



Lucile Fontaine, Manager



Gestion des talents, mode d'emploi

La notion de gestion des talents recouvre des réalités différentes d'une organisation à l'autre : certaines considèrent que tous leurs salariés sont des talents, tandis que d'autres préfèrent miser sur un vivier de talents sélectionnés. C'est donc à chaque entreprise de définir ses principes structurants. Comment votre organisation peut-elle mettre en place une politique de gestion des talents qui soit pertinente ? Voici trois cas concrets pour vous aider à définir la stratégie qui soit la plus adaptée à votre contexte.

CAS N°1 – JE SUIS UNE TPE/PME : JE PEUX LANCER DES INITIATIVES DE GESTION DES TALENTS

Dans une TPE/PME, les missions RH se concentrent souvent sur la gestion administrative, faute de ressources à disposition. Pourtant, l'attraction et la fidélisation des collaborateurs est un enjeu fort pour ces organisations, notamment pour recruter sur des métiers dits "pénuriques". Il est donc clé pour une TPE/PME de s'interroger sur ses leviers d'engagement et de lancer quelques actions de gestion des talents.

Une première initiative pourra être d'identifier les métiers et les compétences qui sont clés pour l'entreprise, puis d'organiser un échange avec chacun des collaborateurs afin de connaître leur projection dans l'organisation. Des actions de développement pourront alors être mises en place en prêtant une attention particulière aux collaborateurs que

l'on souhaite fidéliser. Il pourra par exemple être intéressant de proposer à des collaborateurs de s'investir sur des projets internes tels que le développement de nouveaux produits ou services, afin de mobiliser d'autres compétences que celles requises sur leur poste.

Les collaborateurs les plus experts pourront quant à eux proposer du tutorat dans une logique de transmission des compétences. Il sera également clé de s'inscrire dans une logique de développement de la marque employeur en communiquant sur les initiatives mises en place, notamment pour les TPE/PME qui rencontrent des difficultés à attirer des talents.

Ainsi, si les moyens dédiés à la gestion des ressources humaines sont limités au sein d'une TPE/PME, cela ne doit pour autant pas être un frein pour lancer des initiatives en matière de gestion des talents.

CAS N°2 – JE SUIS UNE ETI EN FORTE CROISSANCE : JE PEUX STRUCTURER MA GESTION DES TALENTS

Le passage de la PME à l'ETI représente généralement un point de bascule pour les entreprises. En effet, il devient souvent plus compliqué à partir de 200-250 salariés d'avoir une connaissance fine de l'ensemble des collaborateurs, et les modes de fonctionnement « au cas par cas » trouvent alors généralement leurs limites. Une ETI peut donc difficilement faire l'impasse sur les questions liées à la gestion des talents, car il est clé d'avoir de la visibilité sur les collaborateurs, les métiers et les compétences qui composent l'organisation et qui seront nécessaires pour accompagner son évolution. Pour cela, la mise en place de processus et d'outils dédiés à la gestion des ressources humaines est nécessaire. L'entreprise pourra par exemple se

doter d'un SIRH lui permettant de recenser les compétences de ses collaborateurs et d'évaluer leur performance, pour ensuite mettre en place les actions de développement les plus adaptées. Ainsi, les collaborateurs pourront se voir proposer des formations en lien avec leurs souhaits d'évolution ou des passerelles pour évoluer vers des métiers identifiés comme « clés » par l'entreprise. Les entreprises les plus mûres pourront quant à elles structurer des parcours de développement.

La professionnalisation des ressources humaines est un enjeu clé pour les ETI et la structuration d'une politique de gestion des talents apparaît également comme un levier intéressant pour se différencier par rapport à d'autres entreprises sur des marchés souvent concurrentiels.

CAS N°3 – JE SUIS UNE GRANDE ENTREPRISE : JE PEUX METTRE EN PLACE UNE POLITIQUE DE GESTION DES TALENTS

Une grande entreprise a généralement un niveau de maturité avancé sur la structuration de ses ressources humaines : vision stratégique portée par la Direction, processus formalisés, ressources dédiées à la gestion

des RH, outils au service du développement des collaborateurs... Autant d'éléments sur lesquels s'appuyer pour mettre en place une véritable politique de gestion des talents. Une grande entreprise peut également compter sur ses capacités d'attractivité et de rétention : évolution vers des postes d'encadrement, renforcement du rôle d'expert ou encore mobilité internationale. Son principal défi résidera alors plutôt dans sa capacité à donner de la cohérence à ses différentes initiatives. Pour cela, elle pourra lancer des programmes de développement avec des objectifs bien précis : ouverts à tous ou sur sélection, ils pourront être à destination de collaborateurs identifiés comme « hauts potentiels », de managers, ou encore de filières métiers. Véritables accélérateurs d'évolution, ces programmes permettent de faire vivre des expériences marquantes aux salariés tels que des séminaires entre pairs, des rencontres avec des leaders inspirants ou encore des immersions dans des environnements innovants.

Le champ des possibles est vaste, c'est donc à l'entreprise de dessiner les contours de sa politique de gestion des talents et de parvenir à

fidéliser ces « talents » pour lesquels un investissement tout particulier est réalisé.

Conclusion

Toutes les organisations ont intérêt à s'interroger sur leurs capacités à attirer et retenir les talents. En effet, mettre en place une gestion des talents c'est investir dans le développement de ses collaborateurs, mais aussi dans le développement de son entreprise. Une politique de gestion des talents doit être adaptée au type de structure, et donc aux moyens à sa disposition, à ses enjeux et à ses objectifs de développement. Connaître les atouts au sein de son organisation est donc indispensable, mais il faut être vigilant à reconnaître l'investissement de chacun dans l'entreprise, au risque de voir des collaborateurs quitter l'organisation par manque de reconnaissance.

Contact :

- 01 80 27 17 90
- contact@convictionsrh.com
- <https://www.convictionsrh.com/fr/>