

FICHES PRATIQUES

Des réponses simples et concrètes à toutes vos questions

Comment gérer les talents de l'entreprise

Pour les ressources humaines, fidéliser les talents déjà présents au sein de l'entreprise, est toujours plus rentable et bénéfique que d'en recruter à l'extérieur. Une politique de gestion de talents bien menée confèrera même à l'entreprise un avantage concurrentiel et une compétitivité non négligeable.



1. La gestion des talents : un axe stratégique

La gestion des talents recouvre l'ensemble des dispositifs et pratiques dont l'objectif est d'assurer les performances et la fidélisation des hauts potentiels identifiés dans l'entreprise. Cette préoccupation récente n'en est pas moins très stratégique. Elle signifie, en outre, que les dirigeants sont de plus en plus conscients de l'impact de la dimension humaine sur les performances, la capacité d'innovation et le succès économique de leurs entreprises.

Concrètement, la gestion des talents repose sur 3 piliers :

- la définition du talent ;
- la détection des talents ;
- la fidélisation des talents.

2. Comment définir un talent dans l'entreprise ?

Le talent recouvre plusieurs définitions en fonction de l'entreprise, qui dépendent notamment de son activité, de ses besoins ou encore de sa culture. Néanmoins, si la notion de talent inclut en premier lieu celle de compétence, elle va plus loin : le talent suppose des attributs individuels, innés et uniques.

À l'inverse d'une compétence, le talent a besoin d'un environnement propice pour s'exprimer et être détecté. Au sein d'une entreprise, on distingue les talents déjà identifiés, qui ont fait leurs preuves par des résultats ou des réalisations notables, des talents potentiels, qui restent à développer, et que l'entreprise doit stimuler.

3. Détecter et identifier les talents

Le manager tient un rôle-clé dans la détection des talents. En effet, sa proximité avec les collaborateurs et la variété des situations dans lesquelles il les voit évoluer font qu'il est le témoin privilégié de la révélation de leurs aptitudes.

Par le biais des entretiens annuels ou d'évaluation des résultats, le manager consigne ainsi tous les éléments concernant le talent. Les informations collectées ont pour but d'être exploitées par la direction générale, les top managers et les ressources humaines, afin de mener la politique de gestion des talents internes et de procéder à des choix stratégiques. Les SIRH et les outils de communication interne sont précieux pour le partage en toute transparence de ces informations.

4. Retenir et fidéliser les talents

Plusieurs leviers sont utilisés par l'entreprise pour fidéliser les talents. Au-delà des éléments de base - comme un environnement agréable, des avantages et des événements propices à la cohésion - l'entreprise jouera tout d'abord sur le levier financier. Un levier simple et efficace qui ne doit jamais être négligé, quelle qu'en soit sa forme : rémunération, primes...

La fidélisation d'un talent dans l'entreprise passe également par l'adéquation de ses aptitudes à son poste, ainsi que la reconnaissance de ses performances. Enfin, un environnement stimulant, des valeurs et des perspectives concrètes d'évolution finiront de compléter la palette des outils de fidélisation à la disposition de l'entreprise.

Comment définir le talent



1. Qu'est-ce qu'un talent ?

Lorsqu'on parle de talents dans l'entreprise, ou de hauts potentiels, il faut se demander ce que recouvrent exactement ces termes. À quel talent fait-on référence ? En réalité, chaque entreprise peut en avoir sa propre définition, en fonction de son activité, de sa culture ou encore de son mode de gestion ou de ses process.

C'est en fonction de tous ces critères spécifiques que se construit la définition du talent. Si celle-ci inclut bien sûr la notion de compétence et la capacité à produire des résultats, elle va au-delà : elle donne à l'individu qui le possède un caractère distinctif, voire unique. C'est pourquoi certains parlent aussi de don.

2. Le talent, un atout individuel

Le talent est une caractéristique propre à un individu, qui se développe au cours de son parcours professionnel et de ses souhaits d'évolution. Il peut cependant ne jamais être exploité par les employeurs successifs.

Contrairement à une compétence, qui peut s'acquérir et se développer par la formation ou l'expérience, le talent est plus un atout naturel, voire inné. Il a besoin de conditions et d'un environnement particulier pour s'exprimer, et être détecté en tant que tel au sein de l'entreprise : comment par exemple découvrir le talent d'un collaborateur si celui-ci est assigné à des tâches qui ne lui permettent pas de le montrer ?

3. Les talents déjà identifiés

Au sein de l'entreprise, certains talents peuvent déjà être identifiés, notamment par les résultats produits. Le talent s'exprime de deux façons différentes :

- la réalisation de performances particulièrement brillantes, apportant une forte valeur ajoutée à l'entreprise, comme un chiffre d'affaires individuel exceptionnel, par exemple ;
- une grande capacité d'innovation : ce talent ne se mesure pas en termes de performances ou de chiffre d'affaires, mais par une aptitude à se démarquer de l'existant et à créer des ruptures.

Le talent s'exprime également par des aptitudes rares ou particulièrement précieuses pour l'activité de l'entreprise, par une capacité d'adaptation hors du commun, une personnalité ou un leadership affirmé ou encore une implication et un engagement très forts.

4. Les talents potentiels

Les talents ne sont pas forcément tous identifiés dans l'entreprise. Certains collaborateurs, en particulier les nouvelles recrues, peuvent d'ores et déjà présenter un parcours, une formation ou des aptitudes intéressantes, sans néanmoins avoir été particulièrement performants ou innovants dans l'exercice de leur poste.

Le manager a alors un rôle phare, pour pressentir les collaborateurs sur lesquels il faut miser. Son objectif sera de les détecter le talent suffisamment tôt pour qu'il ne s'exprime pas dans une autre entreprise.

Comment identifier les talents



1. Le manager : au coeur de la détection des talents

Grâce à sa proximité avec les collaborateurs de l'entreprise, le manager est idéalement placé dans la phase de détection des talents. Au quotidien, il est en effet amené à voir évoluer ses équipes dans différents contextes et situations. Il doit être le premier à détecter des aptitudes particulières chez ses collaborateurs.

Le rôle du manager est alors de faire état de tous ces éléments dans le cadre de rendez-vous d'étapes : entretiens annuels, définition et évaluation des objectifs individuels, etc. Ces rencontres sont l'occasion de mettre à plat les réalisations du collaborateur, par rapport à des objectifs attendus, et jouent un rôle important dans le dispositif de détection des talents.

2. Le rôle du collaborateur : faire connaître son talent

Si le rôle du manager est essentiel dans la détection des talents, le collaborateur y participe également de façon active : en valorisant son parcours, son expérience et ses compétences, mais aussi en faisant part de ses souhaits d'évolution ou de mobilité, de ses ambitions ou de ses projets professionnels. Il les communique lors des entretiens annuels ou sollicite de façon pro-active des rencontres spécifiques avec son manager, voire même directement avec les ressources humaines.

3. Consigner l'information " talent "

Une fois collectées, les informations concernant les talents doivent être mises à profit par les ressources humaines, ainsi que par les membres de la direction. Lors des revues de personnel, il est important que les informations " talents " aient été remontées. C'est lors de ces instances que les hauts potentiels vont pouvoir être clairement identifiés, grâce à des grilles de lecture dédiées, voire faire l'objet de décisions stratégiques. L'objectif est ainsi de pouvoir établir une cartographie des talents, qui pourra ensuite être communiquée à l'ensemble des managers de l'entreprise, lesquels pourront en déduire les décisions stratégiques qui s'imposent.

4. Utiliser et partager l'information " talent " au sein de l'entreprise

L'information " talent " est inutile si elle ne peut être partagée de façon efficace. C'est pourquoi les nouvelles technologies sont aujourd'hui incontournables dans une politique de gestion des talents. Les SIRH permettent au manager de consigner tous les éléments collectés, tout comme ils sont un moyen pour le collaborateur de se donner de la visibilité. Ces outils de communication interne spécifiques facilitent en outre la circulation de l'information entre la direction, le top management et les RH, et permettent même, pour les plus élaborés, de créer des alertes pour détecter les talents sur des critères spécifiques fixés par l'entreprise.

Comment fidéliser les talents



1. La fidélisation des talents par les avantages financiers

C'est l'un des principaux leviers, et le plus classique, qu'utilise l'entreprise pour fidéliser les talents. Ce levier est utilisé dès le recrutement, ce qui suppose que le potentiel du talent ait été identifié au cours des premiers entretiens. Ces avantages financiers se traduisent le plus souvent par une rémunération alléchante, voire individualisée. Ils peuvent cependant prendre d'autres formes, comme les systèmes de primes. Dans certains cas, l'entreprise propose même au talent une prise de participation dans la société, ce qui renforce significativement son implication.

2. Mettre les bons talents au bon poste

Pour s'épanouir, les talents doivent évoluer dans un environnement stimulant et propice au développement de leur potentiel. Il est donc important de leur confier un poste au travers duquel leurs points forts seront mis en valeur et reconnus.

Cela suppose de la part du manager un suivi personnalisé, ainsi qu'une capacité à détecter les insatisfactions éventuelles. De la même façon, les missions proposées doivent être variées et permettre aux talents d'élargir leurs compétences. Enfin, l'entreprise doit être capable de proposer une culture et des valeurs auxquelles les talents peuvent s'identifier, afin d'exprimer le meilleur de leurs capacités. Cela est particulièrement vrai pour la génération Y, "accro" aux nouvelles technologies et avide de reconnaissance pour le travail effectué.

3. Offrir aux talents des possibilités de mobilité et d'évolution

Rien de tel qu'un talent qui végète pour risquer de le voir partir vers d'autres horizons. L'intégration, puis la gestion de l'évolution de carrière, l'accompagnement et le suivi professionnel sont donc fondamentaux pour fidéliser les hauts potentiels.

Cette gestion est généralement menée par le manager ou les RH. Cependant, dans certaines entreprises, le collaborateur participe activement à l'élaboration de son propre plan de carrière ou bénéficie de programmes de coaching personnalisés.

4. Avoir une véritable politique de fidélisation des talents

Enfin, cela peut paraître une évidence, mais pour fidéliser les talents, l'entreprise doit, à la base, présenter des atouts propres à les retenir :

- une bonne ambiance de travail et un cadre agréable (organisation des bureaux, température...) ;
- des avantages sociaux (tickets restaurant, mutuelle...) ;
- des avantages divers (comité d'entreprise, voiture de fonction, téléphone portable...) ;
- des événements pour assurer la cohésion d'équipe (séminaires, soirées...).

C'est donc la combinaison intelligente et raisonnée de tous ces leviers qui sera propre à créer l'attachement du talent à l'entreprise.

Découvrir le monde du marketing et du commercial



La référence
des décideurs
La communauté
Marketing
& communication



Le média
cross canal
Ecommerçants
et commerce
connecté



Le média
orienté
100% client



Le service
d'information
des commerciaux
et des business
developers

Découvrir le monde de la finance et des achats



Le média référent
des acheteurs
privé / public



La solution
d'information
des directeurs
administratifs
et financiers

Découvrir le monde de l'entrepreneuriat



La source
d'information des
entrepreneurs et
des dirigeants PME



Le magazine
des entreprises
artisanales



Le magazine
des entreprises
artisanales