure 2).

Figure 2 : l'approche des pratiques de planification des talents



Source : Bersin & Associates, 2009

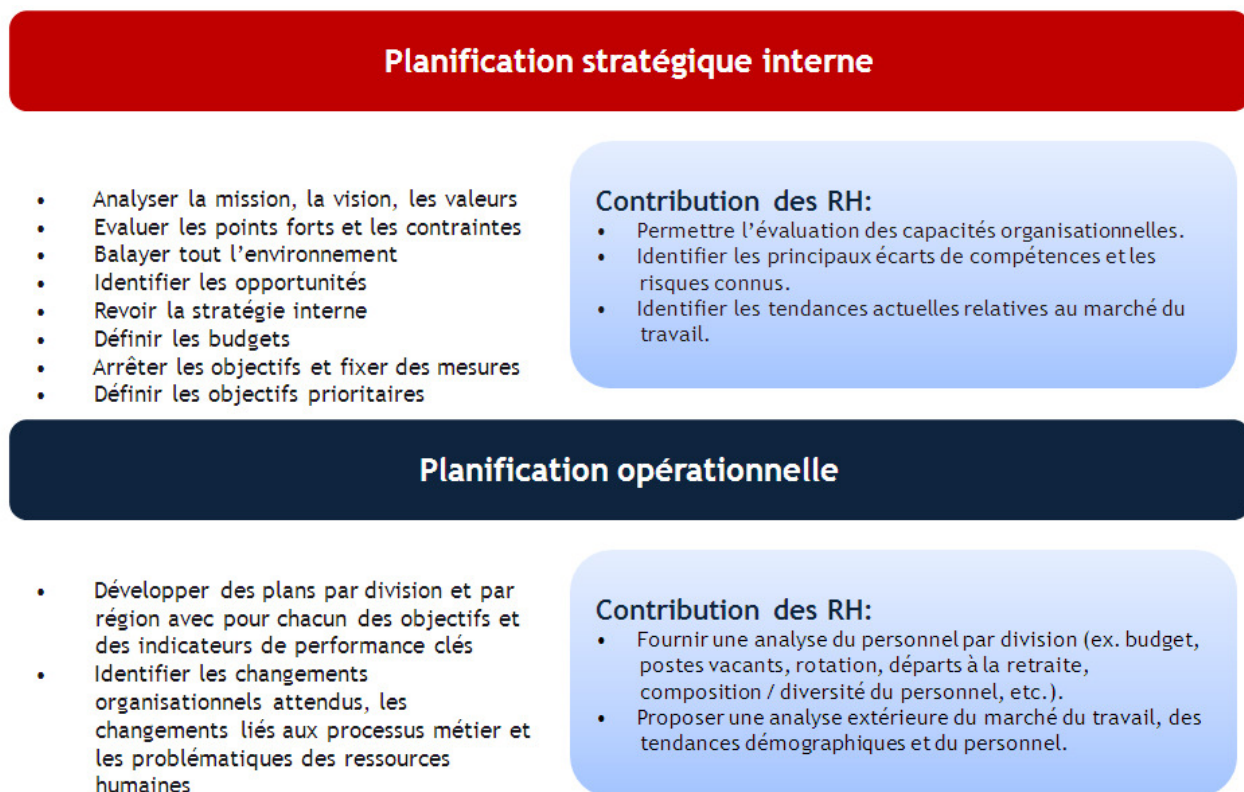
Planification des objectifs de l'entreprise

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises doivent intégrer les questions relatives aux talents dans leur processus de planification stratégique interne. En comprenant bien quels sont les besoins de leur entreprise, les dirigeants pourront utiliser les stratégies de gestion des talents pour gérer les besoins en capacités organisationnelles à la lumière de leurs autres processus de gestion. Ce nouvel intérêt pour la « gestion des talents » exige des dirigeants qu'ils s'impliquent activement dans la justification des initiatives

autour des talents et leur mise en œuvre. Mais pour ce faire, ils doivent disposer d'informations suffisantes sur lesdits talents et le marché plus global du travail.

Dans la plupart des entreprises, on retrouve généralement deux niveaux de planification interne : la planification stratégique et la planification opérationnelle. La Figure 3 énumère les activités faisant généralement partie intégrante des efforts de planification. Les partenaires RH doivent participer aux efforts de planification en mettant à disposition des informations précieuses sur les talents et le personnel de manière à guider et dessiner le business plan et la stratégie de l'entreprise.

Figure 3 : les deux niveaux de planification interne



Source: Bersin & Associates, 2009.

Les employés les plus performants sont les plus difficiles et coûteux à remplacer.

N'oubliez pas que les projets de gestion des talents ne peuvent être discriminants envers quelque catégorie d'employés protégés par les réglementations relatives à l'égalité des chances à l'embauche.

Identification des talents

Forts du business plan et de la stratégie, les partenaires RH doivent collaborer avec les dirigeants pour identifier les « talents » à « gérer ». Suivant l'entreprise, les talents seront définis comme :

- Les postes et fonctions stratégiques qui ont un impact majeur sur les opérations de l'entreprise et qui jouent des rôles clés dans l'orientation stratégique de l'entreprise ;
- Les emplois qui demandent des compétences rares sur le marché aujourd'hui ou dont la pénurie à l'avenir est prévue ;
- Les dirigeants et employés identifiés comme ayant un fort potentiel ;
- Les dirigeants figurant sur les plans de succession ;
- Les postes d'influence ;
- Les postes difficiles à pourvoir du fait du manque de compétences spécialisées, de la demande sur le marché ou d'autres facteurs environnementaux ;
- Les fonctions et postes difficiles à remplacer et/ou dont le remplacement coûte cher ; et
- Les fonctions et postes occupés depuis de nombreuses années par les mêmes personnes qui risquent de démissionner ou de partir à la retraite alors que ses connaissances tacites et son carnet d'adresses sont considérables.

Si les pratiques RH, à l'image du recrutement, de la gestion de la performance, de la rémunération et de la formation et du développement de compétences, concernent l'ensemble des employés, il est indispensable d'identifier des segments de talents spécifiques dans le cadre de projets de gestion des talents car les investissements peuvent être conséquents. Ces segments de talents doivent avoir le plus fort impact sur l'activité et l'investissement doit offrir le meilleur rendement possible pour l'entreprise.

Prévision des besoins et de la disponibilité des talents

Pour identifier les pénuries de talents, il faut analyser de près les besoins prévus en talents et leur disponibilité. Une analyse des écarts donne aux entreprises les informations dont elles ont besoin pour évaluer leur vivier de talents et les risques qu'implique l'exécution de leur business plan et de leur stratégie. Les données requises pour une telle analyse proviennent généralement de la comparaison entre le profil de poste⁵ et le profil de l'employé, des évaluations de compétences au cours du processus de

⁵ Le « profil de poste » définit les compétences recherchées, les certifications, l'expérience professionnelle et autres qualités nécessaires pour réussir à tel poste ou telle fonction.

gestion de la performance, ainsi que de l'examen des retours d'information multicritères dans le cadre du développement des qualités d'encadrement.

La réalité⁶

Du fait du manque de qualité et de cohérence des données, ainsi que d'une implication insuffisante dans le processus de planification interne :

- 68 % des entreprises interrogées sont incapables d'identifier les pénuries de talents dans leur organisation ;
- 67 % ont une visibilité limitée, voire nulle, sur les pénuries de talents ; et
- Près de 50 % sont incapables de prévoir leurs futures pénuries de talents.

Développement d'une stratégie de gestion des talents

La stratégie de gestion des talents identifie les approches que suivra l'entreprise pour remédier à sa pénurie de talents, assurer la continuité de son activité et se préparer pour l'avenir. Ces approches doivent porter sur les efforts de développement et de fidélisation en interne, les sollicitations externes et le recrutement et, éventuellement, des pistes d'organisation différente. La stratégie de gestion des talents identifie également le degré de préparation de l'entreprise à soutenir certaines initiatives (ex. processus RH, données, culture et technologie), la hiérarchisation des initiatives et l'allocation des ressources.

Identifier ses collaborateurs les plus performants et les retenir est l'un des meilleurs moyens pour une entreprise de se maintenir en bonne santé.

Les stratégies de gestion des talents les plus courantes englobent :

- La gestion des plans de succession ;
- Le développement de carrière ;
- L'acquisition de talents ;
- Le développement des qualités d'encadrement ;
- La rémunération à la performance ; et
- Les programmes d'intégration.

⁶ Pour plus d'informations, *The Modern Approach to Workforce Planning: Best Practices in Today's Economy*, Bersin & Associates / Madeline Laurano, avril 2009.

Toutes ces stratégies recouvrent plusieurs processus RH et imposent une intégration des processus et des données.

Pilotage et indicateurs

Il convient d'instaurer des indicateurs appropriés pour pouvoir suivre l'efficacité des initiatives de gestion des talents et l'évaluer de manière objective. Il s'agit des mesures RH classiques concernant l'implication et le turnover, auxquelles il faut ajouter des indicateurs de performance de l'entreprise (délai avant d'être productif, gains de qualité ou encore coûts d'opportunité et économies par exemple). Le document établissant le plan de gestion des talents doit définir quelles sont ces mesures et un programme sophistiqué de suivi de ces mesures doit être mis en place pour surveiller les avancées. La Figure 4 dresse une liste d'avantages, identifiés généralement comme des « mesures », des initiatives de gestion des talents.

Figure 4 : Mesures des initiatives de gestion des talents



Source : Bersin & Associates, 2009

Le plan de gestion des talents

Ces cinq phases présentent l'information sous la forme d'un document formel (mais actualisé en permanence) établissant le plan de gestion des talents, qui doit accompagner le business plan et le budget correspondant. Un plan de gestion des talents comporte généralement les éléments suivants.

Le plan de gestion des talents :

- Axe la stratégie et les initiatives sur les postes et compétences stratégiques ;
- Identifie les zones à risque dans la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise ;
- Propose une vue claire de l'état de santé de l'organisation et du vivier des talents disponibles ;
- Et, plus important encore, il incite les dirigeants à s'impliquer dans la gestion des talents.

Figure 5 : Exemple de plan de gestion des talents

- Prévision des besoins en talents
- Prévision de la disponibilité des talents
- Evaluation des talents et analyse des écarts
- Stratégie et initiatives de gestion des talents
- Evaluation du degré de préparation des talents
- Hiérarchisation des initiatives et feuille de route
- Pilotage et indicateurs

Source : *Bersin & Associates, 2009*

La gestion des talents s'accompagne bien sûr d'autres avantages intéressants mais difficiles à quantifier :

- Amélioration de la culture de l'entreprise ;
- Amélioration de la communication et de la transparence ; et,
- Confiance accrue.

L'organisation optimale des RH en faveur de la planification et de la gestion des talents

L'organisation optimale des RH pour faciliter la planification des talents implique que les RH deviennent des partenaires à part entière de l'entreprise, et travaillent directement avec les dirigeants, alimentent le processus de planification stratégique et élaborent les plans de gestion des talents. Au cours de nos recherches, nous avons pu constater que les entreprises qui ont déjà commencé à transformer leur direction des RH sont les mieux à même d'appliquer la gestion des talents pilotée par l'entreprise. Ces entreprises ont créé des centres d'excellence ou d'expertise pour les domaines fonctionnels des RH, elles ont consolidé leurs services partagés et elles proposent davantage de moyens en libre-service aux employés et à leurs responsables.

La plupart des initiatives de transformation appellent également la révision ou l'ajout du rôle de partenaire RH. En théorie, le rôle du partenaire RH est de soutenir les dirigeants et de les assister dans les aspects humains du business plan et de la stratégie. Pourtant, dans la pratique, quand les problèmes de relations avec les employés et les demandes connexes dominent, il est difficile d'en concrétiser la mission. Si le partenaire RH n'est pas déchargé des « urgences du quotidien », ce rôle donne rarement satisfaction.

La Figure 6 illustre les principaux éléments d'un modèle d'organisation efficace adopté par beaucoup de grands groupes aujourd'hui.

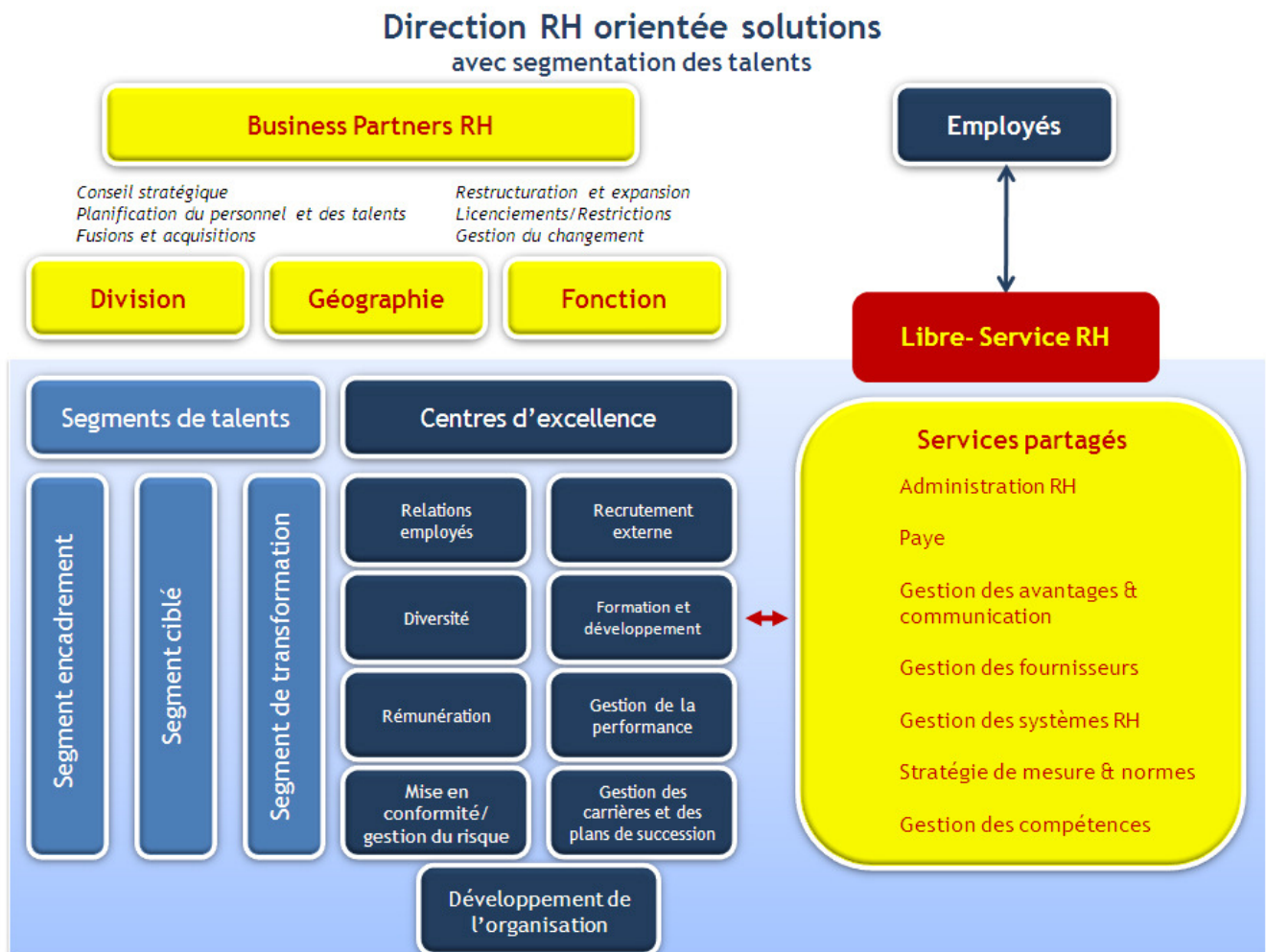
Pour les efforts de planification et de gestion des talents, le partenaire RH est un rôle pivot. Mais il ne donne toute son efficacité que quand des relations solides et des processus clairs sont établis avec les professionnels des RH dans les centres d'excellence et avec les dirigeants des différents segments de talents.

Beaucoup d'entreprises établissent également des segments de talents formels avec des ressources dédiées pour assurer le soutien continu des talents stratégiques (comme les dirigeants) ou d'un rôle cible (ingénieurs, scientifiques ou infirmières, par exemple). Nous avons également interrogé quelques rares entreprises, particulièrement dans le secteur de la haute technologie, qui ont établi des segments de talents pour les aptitudes et compétences dont elles vont avoir besoin pour continuer à innover et devancer leurs concurrents.

Dans le modèle illustré à la Figure 6, les partenaires RH travaillent avec les dirigeants des différents segments de talents et les professionnels des RH dans les centres d'excellence fonctionnels pour imaginer et mettre en œuvre des initiatives spécifiques et ciblées de gestion des talents, lesquelles sont intégrées au plan de gestion des talents et mises à exécution par les dirigeants et cadres supérieurs de l'entreprise.

Les hauts dirigeants doivent s'impliquer dans le processus de planification des talents et prévoir les ressources nécessaires pour soutenir la gestion des talents.

Figure 6 : Exemple d'une organisation moderne des RH



Source : Bersin & Associates, 2009

Le rôle de la technologie dans la gestion des talents

Pour concrétiser leur vision d'une gestion des talents pilotée par l'entreprise, les directions RH commencent à mettre en œuvre des systèmes RH intégrés. Quand les processus stratégiques des RH (à l'image du recrutement, de la gestion de la performance, de la rémunération et de la formation et du développement de compétences) sont considérés comme formant un tout, les cadres dirigeants sont plus à même d'identifier les lacunes et écarts et de prendre des décisions pour combler rapidement les pénuries de talents. Par exemple, quand un directeur de l'ingénierie anticipe un manque de compétences techniques déterminantes pour le plan de développement de produits de l'année suivante, il ou elle peut se rapprocher des partenaires RH pour identifier les initiatives de recrutement externe, de rémunération et de développement interne qui vont permettre de mobiliser les capacités recherchées. La Figure 7 donne un exemple du type de vue en libre-service (axée sur l'orientation et l'équipe) proposée aux cadres et dirigeants dotés d'une solution intégrée de gestion des talents.

Figure 7 : My Team pour les managers

Formations assignées			
Bienvenue à l'équipe	En cours/Expiré	17/07/2009	●
Ethics - Doing the Right Thing	Inscrit/Expiré	01/01/2010	●
Incendie : les bases	En cours/Expiré	31/03/2010	●
Votre parcours de formation mixte	En cours	02/01/2011	●
Affirmez vous dans vos relations professionnelles	Validé	Aucune	●
Ausbildung zum Fachberater	Inscrit	Aucune	●
Sales Technician Training 101	Inscrit	Aucune	●
Sales Technician Training 101	Inscrit	Aucune	●

Source : Cornerstone OnDemand, 2009.

Le rapport de recherche *Talent Management Experience*⁷ donne davantage de contexte et d'informations sur la valeur ajoutée des solutions intégrées de gestion des talents.

Communiquer les avantages et le retour sur investissement aux parties prenantes

L'avantage ultime de la planification des talents, si elle est correctement réalisée, c'est que les décisions d'investissement dans la gestion des talents sont prises directement par les dirigeants de l'entreprise. Dans ce contexte, les RH n'ont plus besoin de s'impliquer dans la préparation de cas d'étude mobilisant beaucoup de ressources en vue de « prédire » ou de promettre un retour sur investissement (*des chiffres que les directeurs financiers considèrent d'ailleurs le plus souvent avec méfiance*). Si l'on identifie les lacunes de talents et les stratégies de gestion nécessaires et qu'on leur accorde des degrés de priorité, c'est en vue de soutenir le business plan et les objectifs de l'entreprise.

Les RH doivent toutefois continuer de veiller à ce que les plans de gestion des talents soient traduits en actions concrètes et à ce que les stratégies donnent des résultats tangibles pour l'entreprise, lesquels seront clairement communiqués. Il convient également de revoir les indicateurs de la gestion des talents, établies pour la planification des talents, à chaque cycle de planification. Les grands groupes qui s'engagent dans la planification des talents sont généralement équipés de plates-formes technologiques qui produisent des tableaux de bord et des scorecards permettant ainsi à tous les acteurs (RH, dirigeants et responsables de divisions) de surveiller l'avancement et de prendre à temps les décisions qui s'imposent.

Il est difficile de calculer le retour sur investissement d'une stratégie. La planification des talents est un processus systématique, spécifique à chaque entreprise, qui aide à justifier les investissements, à mesurer les résultats et à les communiquer.

Conclusion

L'élaboration d'un plan de gestion des talents doit être vue comme un élément clé de toute démarche de planification interne stratégique, en vue d'aligner correctement les stratégies de gestion des talents et de se concentrer sur ce qui compte le plus.

⁷ Pour plus d'informations, *The Talent Management Experience Series: New Roles and Expectations for Systems*, Bersin & Associates / Leighanne Levensaler, mai 2009. En consultation réservée aux membres sur www.bersin.com/library.