

Comment mieux manager les talents ? - Première étape du Tour de France à Bordeaux – Le 26 janvier 2010

L'onde de choc de la crise économique aidant, la perception de ce que sont les « talents » dans une entreprise est en train d'évoluer profondément. D'une vision élitiste, associant ces hommes ou femmes-clé aux hauts-potentiels ou au top management, DRH et patrons en viennent désormais à une vision plus terrain, plus orientée « business » où les salariés de valeur se situent à tous les échelons. La première étape du tour de France de l'ANDRH, mardi 26 janvier 2010 à Bordeaux, a mis en exergue ce changement de regard, qui induit de fait une certaine déconcentration de la fonction RH pour mieux repérer ces salariés enthousiastes et les faire évoluer.



Par Sabine Andrieu, journaliste AEF

Il n'existe pas de portrait type de ces salariés d'exception, puisque les compétences recherchées par une entreprise varient en fonction du secteur d'activité. Mais les intervenants invités par l'ANDRH s'accordent toutefois sur un point : le talent n'est plus forcément incarné aujourd'hui par un manager mais par un leader dans son domaine. « Le talent suppose une compétence particulière, un profil singulier, la rareté. Pour nous, un manager est plus facilement remplaçable qu'un expert scientifique ou qu'un technicien spécialisé », a estimé d'emblée Hervé Borensztejn, vice-président du groupe EADS, en charge du développement des ressources humaines.

LE SALAIRE, ARGUMENT TOUJOURS CLÉ POUR FIDÉLISER

Dans l'industrie, la chasse aux talents se déplace donc du côté des ingénieurs, des experts en gestion de projet ou quand on est une PME, comme Aquitaine Valley, la holding de SSII de Jean-Jacques Roubière, du côté de « l'ingénieur d'affaires », l'ingénieur formé au commerce – une denrée rare sur le marché lorsqu'on ne dispose pas comme EADS des moyens de les former en interne. Cette pénurie de commerciaux est mondiale, le métier n'attire plus les étudiants, précise Edgar Girard, le directeur de l'Insec à Bordeaux. A tel point, dit-il, que pour séduire les candidats, les écoles rusent et gommant la notion de vente des intitulés de leurs enseignements : « chez nous, nous ne parlons plus de vente mais de marketing opérationnel ».

Et un bon vendeur ou un bon ingénieur, ça se paye. Crise ou pas, l'argument principal pour attirer les talents dans une entreprise reste la rémunération. « L'aspect financier est incontournable même dans une petite entreprise », affirme Pascal Joguet, cofondateur de la start-up bordelaise Stantum, spécialisée dans la technologie de l'écran tactile. « Nous avons beau bénéficier d'une forte notoriété parce que nos produits sont utilisés par des stars comme Bjork, Daf Punk ou Madonna, nous ne pouvons pas mégoter sur les salaires ».

DES EVOLUTIONS DE PLUS EN PLUS TRANSVERSES

Le management des talents ne s'arrête pas au recrutement. « Ces salariés ont besoin de reconnaissance, ils veulent avoir la possibilité de développer leurs compétences », rappelle Fernando Cuevas, professeur de management à l'ESC Pau. « Nous n'essayons pas de fidéliser nos collaborateurs sur un poste mais au sein du groupe », indique Béatrice de Crouy-Chanel, campus manager de LCL. Ces évolutions horizontales ou transversales prennent et vont prendre de plus en plus d'importance, avec l'effacement des échelons hiérarchiques et avec l'allongement des carrières.

Mais la « carotte » de la mobilité a aussi ses limites. Des limites juridiques parce que rien n'oblige un salarié à accepter par avance une mutation. Des limites psychologiques aussi parce que les jeunes diplômés en ont une approche plutôt restrictive : ils veulent travailler à l'international ou à Paris. Plutôt que de se focaliser sur la mobilité, une piste pourrait consister à ne pas trop cloisonner les fonctions, à « sortir d'une vision stéréotypée d'un poste et à laisser des espaces de respiration pour que les personnes montrent tout leur potentiel », propose Jean-Christophe Sciberras, DRH France du groupe Rhodia, responsable des relations sociales pour le monde.

RAPPROCHER LA GESTION RH DU TERRAIN

Car la seconde gageure du DRH en la matière, c'est de révéler les talents cachés, ces salariés que le management de proximité peut avoir tendance à vouloir garder au même poste parce qu'ils y sont performants, ou ceux, qui placés dans une situation nouvelle, deviennent d'excellents éléments. « La valeur d'une personne est contextuelle. Elle dépend aussi de l'organisation interne de l'entreprise. D'où l'intérêt de multiplier les réseaux sociaux pour que les talents s'enrichissent au contact les uns des autres », préconise Fernando Cuevas.

D'où l'intérêt aussi d'une fonction RH plus proche des centres de production. Et en la matière plusieurs scénarios sont possibles. LCL a fait le choix de la décentralisation, avec huit DRH. Laurence Breton-Kueny, la DRH de l'AFNOR, multiplie, elle les rencontres avec les responsables de départements et les responsables de pôles pour les sensibiliser aux thématiques RH (GPEC, seniors...). Vinci pratique lui aussi les ateliers de terrain et a opté pour des décisions collégiales en matière de recrutement et d'évaluation afin d'élargir la vision des managers de terrain sur leurs équipes et de « casser les stéréotypes », précise Catherine Giner, directrice du développement sociétal du groupe de BTP, insistant sur le fait que le talent global de son entreprise ce sont ses ouvriers, qu'il s'exprime sur le terrain.

ACCOMPAGNER PAR DES « CONTRATS De DÉVELOPPEMENT »

« Tous les salariés sont importants, tous ont un potentiel », renchérit Laurence Breton-Kueny. Cette forme de « banalisation » de la notion de talent suppose de revisiter les modes de recrutement et d'évaluation « trop focalisés sur les diplômés » selon Vincent Freyre, le président de l'ANDRH Aquitaine. Elle interroge aussi plus globalement la RSE car ces salariés, qui montrent un engagement supérieur à la moyenne, sont en quête de sens, surtout s'ils appartiennent aux moins de 30 ans.

L'image d'une entreprise compte pour attirer les talents et inversement, les talents contribuent à l'image de l'entreprise. « Nous avons en tant que DRH à réfléchir à l'attractivité de l'entreprise (...) Un talent, c'est évolutif, c'est dans une dynamique. Il faut s'appuyer sur des personnes exceptionnelles, mais cette dynamique doit être gérée et anticipée », estime Brigitte Dumont, vice-présidente de l'ANDRH. La commission juridique de l'association des DRH a d'ailleurs proposé un outil possible pour y parvenir : un « contrat de développement », distinct du contrat de travail, qui s'appliquerait pendant une période définie et organiserait la succession de différentes phases d'évolution au travers d'obligations de moyens réciproques.