

Conservatoire National des Arts et Métiers – Lille
Juin 2016

Pratiques de la GPEC

FPG 108

Rodolphe Moindreau

Un grand nombre d'entreprises font face à des difficultés de recrutement depuis plusieurs années. ManpowerGroup dirige dans plusieurs pays des études annuelles sur cette problématique, intitulées « Pénuries de talents », qui confirment ce constat.

Ces difficultés ne sont pas nécessairement les mêmes partout et dépendent grandement d'un contexte national, en particulier d'un point de vue économique : si l'économie allemande est plus vigoureuse que celle de ses voisins (1,7% de croissance en 2015 d'après l'Office fédéral des statistiques¹, la meilleure performance depuis quatre ans) avec le taux de chômage le plus faible depuis 25 ans (6,2% en janvier 2016²), 44% des entreprises allemandes reconnaissent des difficultés de recrutement, ce que nous pouvons lier au faible taux de chômage, donc à une offre plus ténue sur le marché du travail et une concurrence accrue entre les entreprises pour l'acquisition des compétences. A l'inverse, les entreprises espagnoles ne sont que 14% à déclarer avoir des difficultés, mais dans un contexte où le taux de chômage est supérieur à 20% depuis plus de 5 ans³.

Bien entendu, la conjoncture économique n'est pas la seule clé de compréhension de ces difficultés de recrutement et les facteurs se révèlent multiples⁴ : le manque de candidats arrive en tête des raisons données par les entreprises interrogées en 2015 (35%), suivi de très près par le manque de compétences techniques (34%). Nous pouvons également remarquer l'importance du manque d'expérience (22%), du manque d'employabilité (17%) et des prétentions salariales trop élevées de la part des candidats (13%). A la marge se trouvent des entreprises défavorisées par leur localisation géographique (5%), des secteurs ou des métiers en déficit d'image (5%), un climat économique n'incitant pas les candidats à changer d'emploi (3%), leur réticence à déménager (2%) et des problématiques de sur-qualification (1%). Les difficultés les plus importantes sont donc liées aux profils des candidats (que ce soit un déficit de savoir-faire ou de savoir-être, une expérience jugée insuffisante voire tout simplement l'absence de profils en adéquation avec les attentes du recruteur). Cependant, ces difficultés peuvent aussi trouver leurs origines du côté de l'employeur : mauvaise formulation des besoins, mauvaise communication des offres, méthodologie de recrutement⁵, manque de formation des recruteurs (en particulier dans les petites entreprises)⁶...

¹ « German economy continue to grow in 2015 », *Destatis – Statistisches Bundesamt*, 14 janvier 2016. https://www.destatis.de/EN/PressServices/Press/pr/2016/01/PE16_014_811.html

² Nicolas Barotte, « Le chômage au plus bas en Allemagne », *Le Figaro*, 3 février 2016. <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/02/02/20002-20160202ARTFIG00280-le-chomage-au-plus-bas-en-allemande.php>

³ Dominique Baillard, « Le chômage endémique, la plaie de l'Espagne », *RFI*, 4 mai 2016. <http://www.rfi.fr/emission/20160504-espagne-chomage-baisse-taux-eleve>

⁴ *Enquête 2015 sur la pénurie de talents – 10th Annual Talent Shortage Survey*, ManpowerGroup, 2015, p. 10-11. <https://fr.scribd.com/doc/266525002/Penuries-de-Talents-2015>

⁵ Laurence Bonnevaux et France Lhermitte, *De l'offre au recrutement, édition 2015. Recrutements et tension*, Agence Pour l'Emploi des Cadres, Décembre 2015, p. 10. https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Recrutements%20et%20tension%20-%2020%20C3%A9dition%202015.pdf

⁶ « Pourquoi les entreprises ont-elles des difficultés à recruter ? », *Fed Business*, 10 mars 2016. <http://www.fedbusiness.fr/pourquoi-les-entreprises-ont-elles-des-difficultes-recruter>

Par ailleurs, ces études menées par ManpowerGroup tendent à démontrer que les difficultés de recrutement des « talents » ne sont pas circonscrites à une seule catégorie socio-professionnelle : travailleurs manuels, commerciaux, ingénieurs, techniciens, cadres, informaticiens, opérateurs de productions, etc., sont parmi les emplois les plus difficiles à pouvoir en 2015⁷. La notion de « talents » telle qu'envisagée par ManpowerGroup n'est donc pas limitée à un groupe particulier de collaborateurs et est susceptible de concerner tous les types de métiers.

Enfin, il est particulièrement intéressant de remarquer que le pourcentage, au niveau mondial, d'entreprises rencontrant des difficultés de recrutement remonte inexorablement depuis quelques années, alors que la fragilisation de l'emploi consécutive à la récession de 2008 avait fait baisser ce chiffre à 30% des employeurs⁸. En 2015, ce chiffre s'élève à 38% des employeurs, soit deux points de plus qu'en 2014, et en fait le taux le plus élevé depuis 2007⁹.

Ainsi, à l'exception d'une diminution des difficultés de recrutement due à la conjoncture économique, cette problématique a autant d'importance chez les employeurs qu'il y a dix ans, année de la première étude « Pénuries de Talents ». Et cette situation aboutit à la situation suivante : en 2015, plus de la moitié des employeurs qui doivent faire face à ce phénomène de pénurie estiment que cette situation a un impact moyen (34%) ou important (20%) sur leur capacité, envisagée de manière large, à répondre aux besoins des clients¹⁰ : réduction de la capacité de service, baisse de la compétitivité, turn-over plus important, impact sur la motivation des collaborateurs, recul de l'innovation et de la créativité, augmentation des coûts salariaux¹¹...

Pourtant, nous ne pouvons pas nous empêcher de relever un paradoxe : si la majorité des employeurs sont conscient des conséquences de cette situation sur leurs entreprises, une minorité d'entre eux déclarent mettre en œuvre des stratégies pour faire face à la pénurie : 1 employeur sur 5 ne déploie purement et simplement aucun dispositif, seulement 1 sur 10 cherche des profils dans ce que ManpowerGroup qualifie de « viviers inexploités » (candidats hors de la zone géographique habituelle, jeunes, seniors, femmes, anciens militaires...), 1 sur 20 augmente les salaires à l'embauche ou à offrir de meilleurs avantages sociaux, 1 sur 5 développe les offres de formation à destination du personnel existant et seulement 5% s'accordent à chercher des profils « modulables » en redéfinissant les critères de qualification demandés.

Les recruteurs se retrouvent donc sur un marché du travail en tension, où les entreprises de toutes tailles sont en concurrence pour attirer des profils aux compétences parfois rares au regard de la demande du côté des employeurs (par exemple, en France, les profils de couvreurs, de médecins, d'ingénieurs et cadres des télécommunications,

⁷ ManpowerGroup, 2015, *op. cit.*, p.8. <https://fr.scribd.com/doc/266525002/Penuries-de-Talents-2015>

⁸ « Pénurie de talents 2015 : près d'un tiers des entreprises concernées par les difficultés de recrutement en France », ManpowerGroup, 26 mai 2015. <http://www.manpowergroup.fr/penuriedetalents2015/>

⁹ ManpowerGroup, 2015, *op. cit.*, p.6.

¹⁰ *Ibid.*, p.9.

¹¹ *Ibid.*, p.10.

etc.¹²) mais ne sont qu'une minorité à déployer de nouvelles stratégies pour parer à cette pénurie des talents.

Au cours de notre développement, nous nous demanderons donc, dans ce contexte de forte concurrence, quelles pratiques doivent mettre en œuvre les employeurs pour attirer ces « talents » et quels défis rencontreront les entreprises dans le cadre du management des dits talents.

Dans un premier temps, nous nous attacherons à la définition des « talents », qui paraît être une notion aux contours flous et envisagée dans un cadre trop restrictif pour être véritablement utiles aux entreprises et aux recruteurs. A partir de cette définition, nous intéresserons aux outils et aux pratiques de détection des talents en vue de l'acquisition et le développement de compétences par les employeurs.

Nous verrons ensuite le défi que représente pour l'entreprise le recrutement et la fidélisation des talents : la nécessité de se positionner face à la concurrence pour attirer les profils recherchés, en particulier quand ils sont rares, et entreprendre par la suite de sécuriser son potentiel humain grâce au management des talents.

I. Les « talents » : quelle définition et quels outils pour les identifier ?

1. Une notion aux contours flous et trop souvent restrictifs

Si nous revenons aux études « Pénuries de Talents » publiées chaque année par ManpowerGroup, nous pouvons remarquer que cette notion de « talents » n'est jamais questionnée et, par conséquent, jamais définie. La lecture attentive des différentes éditions de cette étude nous permet toutefois de comprendre la manière dont ManpowerGroup appréhende la notion de « talents » : elle se confond tout simplement avec celle de « compétences ». En 2015, nous pouvons trouver l'expression « inadéquation des compétences » pour désigner les difficultés de recrutement rencontrées par les entreprises : « *Outre ses effets macroéconomiques sur la situation de l'emploi, l'inadéquation des compétences est ainsi une menace pour l'activité de chaque entreprise*¹³ ».

De la même manière, les employeurs interrogés ont tendance à considérer que les « talents » ne sont rien de plus que les compétences effectives des candidats (que ce

¹² « Pourquoi les entreprises ont-elles du mal à recruter ? », *FedBusiness*, 10 mars 2016. <http://www.fedbusiness.fr/pourquoi-les-entreprises-ont-elles-des-difficultes-recruter>

¹³ ManpowerGroup, 2015, *op. cit.* <http://www.manpowergroup.fr/penuriedetalents2015/>

soit le savoir-faire ou le savoir-être) : que ce soit en 2015¹⁴, 2014¹⁵ ou 2013¹⁶ le « manque de compétences techniques » et le « manque de compétences générales » sont parmi les raisons principales des difficultés à pouvoir certains postes. Nous pouvons également relever que le manque d'expérience est régulièrement invoqué dans les réponses aux enquêtes de ManpowerGroup. Or, si nous considérons comme Jean Vincens qu'il est possible de définir l'expérience comme « un élément constitutif de la compétence d'un individu »¹⁷, ou éventuellement comme un « moyen alternatif [à la formation] d'acquisition » de « certains éléments de la compétence »¹⁸, il est légitime de penser que les employeurs perçoivent finalement le manque d'expérience comme un déficit de compétences techniques ou générales qui auraient pu être acquises par les candidats au sein d'autres entreprises. En définitive, la « pénurie de talents » décrite par les études de ManpowerGroup a un sens si nous la comprenons comme le manque de compétences existantes et directement applicables dans l'environnement de l'entreprise.

Toutefois, nous considérons que cette vision du « talent » défini uniquement au travers du prisme de la compétence déjà acquise est trop restrictive et biaise la réflexion des recruteurs face à un marché du travail en tension. L'étude « Enquête Management des Talents » de l'IAE Lyon abonde dans ce sens, en affirmant que la majorité des répondants (55%) définissent les « talents » comme des cadres à haut potentiel : des hommes jeunes avec des responsabilités de management¹⁹. Nous pouvons toutefois noter la prise en compte d'un paramètre absent des études « Pénuries de Talents » : le potentiel, c'est-à-dire ce qui existe en puissance et pourra donc s'actualiser dans un futur indéterminé. Ces recruteurs dépassent donc le critère de la seule compétence, des savoirs mis en œuvre sur un poste, pour prendre aussi en compte les « compétences en devenir »²⁰.

Mais en dépit de la prise en compte par les employeurs de cette notion de potentiel dans la définition de ce qu'est un « talent », cette dernière demeure encore trop restrictive à notre sens puisque le « haut potentiel » se rattache surtout au cadre dont la carrière le mènera à assumer de grandes responsabilités au sein d'une entreprise²¹. C'est d'ailleurs cette image qui ressort de l'enquête de l'IAE, dressant le portrait-type de ce cadre à haut

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ « Pénurie de talents 2014 (1) : les difficultés de recrutement au plus haut, l'enjeu RH encore mal cerné », ManpowerGroup, 19 juin 2014. <http://www.manpowergroup.fr/penuries-de-talents-2014-difficultes-de-recrutement-enjeu-rh/>

¹⁶ « Pénuries de talents 2013 (1) : l'activité des entreprises affectées, place à la riposte ! », ManpowerGroup, 28 mai 2013. <http://www.manpowergroup.fr/penuries-de-talents-2013-lactivite-des-entreprises-affectee-place-a-la-riposte/>

¹⁷ Jean Vincens, « Définir l'expérience professionnelle », *Travail et Emploi*, n°85, janvier 2001, p. 23. http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/85_1359.pdf

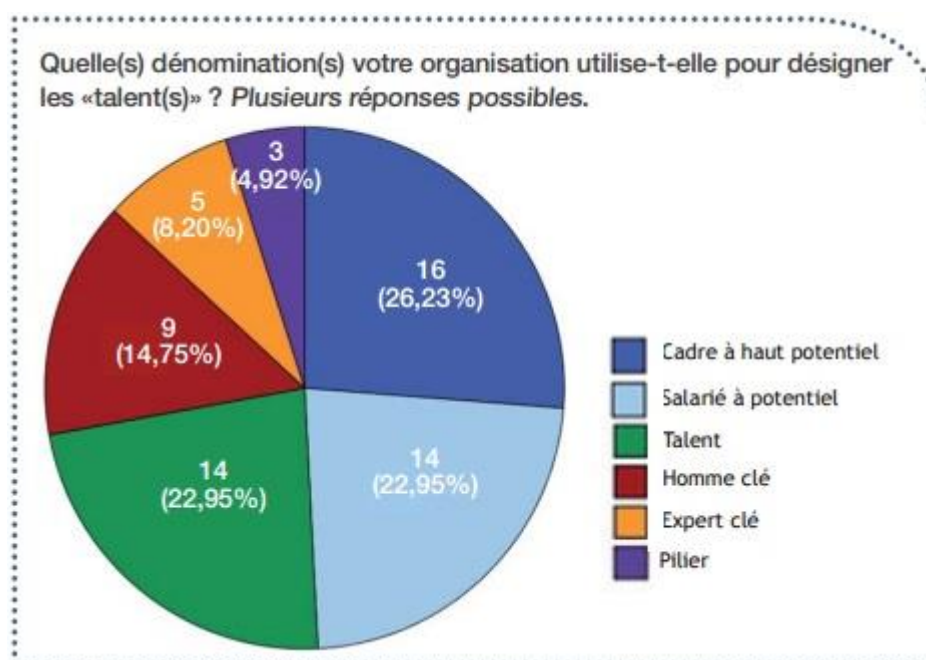
¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Christophe Falcoz et Christopher Melin, « Enquête Management des Talents », IAE Lyon – Université Jean Moulin Lyon 3, novembre 2012, p. 3. http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/enquete_rh_iae_lyon_management-talents-2-2012.pdf

²⁰ « Définition – Compétence », *Jobintree*. <http://www.jobintree.com/dictionnaire/definition-competence-49.html>

²¹ Axone, « Talent ou haut potentiel ? », 27 septembre 2013. <http://www.axone-rh.fr/379-talent-ou-haut-potentiel.html>

potentiel : masculin, rarement expert, relativement jeune et surtout faisant partie d'une très petite minorité (1%) de l'effectif des cadres de l'entreprise²² (les cadres ne représentant qu'1 actif sur 5 en France²³, et les hommes cadres 60% des effectifs en 2012²⁴). Cela signifie qu'en dépit de toutes les qualités d'un collaborateur ou d'une collaboratrice, ces derniers auront automatiquement moins de chances d'être détectés comme des « talents » dont les compétences et le potentiel correspondent aux attentes de l'employeur, puisque leur profil sociologique et professionnel n'est pas en adéquation avec le portrait-robot du cadre à haut potentiel que décrivent les entreprises interrogées dans l'étude. De plus, cette configuration exclut automatiquement un collaborateur hors des effectifs cadres, quand bien même il serait un homme dans la moyenne d'âge attendu par les employeurs.



Ces observations se retrouvent dans l'étude « Gestion des talents dans les entreprises françaises – Edition 2015 » menée par ANDRH – Féfaur – Cornerstone OnDemand : sur les 60% des entreprises qui ont une politique de gestion des talents, seulement 53% des entreprises répondantes destinent cette politiques à leurs hauts potentiels et donc aux cadres²⁵. Il est d'ailleurs intéressant de noter que les entreprises (70,8%) tendent à appliquer les pratiques de gestion des talents à l'ensemble de leurs activités : deux cadres d'activités différentes bénéficient donc du même suivi, ce qui n'est pas

²² Christophe Falcoz et Christopher Melin, *op. cit.* p. 5. http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/enquete_rh_iae_lyon_management-talents-2-2012.pdf

²³ CFTD Cadres, « Les cadres : 1 emploi sur 5 » <http://www.cadrescftd.fr/les-cadres/4-millions-de-salaries-00429>

²⁴ Valérie Albouy, Zohor Djider et Alice Mainguené, « Activité, emploi, salaires et retraites : la convergence des situations en hommes et femmes s'opère, mais parfois bien lentement », *Regards sur la parité*, INSEE, 2012. http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/FHPARIT12c_VE2activ.pdf

²⁵ *La gestion des talents dans les entreprises françaises*, ANDRH, Féfaur et Cornerstone, 2015, p. 4. http://go.cornerstoneondemand.com/rs/sonar6/images/FR_CSOD_ST_Gestion_des_talents_dans_les_entreprises_francaises.pdf

nécessairement le cas d'un cadre d'une activité donnée et son N -1²⁶. L'impression que ces dispositifs sont conçus et envisagés pour l'élite des entreprises sort renforcée par le fait que les répondants estiment que le potentiel de leurs collaborateurs tend principalement à les amener « à exercer de plus hautes responsabilités / à prendre des postes de direction »²⁷.

Dans cette logique, il nous apparaît légitime de conclure que la définition généralement acceptée du « talent » est paradoxal. Dans un premier temps, elle se tend à se confondre avec la notion de « compétences » sans nécessairement y apporter une nouvelle envergure, ce qui laisserait penser que tous les profils sont concernés par cette notion et les politiques qui s'y rapportent. Cependant, il apparaît dans un second temps que le « talent », ou les personnes dépositaires de cette caractéristique, devient une notion restreinte et passablement discriminante, dans le sens où une majorité des employeurs estiment que les politiques de gestion des talents sont tournées vers le profil très spécifique que nous avons décrit plus haut : des hommes cadres et relativement jeunes. Une deuxième sélection s'effectue au sein même de cette population pour isoler ceux susceptibles de posséder un « haut potentiel » pour ne finalement concerner qu'une très infime partie des effectifs cadres des entreprises. Nous voyons bien là le paradoxe : si les entreprises ne voient le « talent » que dans une petite minorité d'actifs possédant un « haut potentiel », comment peut-on alors affirmer, comme le fait l'étude annuelle de ManpowerGroup, que la pénurie de talents touche aussi les entreprises sur des profils non-cadres et n'étant pas destinés à endosser de hautes responsabilités au sein des organisations ?

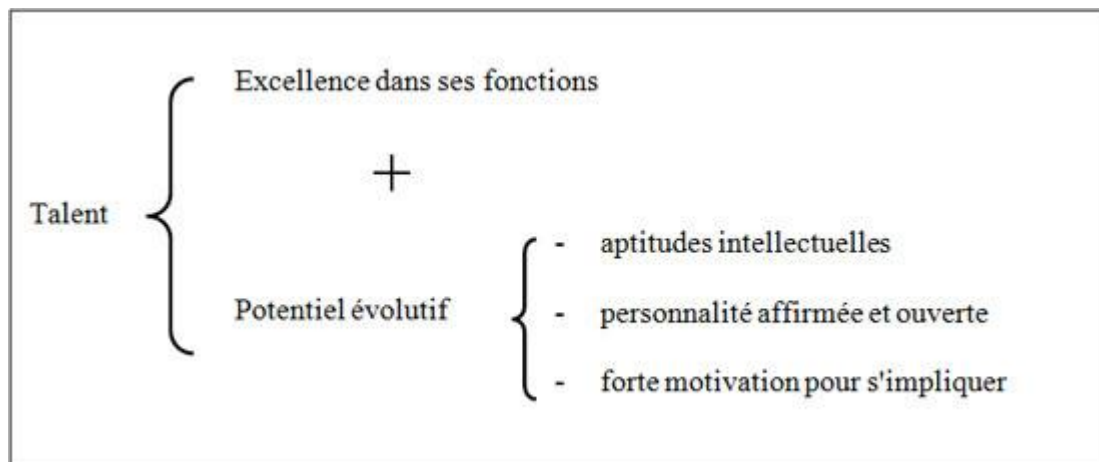
Nous voulons souligner un manque encore très fort d'une définition claire de ce qu'est un « talent » et des représentations qu'il englobe dans le monde de l'entreprise. Milène Merienne et Claire Moreau insistent sur ce fait et confirment notre analyse : « *Petit à petit la notion de talent vient se substituer aux notions de compétence et de potentiel.* »²⁸, ce qui est un non-sens à leurs yeux. En expliquant que le talent n'est ni une compétence, ni un potentiel, elles nous offrent une première piste de définition de cette notion : « *Contrairement au potentiel, le talent n'a pas d'âge : il permet donc un regard différent sur les seniors. Contrairement à la compétence, le talent de s'apprend pas, il est non transférable et non reproductible. Moins rationnel et plus subjectif, il est intrinsèque à un individu. Il existe ou non, même s'il peut se parfaire par l'engagement, la motivation ou se peaufiner par l'expérience.* » Nous voyons d'ores et déjà que le critère de l'âge invoqué par les entreprises interrogées dans l'étude de l'IAE et de l'ANRH peut être disqualifié : en dépit de son expérience et de son âge, un collaborateur sénior peut posséder des atouts intrinsèques qui lui permettront de continuer à évoluer et à apporter une plus-value à son entreprise. Merienne et Moreau prennent l'exemple du manager, qui peut être formé à mobiliser ses équipes, mais à qui il est plus compliqué d'apprendre à devenir charismatiques.

²⁶ Ibid. p.4

²⁷ Ibid. p.6.

²⁸ Milène Merienne et Claire Moreau, « Management des talents : expression à la mode ou un modèle à part entière ? », MyRHLine, 2014. <http://www.myrhline.com/dossier-rh/attraction-ou-fidelisation-des-talents/article/management-des-talents-expression-a-la-mode-ou-un-modele-a-part-entiere.html>

Si dans leur définition, le talent n'est pas l'équivalent de la compétence, elles nuancent toutefois leur propos plus loin dans leur article : si la compétence ne se peut pas se confondre avec le talent, ce dernier ne peut toutefois pas exister sans compétence. Le cabinet de conseil en ressources humaines Axone offre une vision équivalente du lien entre talent et compétences²⁹ : le talent doit reposer en partie sur une excellence du collaborateur dans ses fonctions, afin de valider son savoir-faire sur les missions qui lui sont confiées. Une fois l'excellence détectée, il est nécessaire de s'assurer que le collaborateur possède une volonté et une capacité à évoluer.



Cette capacité d'évolution est identifiable grâce à trois critères qui constituent ce qu'Axone présente comme le « potentiel évolutif » (« la capacité à développer, dans un délai satisfaisant, des compétences d'un degré supérieur »³⁰) :

- **Les aptitudes intellectuelles** : capacités d'apprentissage, d'adaptation à des situations nouvelles...
- **Une personnalité ouverte et affirmée** : ambition, modestie, capable de faire face à l'incertitude, de prendre des décisions, de mener une équipe...
- **Une motivation et une envie de s'impliquer** : se traduit par un projet professionnel et une volonté d'évoluer dans l'entreprise.

Nous pouvons remarquer que, contrairement à des critères qui se veulent objectifs (âge, place dans la hiérarchie d'entreprise...), le potentiel évolutif repose sur des variables individuelles et liées à la personnalité des collaborateurs, ce qui a pour avantage d'inclure l'ensemble des salariés, sans discrimination d'âge, de sexe, ou même de poste occupé dans l'entreprise : une femme cadre, un ouvrier spécialisé, un sénior peuvent être dépositaires des caractéristiques du talent évolutif. Axone souligne de manière assez juste qu'une entreprise ne peut pas se reposer uniquement sur ses cadres et ses élites, et qu'elle a besoin de tous les niveaux d'exécution pour entretenir son dynamisme et sa compétitivité³¹. La volonté d'évolution professionnelle et à la capacité à s'adapter à de nouvelles situations se trouvant potentiellement en chacun des collaborateurs de

²⁹ Axone, *op. cit.* <http://www.axone-rh.fr/379-talent-ou-haut-potentiel.html>

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

l'entreprise, il est donc pertinent de considérer que les politiques managériales liées aux talents s'appliquent à tous et toutes dans une organisation, et que le talent peut se manifester n'importe où. À l'élitisme du « haut potentiel » s'oppose l'universalité théorique du « talent ».

Enfin, nous pouvons affiner cette définition en ajoutant que le talent s'exprime toujours dans un contexte environnemental et social qui est susceptible de varier en fonction de chaque individu. Pour Thévenet, un individu peut être considéré comme un talent dans une entreprise donnée et comme un collaborateur normal dans une autre : le talent est fonction des objectifs de l'entreprise, mais aussi du poste occupé par le collaborateur.³²

Par ailleurs, le talent n'existe pas en solitaire et ne peut être désigné en tant que tel uniquement parce qu'il est reconnu par un groupe social. Thévenet estime d'ailleurs que la gestion des talents est trop souvent perçue comme une gestion des ressources humaines au niveau individuel et se demande « *si ces dimensions ne sont pas surestimées et n'occultent pas l'importance des valeurs partagées et de la capacité à travailler ensemble dans un collectif efficace* »³³.

Nous avons à présent une définition du talent comme étant une notion qui dépasse celles de compétences et de potentiel, sans toutefois les rejeter puisqu'elles sont nécessaires à sa compréhension. C'est également une notion qui ne se conçoit pas comme discriminante : dans un contexte qui lui est propre, chaque individu est susceptible de se révéler comme un talent reconnu et identifié comme tel par ses pairs et ses supérieurs.

2. Outils et pratiques de détection des talents

Selon l'enquête de l'IAE de Lyon, toujours dans un contexte de manque d'une définition précise de la notion de « talents », l'un des critères principaux de détection de ces derniers est le « repérage par la hiérarchie » (22,12% des répondants), qui se trouve d'ailleurs très souvent adjoint d'un « haut niveau de performance dans le poste actuel et / ou précédent » (25,66% des répondants)³⁴. La détection des talents correspond donc à une validation par un supérieur hiérarchique des performances de ses collaborateurs. Si nous avons précédemment relevé les faiblesses de la définition par les entreprises à la notion de talent, l'enquête de l'IAE en fait de même en matière de détection de ces talents.

En premier lieu, nous souhaitons toutefois souligner qu'il existe une réelle reconnaissance des problématiques de détection des talents au sein des organisations interrogées : 33 entreprises sur 44 déclarent avoir développé un système de gestion des talents (de la même manière, il ressort d'une enquête du club Management de l'ANDRH

³² Amélie Gave, « Qu'est-ce qu'un talent ? », *e-RH.org*. <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/203-qu-est-ce-qu-un-talent>

³³ *Ibid.*

³⁴ Christophe Falcoz et Christopher Melin, *op. cit.* p. 5. http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/enquete_rh_iae_lyon_management-talents-2-2012.pdf

que la majorité des 300 entreprises répondantes ont mis en place une politique de gestion des talents³⁵). Cependant, les auteurs de l'enquête de l'IAE mettent en avant le fait que les critères majoritairement revendiqués par les répondants (« haut niveau de performance dans le poste actuel et / ou précédent », « repérage par la hiérarchie » et « l'adhésion et la mise en œuvre des valeurs de l'organisation ») sont finalement trop limités et, mobilisés seuls, susceptibles de ne pas permettre l'émergence de talents qui ne correspondraient pas à ces critères de détection. En effet, le manager est « omniprésent », la performance individuelle est un « marqueur du passé, en lieu et place de compétences en devenir »³⁶ et nous affirmons de notre côté que le degré d'incarnation des valeurs d'une organisation par un collaborateur constitue un point de vue trop subjectif pour être pertinent. De plus, au regard de notre définition de ce qu'est un talent, il nous apparaît très clair que construire sa politique de détection des talents uniquement sur les indicateurs de performance individuelle et sur une hiérarchie qui n'a qu'une compréhension partielle de la notion de talent est une erreur susceptible de nuire à la véritable émergence des talents au sein des organisations.

Nous ne nions toutefois pas le rôle du supérieur hiérarchique dans la détection des talents. Au contraire, il a une position privilégiée dans ce dispositif, notamment grâce à des attributions qui lui sont propres³⁷. Premièrement, les managers sont les seuls à directement voir agir, au quotidien, leurs collaborateurs et donc à évaluer non seulement leurs performances, mais aussi leur capacité d'adaptation, leur manière de réagir à des défis imprévus ou encore leur comportement au sein d'une équipe. De fait, ils sont les témoins de la vie quotidienne de l'entreprise et sont par conséquent à même de valider les performances et de détecter le potentiel évolutif de leurs collaborateurs. Ces informations peuvent ensuite être remontées au reste de la hiérarchie, notamment au cours des entretiens annuels, et permettent d'avoir une vision claire de l'entreprise et de ses ressources humaines à un temps *T*, mais aussi des possibilités qui sont susceptibles de s'offrir à elle dans un futur proche.

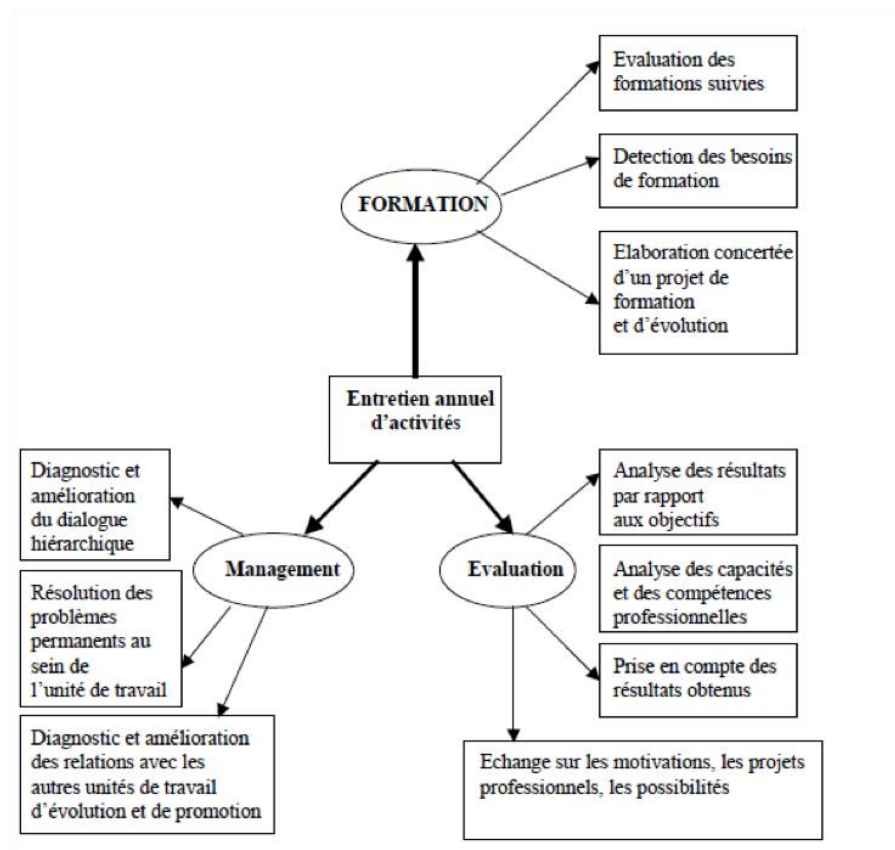
Cependant, si l'enquête de l'IAE soulignait l'omniprésence du manager dans le processus de détection des talents, c'est parce qu'il est nécessaire que la hiérarchie partage ce rôle avec les collaborateurs de l'entreprise. Ces derniers doivent être dans une démarche active afin de faire remonter les informations le concernant : si le manager est capable de témoigner de ses performances, de la qualité de son travail ainsi que de sa capacité à agir en équipe et à surmonter les défis rencontrés dans le cadre de ses missions, il lui est en revanche plus difficile de connaître l'intégralité des parcours de ses collaborateurs, de même qu'il est impossible de deviner quels sont les ambitions et les projets de chaque membre de son équipe. Or, il paraît nécessaire de connaître également ces données pour mieux appréhender son capital humain, mais aussi pour favoriser l'émergence des talents : un collaborateur qui fait part d'un projet professionnel,

³⁵ Laurence Darnault, « Pour une gestion efficace des talents en entreprise », *Journal du Net*, 13 juin 2014. <http://www.journaldunet.com/management/expert/57665/pour-une-gestion-efficace-des-talents-en-entreprise.shtml>

³⁶ Christophe Falcoz et Christopher Melin, *op. cit.* p. 6. http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/enquete_rh_iae_lyon_management-talents-2-2012.pdf

³⁷ Anne-Sophie Duguay, « Comment détecter les talents en entreprise », *MyRHLine*, 28 décembre 2010. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/comment-detecter-les-talents-en-entreprise.html>

d'une volonté de formation ou qui exprime une ambition peut être, en fonction du contexte de l'entreprise et des informations remontées par le manager, un talent³⁸. Tout ceci peut être transmis au jour le jour au manager, à force d'échanges et de discussion, mais également lors d'occasions plus « solennelles », comme lors de l'entretien annuel qui, s'il sert à dresser un bilan et à définir « un contrat de résultats, de performances et de relations »³⁹, permet aussi au collaborateur d'exprimer formellement ses aspirations au sein de l'entreprise.



Toutes ces données agrégées constituent un ensemble nommé « information talent »⁴⁰, destiné à être remonté au niveau de la direction des ressources humaines, mais également des autres directions de l'entreprise. Réunies, ces informations permettent d'avoir une vision d'ensemble et de repérer les talents parmi ses collaborateurs, mais aussi de déterminer quels sont les talents qui sont à disposition des décideurs. En effet, comme nous l'avons vu, désigner un collaborateur comme étant un « talent » dépend de nombreux facteurs et notamment du contexte de l'entreprise : celui-ci peut être influencé par son secteur d'activité, l'environnement concurrentiel et, de manière logique, la stratégie d'entreprise. Le *top management* d'une organisation a connaissance de ces facteurs et des besoins pour y répondre efficacement et est donc en mesure d'apprécier

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Soukaina El Amrani, « Détecter les talents », *e-RH.org*. <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/209-detecter-les-talents>

⁴⁰ Anne-Sophie Duguay, *op. cit.* <http://www.myrhline.com/actualite-rh/comment-detecter-les-talents-en-entreprise.html>

quels sont les collaborateurs vers lesquels devra être déployée des dispositifs spécifiques afin de les faire évoluer et de transposer leurs talents en acte, dans l'intérêt de l'entreprise et de ses objectifs. Comme le souligne Anne-Sophie Duguay, ce processus n'est rendu possible que par la rencontre entre une approche *bottom-up* (la remontée d'informations par les collaborateurs et leurs managers) et une approche *top-down* (la lecture de ces informations par les directions de l'entreprise au travers du prisme de l'entreprise, de son environnement et de ses objectifs)⁴¹, là où les études précédemment citées mettent surtout en exergue le trop grand rôle de la hiérarchie dans la détection des talents.

Cependant, toutes ces informations ne sont pas destinées à être utilisées sur le court terme, de la manière qu'un talent identifié ne sera pas propulsé à de nouvelles responsabilités du jour au lendemain. Il est nécessaire que cette identification soit dûment enregistrée et partagée auprès des managers afin qu'ils puissent adapter leur approche auprès des collaborateurs dont le potentiel a été repéré⁴² : cela doit se faire par un processus d'accompagnement spécifique, qui permettra de continuer à faire évoluer les talents, à leur donner plus d'autonomie, à diversifier leurs missions et surtout à ne pas tuer ce potentiel en prenant de mauvaises décisions managériales à leur encontre (missions inadaptées, omniprésence du manager et surprotection qui peuvent s'avérer contre-productive, etc.).

Par ailleurs, le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) offrent de nouvelles opportunités dans le cadre de la détection de talents, notamment en permettant un échange d'informations plus fluide, plus fréquent et mettant le collaborateur en avant.

Nous pouvons ainsi nous intéresser à l'émergence du réseau social d'entreprise (RSE), qui « se définit comme une plate-forme où salariés, partenaires et clients se trouvent réunis pour se connaître davantage, échanger et travailler de manière différente et plus performante. Contrairement aux plate-formes collaboratives au cycle de vie défini, le RSE est évolutif car centré sur l'individu et non pas sur les projets. Il permet de tisser un réseau au fur et à mesure des projets et des rencontres avec les interlocuteurs de l'entreprise ou ses partenaires. Le RSE matérialise ainsi l'écosystème social de l'entreprise »⁴³. Si ces outils ont pour fonction première de faciliter les échanges entre les individus dans un cadre professionnel et renforcer la collaboration au sein des équipes⁴⁴, ils offrent également une visibilité aux collaborateurs de l'entreprise et à leur travail : il devient possible de se faire reconnaître plus aisément par d'autres collaborateurs, y compris ceux qui appartiennent à un autre service et qu'il est difficile de côtoyer « dans la vraie vie » du fait de l'éloignement des missions et géographique (entre deux étages d'un même bâtiment, par exemple).

⁴¹ *Ibid.*

⁴² *Ibid.*

⁴³ Livre blanc – Réseaux sociaux d'entreprise et logiciels collaboratifs, Gfi, 2012, p.7. <http://www.gfi.fr/gfilabs/common/docs/Livre-blanc-Gfi-RSE.pdf>

⁴⁴ Camille Laval, « Comment les RSE permettent-ils de détecter les talents ? », *Madmagz Com'in*, 26 mars 2014. <http://comin.madmagz.com/fr/comment-les-rse-permettent-ils-de-detecter-les-talents>

Le RSE peut également permettre aux collaborateurs de gérer leur image en mettant en avant leurs formations, leurs précédentes expériences, leurs accomplissements, mais aussi des compétences et des centres d'intérêt qu'ils n'ont pas eu l'occasion de mobiliser et de dévoiler au grand jour dans le cadre de leur mission. La mise en place de ces outils donne également un moyen à des profils identifiés comme « introvertis », qu'il peut être de premier abord difficile de catégoriser comme des talents, de diffuser une autre image d'eux, par exemple sur leurs capacités en travail collaboratif ou à partager de l'information pertinente au sein de l'entreprise : « *On s'est rendu compte que les plus timides étaient parfois plus collaboratifs et généraient plus de chiffre en collaborant qu'un commercial en solitaire* »⁴⁵. De la même manière, les données recueillies via un RSE peut favoriser une analyse plus fine des performances de chacun : « *Anne-Marie Mear d'IPC SA explique que le RSE mis en place dans sa structure lui a permis de se rendre compte que les très bons vendeurs faisaient parfois du chiffre parce qu'ils avaient des clients très réguliers et qu'à côté de ça, on repérait d'autres vendeurs sur des comptes plus difficiles mais avec un très grand potentiel.* »⁴⁶. Notons toutefois que la mise en place d'un réseau social d'entreprises peut rencontrer certains obstacles et qu'une préparation en amont est nécessaire : les collaborateurs doivent adhérer à son mode de fonctionnement afin qu'il ne soit pas laissé en déshérence et puisse montrer sa pleine efficacité. Cette adhésion passe non seulement par la formation des collaborateurs à son fonctionnement (notamment auprès des profils les moins à l'aise avec l'outil informatique), mais aussi par la mise en place d'une charte spécifique énonçant les devoirs et les droits liés au RSE. Par ailleurs, les managers doivent être sensibilisés aux avantages induits par ce type de plateformes : suivi des projets, communication, connaissance plus approfondie des profils de son équipe, etc.

Il serait également possible d'élargir l'utilisation du 360° *feedback*, un outil développé à l'école militaire de West Point dans les années 1960⁴⁷ puis largement repris dans les entreprises anglo-saxonnes (son succès est bien moindre en France, où les DRH s'interrogent sur les bénéfices réels de cet outil⁴⁸) afin d'évaluer les managers. Le mode de fonctionnement en est simple : le manager qui souhaite réaliser un 360° s'autoévalue en répondant à un certain nombre de questions sur ses qualités professionnelles et managériales, son savoir-être et son savoir-faire. Ce même questionnaire est ensuite proposé à l'entourage professionnel de l'évalué (de manière plus ou moins large : N -1, hiérarchie, mais aussi fournisseurs, clients, partenaires...), permettant de mettre en perspective la façon dont le manager se perçoit, mettre en lumière ses qualités et souligner les axes de développement. Philippe Obled note tout de même qu'il est souhaitable de n'intégrer que les collaborateurs et la hiérarchie afin de « mieux cerner les axes de progression⁴⁹ ». Mais au-delà du management, il peut être intéressant de proposer ce genre de diagnostic à d'autres collaborateurs, ceux identifiés comme des

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ Nicolas Caresmel, « Le 360° : outil de développement de la compétence collective », *Le blog du talent management*, 16 janvier 2014. <https://talentmanagementleblog.wordpress.com/2014/01/16/le-360-outil-de-developpement-de-la-competence-collective/>

⁴⁸ Emilie Vidaud, « Faut-il avoir peur du 360° Feed Back ? », *MyRHLine*, 28 mars 2012. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/faut-il-avoir-peur-du-360deg-feed-back.html>

⁴⁹ *Ibid.*

talents : les données recueillies par l'autoévaluation et l'évaluation de l'entourage professionnel permettraient d'obtenir une vision claire des axes de progression sur lesquels insister pour développer le potentiel de ces talents, en adéquation avec leurs aspirations et leur perception par les autres collaborateurs.

II. Recrutement et fidélisation des talents, un défi pour l'entreprise

1. Se positionner face à la concurrence

Si nous avons vu que le talent se définit avant tout à l'intérieur de l'entreprise, en fonction d'un contexte professionnel variable, et que ce talent, par extension, est difficilement détectable tant qu'il demeure en dehors d'une organisation, l'extrait présenté insiste malgré tout sur l'aspect recrutement des talents : « [...] *recruter les talents de demain* », « [...] *nécessité pour les recruteurs de disposer des bonnes compétences* », « *La chasse aux talents est plus que jamais ouverte* [...] ». Nous reconnaissons en effet que dans un contexte de crise du recrutement et de marché du travail en tension, la capacité des entreprises à attirer les meilleurs devient un véritable enjeu pour lequel une stratégie précise doit être définie.

Nous l'avons dit précédemment, le talent n'est autre que le collaborateur qui a le potentiel pour évoluer et apporter de nouvelles compétences à l'entreprise, sans que celle-ci n'ait besoin de les acquérir par le biais du recrutement. Dès lors, il apparaît paradoxal de fournir un effort soutenu sur les processus de recrutement si les ressources sont potentiellement existantes en interne. Mais il nous paraît essentiel d'insister sur deux points essentiels : premièrement, les talents en interne nécessaires pour répondre à un besoin futur peuvent ne pas exister, ou bien ne pas être en nombre suffisant. Deuxièmement, il nous semble que l'apparition de talents dans une entreprise sera logiquement favorisée par un recrutement de qualité (et pas seulement au niveau des cadres) : nous entendons par là des processus capables d'attirer les meilleurs d'un point de vue des compétences, mais aussi de détecter avant même l'entrée dans l'entreprise le potentiel d'évolution d'un futur collaborateur, en adéquation avec les stratégies de développement de l'organisation et par conséquent de ses besoins actuels et à venir. Pour savoir qui recruter, à quel poste et pourquoi, il est donc important d'effectuer ses prévisions en amont et de disposer des bons outils : veille métier, cartographie des talents dans l'entreprise, cartographie des métiers, tableau de suivi des effectifs analyse des besoins futurs, les possibilités de formation ; en définitive, une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, qui permet de mieux connaître son capital humain et ses possibilités, et par conséquent de mieux cibler l'acquisition de compétences à l'extérieur de l'entreprise.

Il y a nécessité pour une entreprise de se démarquer de la concurrence pour parvenir à attirer les profils les plus performants, mais aussi les plus prometteurs, ceux qui peuvent répondre non seulement à un besoin immédiat, mais ont les capacités à évoluer, à se remettre en question face aux métamorphoses de leur métiers et à prendre des responsabilités au sein de leur organisation. Rappelons également que le talent n'est pas une question d'âge, de sexe ou de niveau de qualification. Il faut donc se départir

de grilles d'analyse restrictives, faussées et discriminantes⁵⁰ (même s'il existe en France des dispositions autorisant exceptionnellement des inégalités de traitement à l'embauche)⁵¹ pour mieux déceler le potentiel des candidats et les futurs talents de l'entreprise.

La construction d'une marque-employeur forte et positive doit être un des objectifs de l'entreprise, en particulier à une époque où la communication des organisations ne peut plus être conçue dans une démarche *top-down*, mais comme un échange entre l'entreprise (voire même les collaborateurs de l'entreprise grâce aux réseaux sociaux professionnels) et le public (et donc d'éventuels candidats) sur ses valeurs, la vie professionnelle dans l'entreprise, les avantages associés, etc. Alors qu'il est aisé d'obtenir ces informations, une entreprise a tout intérêt à gérer son image de marque pour la rendre la plus attractive possible et cela en toute transparence⁵² : transformer la réalité en revendiquant des valeurs qui ne sont pas les siennes ou des méthodes de management différentes de celles en vigueur peut effrayer des candidats qui estimeront que des choses leurs sont cachées et que l'entreprise est moins attractive que ce qu'elle prétend⁵³. Comme l'explique Anaïs Richardin, il est inutile de chercher à construire une marque-employeur parfaite, puisqu'elle n'existe pas. En revanche, une marque-employeur transparente opérera une première sélection des candidats, en attirant certains qui se sentiront en accord avec les valeurs de l'entreprise, et en repousser d'autres⁵⁴. Hymane Ben Aoun, fondatrice du cabinet de recrutement Aravati, va également dans ce sens : « *Je pense à une grande marque française, qui a la réputation – justifiée – de ne pas prendre soin de l'épanouissement personnel de ses salariés. Cette donnée va effrayer certains candidats, mais les perspectives de carrière proposées en interne sont incroyables... c'est cet insight qui séduira d'autres candidats*⁵⁵ ».

Preuve de l'importance et de l'efficacité d'une bonne marque-employeur, mais aussi de la très bonne connaissance et la prise en compte de cette variable par les candidats, Hymane Ben Aoun explique que pour deux annonces identiques, une avec le nom de l'entreprise et une anonyme, la dernière peut recevoir un grand nombre d'excellentes candidatures tandis que l'autre sera délaissée si la marque-employeur est mauvaise⁵⁶. C'est là tout l'enjeu de la communication d'une entreprise comme Google sur l'organisation de ses locaux (salles de repos, restaurants, salles de jeux...) et les avantages proposés à ses salariés (crèche, service de pressing, possibilité de réaliser des projets personnels sur ses heures de travail) : revêtir, pour un coût finalement moins élevé qu'une campagne de communication traditionnelle, un attrait indéniable pour les

⁵⁰ « Article L1132-1 du Code du travail », *Legifrance*, 23 février 2014. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000028650462&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

⁵¹ « Code du travail – Chapitre III : différences de traitement autorisées », *Legifrance*, 26 mai 2016. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006177837&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

⁵² Anaïs Richardin, « Comment recruter des talents à l'ère de la transparence ? », *Maddyness*, 22 mars 2016. <https://www.maddyness.com/business/2015/08/31/recruter-a-lere-de-la-transparence/>

⁵³ *Ibid.*

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*

profils *tech* de la Silicon Valley (un environnement extrêmement concurrentiel dans lequel les meilleurs profils sont disputés par les entreprises qui y sont implantées) qui sont incités à viser en priorité des postes chez Google ou d'autres entreprises aux politiques similaires⁵⁷. Nous pouvons ainsi percevoir l'atout indéniable qu'offre une marque-employeur maîtrisée et attractive, puisqu'elle inverse d'une certaine manière le rapport de force : de demandeuse de compétences sur un marché en tension, l'entreprise suscite d'elle-même la demande, non seulement lors de la diffusion d'offres précises mais aussi en générant des candidatures spontanées régulières et de qualité.

Cependant, un afflux de candidatures, même provenant des meilleurs profils ne permet à une entreprise de détecter les futurs talents dans ce vivier de collaborateurs potentiels. Ce sont que des CV et des profils qui disent beaucoup des parcours et des compétences mobilisées, mais très peu du savoir-être, de l'ambition professionnelle, du projet au sein de l'entreprise, de sa volonté et de sa capacité à évoluer dans un nouvel environnement. Il faut donc pouvoir opérer une sélection précise, toujours dans l'optique de répondre aux besoins stratégiques actuels et futurs de l'organisation.

A ce titre, le développement des TIC peut à nouveau jouer un grand rôle en autorisant la mise en place, à grande échelle, de processus d'évaluation intervenant avant même la phase de recrutement proprement dite. La récolte massive d'un grand nombre de données, parfois extrêmement fines (*big data*) offre, de la même manière que le 360° *feedback* et le RSE en interne, des possibilités d'analyse inédites aux recruteurs et aux managers.

Les *Massive Open Online Courses* (MOOC) peuvent être un bon outil pour recueillir ces données, sur des profils parfois pointus, grâce à des plateformes mêlant plusieurs modules : cours écrits et filmés, questionnaires, exercices, espaces de discussion en direct et en différé, wikis... Les modules de *tracking* associés à ces plateformes vont non seulement extraire des données qui nous paraissent évidentes (réussite aux exercices, taux de complétion des cours, taux d'abandon...), mais également des données très précises sur l'activité des participants (temps passé sur les exercices, sur les cours, régularité, implication sur les espaces de discussion...) qu'il est ensuite possible d'agrèger, de croiser et d'analyser pour isoler les profils les plus adéquats pour son entreprise. Les résultats peuvent d'ailleurs se révéler inattendus, puisque ne correspondant pas à la grille d'analyse traditionnelle du recruteur (telle école, puis tel stage, puis une expérience dans telle entreprise...⁵⁸). L'université de Stanford avait par exemple dédié un MOOC à l'intelligence artificielle, qui a réuni 160 000 personnes de 190 pays différents : à l'arrivée, aucun étudiant de l'université ne figurait dans les 400 premiers⁵⁹. Non seulement l'outil montre que les participants qui auraient pu être envisagés comme étant les meilleurs ne le sont pas (sans que cela ne remette pour autant en cause leurs savoirs et leurs compétences dans le domaine des IA), mais que 400 personnes sont parvenues à les surpasser. Comme s'interroge Jennifer Boukris :

⁵⁷ « Un employeur presque parfait : Google les attire tous ! », ManpowerGroup, 18 septembre 2013. <http://www.manpowergroup.fr/un-employeur-presque-parfait-google-les-attire-tous/>

⁵⁸ Jennifer Boukris, « Comment les MOOCs vont permettre d'attirer et de recruter les talents ? », *RMS News*. <http://rmsnews.com/attirer-recruter-talent-avec-les-moocs/>

⁵⁹ *Ibid.*

« *Quelle entreprise internationale n'aurait pas rêvé de mettre la main sur les noms des 100 meilleurs ?!*⁶⁰ ». Il est même possible d'envisager une évaluation multidimensionnelle sur les MOOC conçus pour le recrutement : en plus d'une évaluation par le recruteur, les futurs collaborateurs des participants peuvent eux aussi mener leur propre évaluation sur le savoir-être et le savoir-faire de leur futur collègue. Cette évaluation par les pairs, assez courante dans les MOOC éducatifs⁶¹, peut faciliter le recrutement de celui qui sera le meilleur à un poste et favoriser son intégration puisqu'il aura choisi par son manager, mais aussi par sa future équipe.

Bien entendu, il faut que les participants soient conscients que les données recueillies lors de l'utilisation des MOOC sont utilisées ensuite, parfois revendues à des entreprises, en particulier lors des modules sont accessibles gratuitement (aux Etats-Unis, Google, Facebook ou AT&T achètent ces données à des plateformes de cours en ligne à des fins de recrutement⁶²). C'est ce qui explique d'ailleurs que cette pratique soit si peu développée en France, pays culturellement plus réticent à l'exploitation massive de données, mais aussi parce que les MOOC sont conçus avant comme un moyen de formation et non un moyen de préselection pour les entreprises. S'ils ne sont pas inexistantes, ils sont identifiés comme *corporate* et ne laisse aucun doute sur la manière dont seront utilisées les données récoltées. La méthode est peut-être plus transparente, mais limite la quantité de personnes touchées par ces MOOC, et par voie de conséquence le vivier de talents potentiels. Cela étant, la pratique se développe et semble prouver son efficacité puisque des entreprises comme BNP⁶³, L'Oréal⁶⁴ ou même des cabinets de recrutement⁶⁵ en font des outils de sélection reconnus comme pertinents.

Certaines entreprises vont plus loin dans l'utilisation du numérique et font appel à des prestataires spécialisés pour développer des *serious games*, des jeux vidéo dont l'aspect ludique n'est pas la fonction première : ils visent plutôt à transmettre des savoirs ou des messages par le biais de la médiation ludique. Et c'est précisément cet aspect du jeu vidéo qui est apprécié des entreprises, puisqu'il permet de mettre les joueurs dans des situations pouvant être rencontrées en leur sein, de faire connaître leurs métiers et de promouvoir leur marque-employeur, et ce dans une seule et même application (accessible sur navigateur et / ou sur systèmes mobiles). Ils sont également économiques, puisque contrairement à des tests classiques qu'il faut mettre en place autant de fois qu'il y a de candidats, leur utilisation est illimitée alors même que les seules dépenses sont celles liées au développement du jeu, et à ses éventuelles mises à jour. Ces deux avantages combinés, ils deviennent des outils de recrutement appréciés des entreprises : avec *Ace Manager*, BNP Paribas fait découvrir son cœur de métier et

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ Matthieu Cisel, « MOOC : comment concevoir une évaluation par les pairs ? », *La révolution MOOC*, 8 août 2013. <http://blog.educpros.fr/matthieu-cisel/2013/08/08/mooc-comment-concevoir-une-evaluation-par-les-pairs/>

⁶² Elodie Buzaud, « Les entreprises commencent à utiliser les MOOC pour recruter », *Cadremploi*, 1^{er} octobre 2014. <http://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/les-entreprises-commencent-a-utiliser-les-mooc-pour-recruter.html>

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ Jennifer Boukris, *op. cit.* <http://rmsnews.com/attirer-recruter-talent-avec-les-moocs/>

⁶⁵ Elodie Buzaud, *op. cit.*

en profite pour recruter ses stagiaires parmi les meilleurs joueurs⁶⁶. L'Oréal est aussi un cas d'école, puisque son jeu *Reveal* permet de suivre et de participer virtuellement à toutes les étapes de la création d'un produit. La première version avait réuni 70000 participants, dont 185 ont été recrutés en stage ou en CDI après avoir vu un premier aperçu de la culture d'entreprise de L'Oréal et des défis auxquels sont confrontés leurs collaborateurs⁶⁷.

Il existe donc plusieurs moyens pour les entreprises de tirer leur épingle du jeu et de se distinguer de la concurrence sur un marché du travail en tension. Les recruteurs ont la possibilité de mobiliser de nouveaux moyens pour accompagner le recrutement de talents et doivent changer la vision qu'ils ont de leur métier : plutôt que d'attendre que le candidat, et surtout la perle rare, se présente à eux, ils doivent prendre les devants et se porter à sa rencontre. Mais cela doit se faire avec un esprit ouvert : l'entreprise ne doit pas chercher un profil précis qui correspond à des grilles d'analyse rassurante parce qu'utilisées depuis des années. Associés à une marque-employeur forte, ces nouveaux outils et cette nouvelle vision du recrutement peuvent permettre à une entreprise de se démarquer de la concurrence et de prendre une avance certaine dans la chasse aux talents.

2. Sécuriser son capital humain et son potentiel : fidélisation et GPEC

Attirer les meilleurs dans son entreprise pour avoir un vivier de talents à sa disposition est une bonne chose, encore faut-il être en mesure de les convaincre de renouveler cet engagement sur le long terme et de les retenir. En effet, la chasse aux talents ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise et la concurrence n'a aucune réticence à débaucher des profils déjà en poste dans une autre organisation que la leur. D'un autre côté, les collaborateurs tendent à être de moins en moins « fidèles » à leurs entreprises, en particulier parce que la situation du marché du travail peut leur donner un avantage dans la recherche d'un nouveau poste : de demandeurs d'emploi, ils sont devenus pourvoyeurs de compétences recherchées par les entreprises. Les individus se conçoivent eux-mêmes comme plus mobiles professionnellement et géographiquement, en particulier chez ceux de la génération Y qui tendent à devenir « consommateurs » dans la définition de leurs parcours professionnel. Cela implique qu'ils veulent choisir leur entreprise de la même manière qu'un nouvel ordinateur : en comparant les avantages, les coûts, en récoltant des avis, etc. En complément, il existe une tendance au *personal branding*⁶⁸, qui transforme l'individu en sa propre marque et qui le pousse à trouver ce qui permettra d'enrichir cette marque et de la rendre plus attractive aux yeux d'autrui.

⁶⁶ « Recrutement innovant – Les serious games », *RegionsJob*, 28 novembre 2013, p. 8. <http://fr.slideshare.net/captainjob/ebook-recrutementinnovantseriousgames>

⁶⁷ Jennifer Boukris, *op. cit.* <http://rmsnews.com/attirer-recruter-talent-avec-les-moocs/>

⁶⁸ « La génération Y en entreprise », CCI Paris Île-de-France. <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/capital-rh-nov-2015-generation-y-management-entreprise>

En 2013, une étude publiée par CareerBuilder confirme ces nouvelles pratiques personnelles de gestion des carrières avec des chiffres très parlants⁶⁹ :

- **74% des salariés** « *recherchent activement un nouveau poste ou sont ouverts à de nouvelles opportunités* »
- **69%** « *affirment que la recherche de nouvelles opportunités fait partie de leur routine* »
- **30%** « *déclarent que la recherche d'un nouveau job est une activité hebdomadaire* »
- **35%** « *pensent à leur prochain job quelques semaines après avoir commencé un nouveau poste* »

Il existe une différence claire entre la génération Y et ses prédécesseurs du *baby-boom* et de la génération X qui montre que cette tendance se généralise et devient une norme. Etant donné la crise du recrutement, leur recherche d'emploi est devenue plus simple (seulement 33% des salariés sondés « *déclarent que la recherche d'emploi est plus compliquée qu'avant* ») et la mobilité professionnelle favorisée, puisque le nombre moyen d'années passées sur un poste est de 3 ans chez la génération Y, contre 11 ans chez les *baby-boomers*⁷⁰.

Les entreprises n'ont pourtant aucun intérêt à voir les talents de leur vivier, qu'ils soient déjà présents en interne ou qu'ils ont été recrutés, partir aussi vite alors même qu'il y a eu capitalisation sur leurs compétences et leur évolution. Si une entreprise fait le pari qu'un collaborateur sera en mesure de répondre à des besoins futurs grâce au développement de ses compétences, et investit du temps et de l'argent dans cette optique⁷¹, il est évident que son intérêt est de le laisser partir le plus tard possible. Il faut également garder à l'esprit qu'aussi longtemps qu'il reste et qu'il souhaite rester dans une entreprise, ses compétences et son potentiel deviennent inaccessibles à la concurrence. Des cadres dirigeants valident ces propos : « [...] *La fuite des compétences est une perte d'investissement (pour l'unité locale) et un gain pour la concurrence [...] De plus, c'est nous qui le ressentons directement (au sein de l'unité locale) [...]* ⁷² ». Non seulement, il y a un investissement initial sur le collaborateur, mais le retour sur cet investissement n'est pas immédiat et il se passe du temps avant qu'il ne devienne rentable⁷³ : « [...] *C'est toujours une perte d'investissement lorsque quelqu'un part à une date inattendue [...]* », « [...] *Plus un collaborateur reste longtemps chez nous, plus il développe sa clientèle et son chiffre [...]* ».

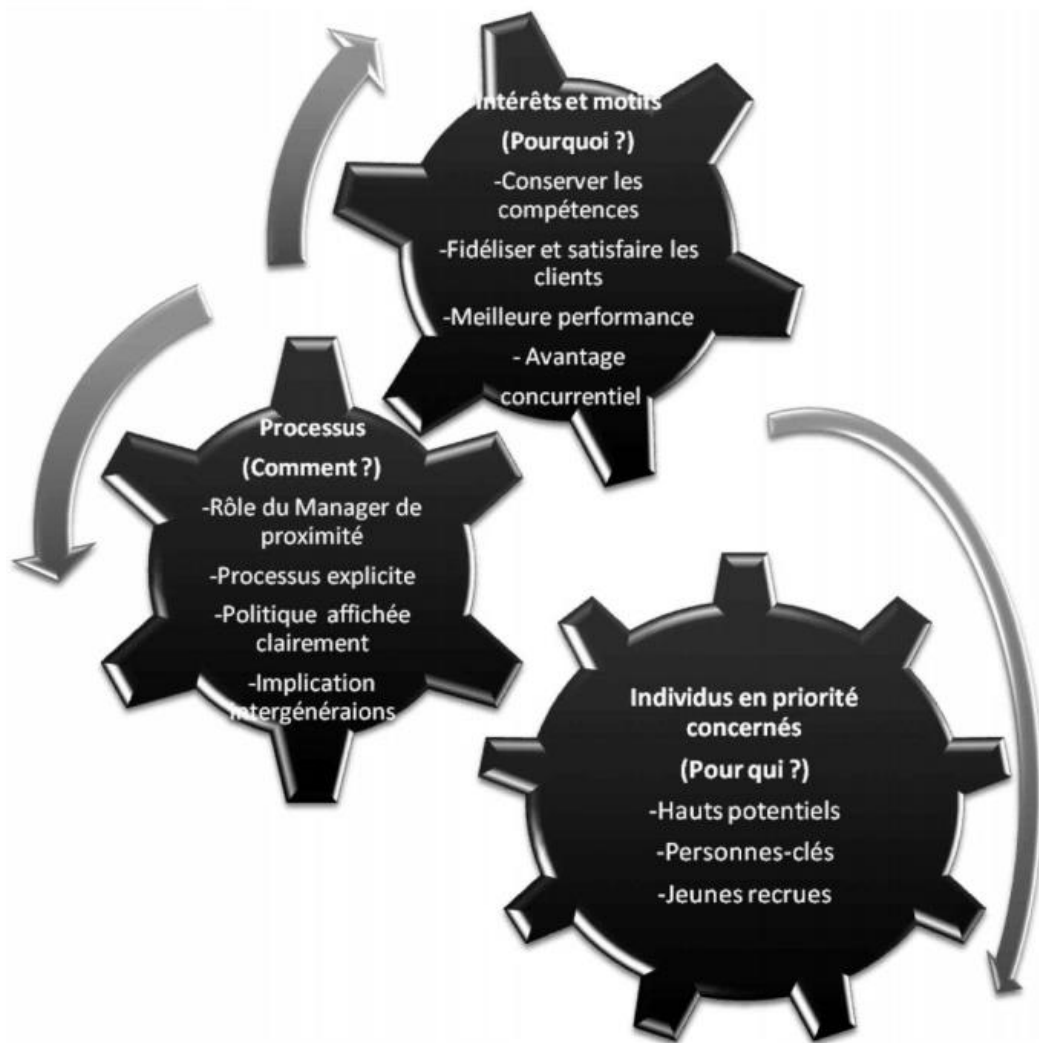
⁶⁹ « Étude sur les nouveaux comportements des candidats : le mythe du candidat passif », *CareerBuilder*, 25 mars 2013. <http://recruteur.careerbuilder.fr/blog/2013/03/25/etude-sur-les-nouveaux-comportements-des-candidats-le-mythe-du-candidat-passif>

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ Martin Pascal, « La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne », *Revue de gestion des ressources humaines* 3/2014 (N° 93), p. 18-31. www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2014-3-page-18.htm

⁷² *Ibid.*

⁷³ *Ibid.*



Ces arguments sont vrais pour tous les collaborateurs, pas seulement pour ceux identifiés comme des talents. Pour que son développement soit viable et que le *turn-over* n'excède pas un seuil que nous pourrions qualifier de « naturel », l'entreprise doit fidéliser ses salariés pour garantir son niveau de performance et sa compétitivité sur les marchés qu'elle vise⁷⁴. Cependant, cette nécessité est accrue dès lors qu'il s'agit de catégories précises d'individus, identifiées dans le graphique ci-dessus⁷⁵ :

- **Les personnes clés**, notamment les cadres dirigeants et les leaders, mais pas seulement. Un individu clé peut aussi être identifié comme tel parce qu'il « [dispose] *d'atouts personnels exceptionnels et [contrôle] des processus déterminants pour l'organisation*⁷⁶ ». Les laisser quitter l'entreprise revient à

⁷⁴ *Ibid.*

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ Sophie Benoist, Emmanuelle Daviaud, Camille Rainsard-Demazeau et Edith Torres, *Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH ?*, Université Paris-Dauphine – MBA Management des RH. http://mba-rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/MEMOIRE%20MBA%20RH08%20Benoist-Daviaud-Rainsard%20Demazeau-Torres.pdf

s'infliger un handicap considérable face à la concurrence et amène généralement les investisseurs et le public (lorsque l'entreprise est médiatisée et ses leaders clairement identifiés) à s'interroger sur la viabilité de l'organisation, au moins à court terme.

- **Les jeunes recrues.** Pour les raisons que nous avons évoquées auparavant, une jeune recrue coûte d'abord de l'argent le temps de la former et de l'adapter aux processus de l'entreprise. Il serait contreproductif de ne pas les retenir avant qu'ils soient devenus rentables, l'idée étant bien entendu qu'ils contribuent au développement de leur entreprise.
- **Les hauts potentiels.** Nous l'avons dit, le terme de « haut potentiel » est trop restrictif, mais si nous l'étendons à tous les échelons de l'entreprise, nous comprenons pourquoi cette population demande une attention particulière dans le cadre de la fidélisation des collaborateurs : ces individus ont les capacités pour évoluer dans l'organisation et y apporter une forme d'excellence dans leurs missions. Les perdre revient à devoir trouver un remplaçant (avec les coûts que ces démarches impliquent), mais aussi à perdre une option sur des compétences qui auraient pu être développées dans le futur au profit de la stratégie de l'entreprise.

En définitive, définir le talent, le repérer ou le faire entrer dans l'organisation n'est qu'une première étape. La simple identification d'un collaborateur sous le label « talent » ne constitue pas à elle seule un levier de fidélisation de cette population. Au contraire, elle ne marque que le début d'un processus pour les amener à développer leur potentiel, mais surtout à rester pour que l'entreprise bénéficie de ce travail de longue haleine.

Si le collaborateur tend à adopter le comportement d'un consommateur, le facteur « satisfaction » tient une grande place dans leur fidélisation. Et le développement de ce facteur peut être favorisé par l'activation de plusieurs leviers, en particulier envers la génération Y qui a une nouvelle vision de l'entreprise et de la carrière professionnelle, qui est plus volatile et a moins de scrupules à changer d'entreprise si la satisfaction n'est pas au rendez-vous. Selon une étude réalisée en 2014, 43% des jeunes diplômés interrogés ont ainsi quitté leur premier emploi parce que leurs attentes n'étaient pas satisfaites⁷⁷

Il faut donc tenir compte des spécificités de cette génération, par exemple en renouvelant les pratiques de management⁷⁸. Si les rapports hiérarchiques existent toujours, ils doivent être plus fluides, moins pesants qu'auparavant : plutôt qu'un chef qui dit quoi faire et comment le faire, le manager doit endosser un rôle de guide et donner l'inspiration à ses équipes. Il peut donner la direction d'un projet, expliquer son esprit et surtout être accessible à ses équipes. C'est d'autant plus vrai pour le développement des talents, qui ont besoin d'une certaine autonomie pour croître et exprimer leur potentiel. Un management trop directif les réduirait à un rang d'exécutant et il deviendrait

⁷⁷ *Le paradoxe de la fidélisation des jeunes talents*, EDHEC Business School NewGen Talent Centre, octobre 2014, p. 3. <https://issuu.com/edhec/docs/paradoxe-de-la-fidelisation-des-jd/15?e=1089143/10505313>

⁷⁸ CCI Paris Île-de-France, *op. cit.* <http://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/capital-rh-nov-2015-generation-y-management-entreprise>

alors impossible de favoriser l'évolution personnelle et professionnelle de ces collaborateurs. C'est un véritable défi pour les managers, qui doivent savoir se mettre en retrait tout en restant présents pour leurs équipes (y compris dans un cadre informel⁷⁹). La transparence et l'échange est aussi de mise, en particulier sur les projets : être franc sur les objectifs, les expliquer, accepter les critiques et les suggestions de ses collaborateurs⁸⁰ sont autant de moyens de créer une implication des équipes et donc de susciter un sentiment de valorisation qui peut difficilement émerger quand le collaborateur n'est qu'exécutant. Les talents ont particulièrement soif de reconnaissance, notamment au niveau de leurs performances et de leur implication dans un projet⁸¹ : « *La reconnaissance du travail et de l'investissement personnel (efforts, heures passées au travail au détriment d'une vie personnelle épanouie) sont pour moi essentiels*⁸² »

Nous l'avons vu, les talents se distinguent par un potentiel en termes de développement de nouvelles compétences et une volonté d'évoluer dans leur carrière professionnelle. 87% des sondés par l'EDHEC déclarent qu'ils quitteraient leur poste si l'acquisition de nouvelles compétences devenait impossible : « *Je changerais de poste si je ne pouvais pas acquérir de nouvelles compétences, mon objectif étant de progresser* », « *Les contraintes qui vont avec le métier de consultant ne seraient plus acceptables si l'acquisition de nouvelles compétences n'était plus au rendez-vous !* »⁸³. Les talents, et plus largement les nouveaux entrants sur le marché du travail, ont conscience que leurs métiers évoluent et que les compétences peuvent devenir obsolètes. Les entreprises ont à leurs yeux le devoir de favoriser l'employabilité de leurs collaborateurs pour faciliter la recherche d'un emploi tout au long de vie professionnelle. En parallèle de ce développement de compétences, une politique affirmée de mobilité interne peut être à même de contrer la volatilité des collaborateurs en montrant qu'il n'est pas nécessaire de quitter l'entreprise et de faire jouer la concurrence pour évoluer professionnellement : autant d'arguments qui peuvent permettre de fidéliser les talents qui comprendront que leurs aspirations peuvent être satisfaites dans une seule organisation et qu'il peut être pertinent d'y rester plus de trois ans.

Cependant, ce management des talents et la satisfaction de ces aspirations individuelles n'est viable que si elle s'insère dans une vision plus globale de l'entreprise, et notamment dans une gestion collective des compétences. Il est inutile de servir les intérêts particuliers d'un talent si ceux-ci vont à contre-courant de la stratégie d'entreprise et de ses besoins futurs. C'est pourquoi il est important de construire une GPEC qui sert à recenser tous les métiers de l'entreprise (existants, en tension, stratégiques ou encore émergents), les compétences qui y sont associées, d'établir des passerelles existantes entre les différentes fonctions de l'organisation et des aires de mobilité grâce à la mise en avant des points communs entre les métiers⁸⁴. Utilisée dans le cadre du déploiement

⁷⁹ *Ibid.*

⁸⁰ *Ibid.*

⁸¹ EDHEC Business School NewGen Talent Centre, *op. cit.*, p. 15 <https://issuu.com/edhec/docs/paradoxe-de-la-fidélisation-des-jd/15?e=1089143/10505313>

⁸² *Ibid.*, p.20 <https://issuu.com/edhec/docs/paradoxe-de-la-fidélisation-des-jd/15?e=1089143/10505313>

⁸³ *Ibid.*, p. 13

⁸⁴ « Les leviers de fidélisation des talents », Sage, p. 10. <http://fr.calameo.com/read/004225598fceb7c87d2aa>

d'une stratégie d'entreprise, elle permet de disposer en amont de tous les outils nécessaires au développement des bonnes compétences et apporte aux trois acteurs du management des talents les informations dont ils ont besoin :

- **La direction des ressources humaines** a accès à des outils d'aide à la décision, notamment grâce à une cartographie à jour des emplois et compétences de l'entreprise, une analyse d⁸⁵e ses besoins futurs en capital humain qui mis en lien avec les demandes de formation, de mobilité ou d'évolution de ses collaborateurs, peut lui permettre d'anticiper plus aisément les futures décisions en matière de ressources humaines.
- **Les managers** qui, en étant impliqués dans la GPEC, peuvent savoir précisément quelles compétences il leur est demandé de repérer ou de développer dans leurs équipes, et de quelle manière repérer les meilleurs potentiels.
- **Les salariés, et en particulier les talents**, qui savent que le développement des compétences et la gestion des carrières fait partie des préoccupations de leur entreprise. Grâce à la cartographie métier et aux référentiels de compétences, ils ont une vision claire des parcours qui s'offrent à eux et des compétences attendues. Cela leur permet de formuler leurs besoins en formation, en fonction du projet de mobilité interne défini grâce à ces outils de GPEC.

L'entreprise retire donc un double bénéfice puisqu'elle fidélise ses collaborateurs en montrant que leurs aspirations en termes de mobilité, d'acquisition de compétences ou de formation peuvent potentiellement être satisfaites, tout en sachant qu'elle disposera des bonnes personnes en réponse à des évolutions futures de son environnement et de ses besoins, lui permettant de prendre un avantage décisif sur ses concurrents.

Conclusion

Les difficultés de recrutement que connaissent les entreprises depuis plusieurs années sur un marché du travail en tension remettent clairement en question le modèle dans lequel l'entreprise était offreuse d'emploi à des candidats passifs, attendant la publication d'offres ou que des opportunités soient portées à leur connaissance. Sur certains secteurs d'activités, les individus détenteurs de compétences jugées rares sont à présent courtisés par les recruteurs. L'émergence de la gestion des talents au cours des années 2000 est perçue comme une réponse à cette reconfiguration des rapports de force sur le marché du travail, réponse grâce à laquelle les entreprises pourraient tirer un avantage compétitif grâce à quelques individus ultra-performants et à haut potentiel. Pourtant, nous avons vu que la définition du talent telle que communément admise pose un grand nombre de limites, et que l'enjeu pour les recruteurs et des managers est de dépasser cette vision du cadre supérieur appelé à exercer de hautes responsabilités pour détecter les talents dans tous les métiers et à tous les niveaux de l'entreprise. Tout d'abord parce que la performance d'une entreprise ne peut reposer uniquement sur une petite minorité de dirigeants, aussi performants soient-ils, mais aussi car le dirigeant potentiel peut se cacher à n'importe quel échelon d'une organisation : Stéphane Saigre est ainsi devenu directeur général de Décathlon France 15 ans après

⁸⁵ *Ibid.*

avoir rejoint l'entreprise au poste de responsable de rayon⁸⁶. De plus, la pénurie de candidatures ne se fait pas uniquement ressentir au niveau des cadres, il est donc totalement contre-productif de vouloir gérer les talents à ce seul échelon et de juger le talent à l'aune de la seule performance.

L'extrait présenté à notre analyse donne une citation du journal *Le Parisien* qui évoque « *la chasse aux talents* ». Deux enjeux reposent dans cette expression. Le premier induit que l'entreprise doit devenir active sur le marché du travail et aller chercher les compétences : l'activité de la chasse n'est pas une activité passive, et dans le domaine du recrutement, celui qui chasse les têtes est celui qui se porte à la rencontre des individus avant même qu'ils deviennent candidats auprès d'une entreprise. Cette dernière doit devenir actrice du recrutement et être attractive pour attirer le maximum de candidats, et surtout ceux de grandes qualités. Cela implique que l'entreprise doit faire évoluer certaines de ses pratiques, aussi bien du point de vue de la communication (grâce à la construction d'une marque-employeur plutôt qu'une communication *top-down*) que du recrutement (en utilisant à son profit les nouveaux outils permis par le développement des TIC).

Le deuxième enjeu de cette chasse aux talents est de comprendre qu'elle a surtout lieu au sein même d'une organisation, et très peu à l'extérieur. Or, ce contexte dépend grandement de la stratégie de l'entreprise, de l'évolution de son environnement, de ses métiers et donc de ses besoins futurs. Cela nous conduit à dire que la chasse et la gestion des talents ne peut avoir lieu que grâce à la construction d'une politique de GPEC. Le véritable enjeu est ici : connaître les métiers de son entreprise, les compétences qui s'y rapporte, leurs évolutions (deviendront-ils stratégiques ? Sont-ils en tension ? Quels sont les métiers appelés à émerger dans un futur proche ?), c'est ce qui permet à tous les acteurs de l'entreprise de connaître son rôle, mais surtout les possibilités qui s'offrent à lui. C'est en fonction de ces outils qu'un talent pourra être reconnu comme tel et que le management pourra le repérer et l'accompagner dans le développement de ses performances et de ses compétences, afin de mieux le fidéliser et l'inciter à rester dans l'entreprise qui satisfait ses aspirations personnelles et professionnelles. A l'inverse, mettre en place un management du talent sporadique et non-planifié, sans l'appui d'une GPEC associée à des outils d'évaluation des performances et des attentes des collaborateurs, c'est prendre le risque de développer les mauvaises compétences au mauvais moment, de gâcher des potentiels qui ne trouveront pas leur place dans la stratégie future de l'entreprise et l'inciter à se tourner vers la concurrence, où une entreprise saura faire bon usage de ce talent déjà formé pour répondre à ses besoins.

⁸⁶ Caroline Beyer, « Décathlon soigne ses talents », *Le Figaro.fr*, 15 mars 2010. <http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/03/15/01010-20100315ARTFIG00551-decathlon-soigne-ses-talents-.php>

Bibliographie

Valérie Albouy, Zohor Djider et Alice Mainguené, « Activité, emploi, salaires et retraites : la convergence des situations en hommes et femmes s'opère, mais parfois bien lentement », *Regards sur la parité*, INSEE, 2012.

http://www.insee.fr/fr/ffc/docs_ffc/ref/FHPARIT12c_VE2activ.pdf

Dominique Baillard, « Le chômage endémique, la plaie de l'Espagne », *RFI*, 4 mai 2016.

<http://www.rfi.fr/emission/20160504-espagne-chomage-baisse-taux-eleve>

Nicolas Barotte, « Le chômage au plus bas en Allemagne », *Le Figaro*, 3 février 2016.

<http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2016/02/02/20002-20160202ARTFIG00280-le-chomage-au-plus-bas-en-allemande.php>

David Bernard, « Le talent mapping : une nouvelle façon de détecter les talents », *Journal du Net*, 29 avril 2008.

<http://www.journaldunet.com/management/expert/26355/le-talent-mapping--une-nouvelle-facon-de-detecter-les-talents.shtml>

Caroline Beyer, « Décathlon soigne ses talents », *Le Figaro.fr*, 15 mars 2010.

<http://www.lefigaro.fr/emploi/2010/03/15/01010-20100315ARTFIG00551-decathlon-soigne-ses-talents-.php>

Jennifer Boukris, « Comment les MOOCs vont permettre d'attirer et de recruter les talents ? », *RMS News*.

<http://rmsnews.com/attirer-recruter-talent-avec-les-moocs/>

Nicolas Caresmel, « Le 360° : outil de développement de la compétence collective », *Le blog du talent management*, 16 janvier 2014.

<https://talentmanagementleblog.wordpress.com/2014/01/16/le-360-outil-de-developpement-de-la-competence-collective/>

CFDT Cadres, « Les cadres : 1 emploi sur 5 » <http://www.cadrescfdt.fr/les-cadres/4-millions-de-salaries-00429>

Laurence Darnault, « Pour une gestion efficace des talents en entreprise », *Journal du Net*, 13 juin 2014.

<http://www.journaldunet.com/management/expert/57665/pour-une-gestion-efficace-des-talents-en-entreprise.shtml>

Gérard Duval, « Cinq façons de retenir les 'talents' », *La Tribune*, 4 mars 2015.

<http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/20150304tribe83f70d97/cinq-facons-de-retenir-les-talents.html>

Soukaina El Amrani, « Détecter les talents », *e-RH.org*.

<http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/209-detecter-les-talents>

Christophe Falcoz et Christopher Melin, « Enquête Management des Talents », IAE Lyon – Université Jean Moulin Lyon 3, novembre 2012, p. 3.

http://docs.crefor-hn.fr/infodoc/enquete_rh_iae_lyon_management-talents-2-2012.pdf

Marie-Pierre Fleury, « Retour d'expériences sur le management des talents », *Canden*, 21 novembre 2013. <http://www.canden.fr/retour-dexperiences-sur-le-management-des-talents/>

Cyrille Gandolfo, « Profils en pénurie : comment trouver la perle rare ? », *Recrutons.fr*, 11 septembre 2014. <http://www.recrutons.fr/profils-en-penurie-comment-trouver-perle-rare.html>

Camille Laval, « Comment les RSE permettent-ils de détecter les talents ? », *Madmagz Com'in*, 26 mars 2014. <http://comin.madmagz.com/fr/comment-les-rse-permettent-ils-de-detecter-les-talents>

Julie Le Bolzer, « Attirer et retenir les talents, un enjeu majeur pour les DRH », *LesEchos.fr*, 7 mai 2013. <http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/recrutement/attirer-et-retenir-les-talents-un-enjeu-majeur-pour-les-drh-6430.php>

Milène Merienne et Claire Moreau, « Management des talents : expression à la mode ou un modèle à part entière ? », *MyRHLine*, 2014. <http://www.myrhline.com/dossier-rh/attraction-ou-fidelisation-des-talents/article/management-des-talents-expression-a-la-mode-ou-un-modele-a-part-entiere.html>

Laure Oriol, « Que faire pour retenir les talents dans l'entreprise ? », *Le Monde économique*. <http://www.monde-economique.ch/fr/posts/view/que-faire-pour-retenir-les-talents-dans-l-entreprise>

Martin Pascal, « La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne », *Revue de gestion des ressources humaines* 3/2014 (N° 93), p. 18-31. www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2014-3-page-18.htm.

Anaïs Richardin, « Comment recruter des talents à l'ère de la transparence ? », *Maddyness*, 22 mars 2016. <https://www.maddyness.com/business/2015/08/31/recruter-a-lerre-de-la-transparence/>

Xavier Tedeschi, « Comment retenir les talents en entreprise ? », *LesEchos.fr*, 29 mai 2015. <http://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-133491-comment-retenir-les-talents-en-entreprise-1123507.php>

Maurice Thévenet, « Des talents qui font la différence », *RH Info*, 6 mai 2013. <http://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/des-talents-qui-font-la-difference>

Emilie Vidaud, « Faut-il avoir peur du 360° Feed Back ? », *MyRHLine*, 28 mars 2012. <http://www.myrhline.com/actualite-rh/faut-il-avoir-peur-du-360deg-feed-back.html>

Jean Vincens, « Définir l'expérience professionnelle », *Travail et Emploi*, n°85, janvier 2001, p. 23. http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/publications/Revue_Travail-et-Emploi/pdf/85_1359.pdf

Le paradoxe de la fidélisation des jeunes talents, EDHEC Business School NewGen Talent Centre, octobre 2014. <https://issuu.com/edhec/docs/paradoxe-de-la-fidelisation-des-id/15?e=1089143/10505313>

La gestion des talents dans les entreprises françaises, ANDRH, Féfaut et Cornerstone, 2015. http://go.cornerstoneondemand.com/rs/sonar6/images/FR_CSOD_ST_Gestion_des_talents_dans_les_entreprises_francaises.pdf

Enquête 2015 sur la pénurie de talents – 10th Annual Talent Shortage Survey, ManpowerGroup, 2015, p.8. <https://fr.scribd.com/doc/266525002/Penuries-de-Talents-2015>

« Pénuries de talents 2013 (1) : l'activité des entreprises affectées, place à la riposte ! », ManpowerGroup, 28 mai 2013. <http://www.manpowergroup.fr/penuries-de-talents-2013-lactivite-des-entreprises-affectee-place-a-la-riposte/>

« Pénurie de talents 2014 (1) : les difficultés de recrutement au plus haut, l'enjeu RH encore mal cerné », ManpowerGroup, 19 juin 2014. <http://www.manpowergroup.fr/penuries-de-talents-2014-difficultes-de-recrutement-enjeu-rh/>

« Pourquoi les entreprises ont-elles du mal à recruter ? », *FedBusiness*, 10 mars 2016. <http://www.fedbusiness.fr/pourquoi-les-entreprises-ont-elles-des-difficultes-recruter>

« La gestion des talents en entreprise : retenir et fidéliser », *Révolution RH*, 21 mai 2012. <http://revolution-rh.com/la-gestion-des-talents-en-entreprise-retenir-et-fideliser/>

« [#AtelierFW] 5 choses à savoir sur la fidélisation des talents en entreprise », *Frenchweb.fr*, 25 octobre 2012. <http://www.frenchweb.fr/atelierfw-5-choses-a-savoir-sur-la-fidelisation-des-talents-en-entreprise/83259>

« Recrutement innovant – Les serious games », *RegionsJob*, 28 novembre 2013, p. 8. <http://fr.slideshare.net/captainjob/ebook-recrutementinnovantseriousgames>

« Recrutement innovant – Marque employeur & réseaux sociaux », *RegionsJob*, 3 mars 2014, p. 8. <http://fr.slideshare.net/captainjob/ebook-recrutementinnovantseriousgames>

« German economy continue to grow in 2015 », *Destatis – Statistisches Bundesamt*, 14 janvier 2016. https://www.destatis.de/EN/PressServices/Press/pr/2016/01/PE16_014_811.html

<https://fr.scribd.com/doc/266525002/Penuries-de-Talents-2015> p.10-11

Laurence Bonnevaux et France Lhermitte, *De l'offre au recrutement, édition 2015. Recrutements et tension*, Agence Pour l'Emploi des Cadres, Décembre 2015, p. 10. https://cadres.apec.fr/files/live/mounts/media/medias_delia/documents_a_telecharger/etudes_apec/Recrutements%20et%20tension%20-%2020%C3%A9dition%202015.pdf