

La Gestion des talents entre dans une nouvelle ère

Tom Pfeiffer

Partner
Audit
Deloitte

Sacha Thill

Senior Consultant
Operations Excellence
& Human Capital
Deloitte

Soucieuses du bien-être et du développement personnel de leurs employés, les entreprises ont renforcé leurs efforts dans le domaine de la Gestion des talents au cours des dernières décennies, dans le but principal d'acquérir une image d'"employeur de choix".

Introduction

À l'origine, la Gestion des talents fait référence à la volonté d'une entreprise de recruter, promouvoir et conserver les profils les plus talentueux disponibles sur le marché de l'emploi, en tenant compte de l'évolution de la démographie mondiale, de l'accroissement des écarts de compétences et de l'entrée sur le marché du travail d'une génération plus flexible, et adepte des nouvelles technologies. Dans ce contexte, comment concilier le bien-être et le développement des talents avec la stratégie d'entreprise?

En effet, si les entreprises doivent prendre en compte le bien-être et le développement personnel de leurs employés, elles doivent aussi assurer l'atteinte de leurs objectifs stratégiques globaux. Ainsi, le Capital humain est aujourd'hui plus que jamais une composante première des stratégies d'entreprise.

La pression croissante exercée sur les organismes publics sur les sujets relatifs à l'attraction et au développement de talents a engendré une banalisation des comparaisons entre secteur public et secteur privé au cours des dernières décennies. Dès lors, en quoi les considérations en matière de Gestion des talents propres au secteur public diffèrent-elles de celles du secteur privé?

Aspirations des talents dans la nouvelle ère du marché de l'emploi

Au cours des dernières décennies, nous avons observé une évolution significative des désirs et aspirations des employés sur le marché de l'emploi. Nous sommes passés d'une époque où la sécurité de l'emploi était le maître mot, où les employeurs façonnaient la carrière d'une personne en lui inculquant un sentiment d'appartenance, à une époque où les opportunités d'emploi sont infinies et où les employés peuvent se tourner vers l'employeur de leur choix.

Ces changements sont le fait de différents facteurs externes, tels que la mondialisation des marchés, la croissance des économies, l'accroissement de la concurrence et les percées technologiques, qui ont eu différents impacts sur plusieurs générations (baby boomers, générations X, Y et Z) aujourd'hui présentes sur le marché de l'emploi.

Par conséquent, lorsqu'elles définissent la stratégie globale de Gestion des talents, les entreprises doivent prendre en compte les différents besoins et aspirations de leurs employés et/ou des profils qu'elles souhaitent recruter.

A quoi aspirent les talents d'aujourd'hui?

Lorsqu'on analyse les aspirations des talents, il importe de considérer deux axes principaux: les caractéristiques d'un emploi attrayant et la nature du poste.

Selon une étude réalisée par Deloitte en 2014, le premier critère d'attractivité d'une organisation auquel les talents sont le plus sensibles réside dans les opportunités de développement personnel et de carrière, suivies par la reconnaissance des performances, tandis que le salaire n'arrive qu'en troisième position.

L'individu est naturellement compétitif, et il a besoin de se sentir constamment conforté dans son désir de développement personnel. Si une personne s'accomplit et se sent reconnue dans son travail quotidien, elle sera motivée pour être plus performante et pourra potentiellement transmettre les connaissances qu'elle a acquises aux générations suivantes, assurant ainsi l'amélioration continue de l'activité globale de l'entreprise.

En outre, le développement personnel au sein d'une entreprise et l'amélioration continue de l'ensemble des compétences et connaissances d'une personne renforceront son aptitude à l'emploi.

Au contraire, plutôt que de s'adapter à des tendances de marché prédéterminées, les organisations doivent se concentrer sur leurs propres objectifs et vision stratégique

La Gestion des talents dans la nouvelle ère du marché de l'emploi

Comme évoqué précédemment, il est très important de prendre en compte l'évolution des aspirations des talents et des besoins de développement de carrière. Toutefois, il est plus important encore de mettre en adéquation la stratégie de gestion des talents avec la gestion globale de l'entreprise.

Par conséquent, les entreprises doivent définir clairement leurs buts et objectifs lorsqu'elles mettent en place une stratégie de Gestion des talents. Cette stratégie ne doit pas s'attacher uniquement aux recommandations d'études de références portant sur les tendances de marché telles que la promotion des talents, assurer le renouvellement des effectifs, doter l'entreprise de la main-d'œuvre la plus qualifiée ou limiter le taux de turnover/les embauches à un pourcentage, etc.

Au contraire, plutôt que de s'adapter à des tendances de marché prédéterminées, les organisations doivent se concentrer sur leurs propres objectifs et vision stratégique. Dès lors, la stratégie de Gestion des talents doit être conçue clairement dans le but de contribuer à la réalisation de ces objectifs.

Pour aligner la Gestion des talents avec la stratégie globale d'une entreprise, il est crucial d'appréhender les coûts ainsi que les avantages liés aux décisions concernant les talents.

La première étape de la mise en place d'une stratégie de gestion des talents efficace est de cerner pleinement les besoins actuels de même que l'évolution des exigences des clients, les innovations des concurrents, les changements de la réglementation et d'autres facteurs externes. Les moyens mis en œuvre par une entreprise pour faire face à et/ou anticiper ces changements sur le marché sont déterminants pour acquérir un avantage

compétitif. Une parfaite compréhension de ces facteurs permettra à une organisation de définir (i) les différentes compétences et aptitudes dont elle a besoin et (ii) le nombre de personnes nécessaires à des postes spécifiques et à un moment donné pour accomplir les opérations futures.

Ainsi, l'intégration des différentes étapes de la Gestion des talents dans la stratégie globale de l'entreprise permettra de traiter des objectifs spécifiques plutôt que d'agir en fonction des tendances du marché et de benchmarks.

Comment adapter les différentes étapes du cycle de la Gestion des talents à la stratégie globale de l'entreprise?

Le cycle de la Gestion des talents est composé de trois grandes étapes:

1. l'attraction et le recrutement des talents
2. le développement et le déploiement et enfin
3. la rétention des talents

La compréhension de la stratégie globale de l'entreprise et une vision d'ensemble de son orientation permettront d'aligner de manière cohérente ces trois étapes clés.

Attirer et recruter des talents

De nos jours, les entreprises sous-estiment souvent les coûts engendrés par le recrutement d'un personnel inadéquat présentant des lacunes importantes par rapport aux compétences requises. Si une entreprise ne recrute pas les bonnes personnes au bon moment, l'impact financier peut être considérable. Un écart de compétences accru aura des effets négatifs sur les fonctions opérationnelles et pourra en outre conduire à des transferts d'informations/de connaissances erronées, qui se répercuteront dans toute l'entreprise par effet domino.

D'autre part, il est important de préciser que, contrairement à de nombreux préjugés, les processus de recrutement peuvent être lourds et certains profils spécifiques peuvent s'avérer difficiles à trouver. A cet effet, des informations précises sur les futures missions permettront à la fonction RH d'adapter sa stratégie de recrutement en conséquence et de rechercher des profils spécifiques présentant des compétences ciblées.

En outre, lors de l'alignement des processus de recrutement avec la stratégie d'entreprise, il importe de recourir à une planification efficace de la main-d'œuvre. Cela permettra à l'organisation de déterminer sur la base d'un raisonnement analytique, le nombre de personnes disposant de compétences particulières dont elle aura besoin sur plusieurs années, en fonction de facteurs externes et internes spécifiques. L'utilisation de telles méthodes analytiques réduit la probabilité de devoir faire face à des écarts de compétences au sein de l'entreprise et accroît l'efficacité du recrutement.

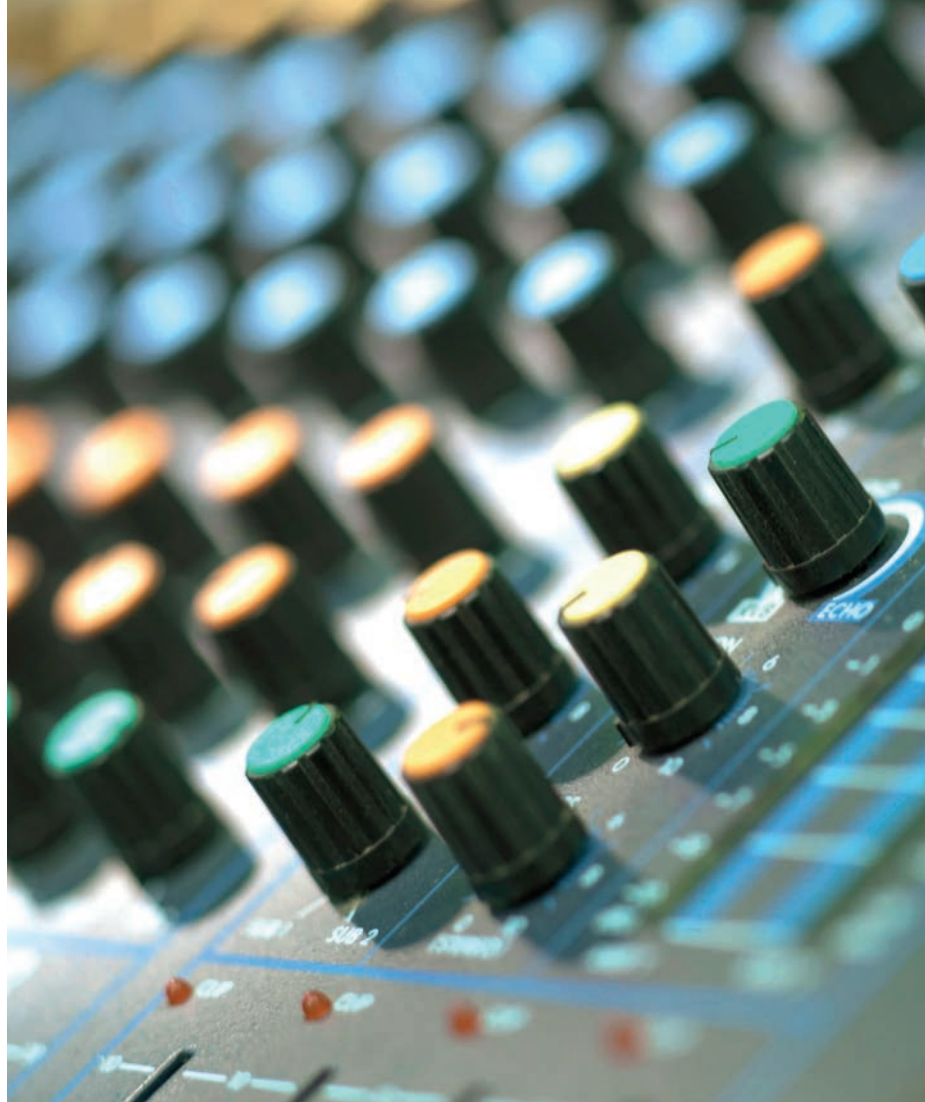
Développer et déployer les talents

Le développement et le déploiement des talents doivent s'adapter aux besoins et aux processus futurs de l'entreprise et par conséquent être en adéquation avec sa stratégie globale.

A une époque marquée par une individualisation croissante, nous devons désormais apporter des solutions sur-mesure à des besoins spécifiques de clients précis afin de les satisfaire pleinement. Il en est de même des programmes de développement interne d'une entreprise.

Lorsqu'elles définissent une stratégie de développement, les entreprises doivent concilier au mieux leurs besoins futurs, les aspirations de leurs employés ainsi que les postes critiques et segments de personnel clés. La prise en compte des besoins futurs facilitera la définition des besoins liés aux postes à pourvoir. Au lieu de toujours recruter de nouveaux talents répondant à ces exigences spécifiques, les entités doivent s'efforcer de développer ces compétences en interne.

La création de plans de développement en fonction des aspirations personnelles des employés, tels que décrits précédemment, permettra ensuite d'accroître le niveau



de satisfaction des employés ainsi que leur motivation et, très probablement, leur productivité.

Enfin, le développement des compétences des postes critiques et segments de personnel clés permettra un transfert de connaissances vers d'autres employés, ce qui réduira la dépendance de l'entreprise vis-à-vis de profils spécifiques.

Conserver les talents

Conserver les talents est l'un des principaux défis des entreprises. Le turnover est coûteux et nécessite des ressources précieuses pour recruter et former de nouveaux employés. Les employés chargés de pallier au départ de leurs collègues ont un surcroît de travail, ce qui réduit leur productivité, et impacte les résultats.

Comment les entreprises relèvent-elles ce défi?

Le départ des talents ne peut certes pas être évité, mais il peut être anticipé et/ou limité dans une certaine mesure.

Dans le cas de départs pouvant être anticipés/limités, il est très important que l'entreprise s'efforce d'identifier les raisons ayant motivées le départ des employés. Parmi ces raisons, on retrouve majoritairement le sentiment de non accomplissement personnel dans les tâches quotidiennes, des perspectives de carrières trop limitées et enfin un mauvais équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Des tensions internes entre

employés et supérieurs constituent une autre raison pouvant être mise en avant, dans la mesure où elles peuvent induire un sentiment de non-reconnaissance au sein de l'entreprise.

On peut ici voir le lien entre les caractéristiques d'un employeur de choix évoquées précédemment et les raisons les plus communément invoquées pour justifier des départs évitables. Pour gérer le départ des talents, la plus courante des meilleures pratiques consiste en des entretiens de départ. Ceux-ci permettent aux entreprises de garder à l'esprit les enseignements tirés afin d'éviter que des cas de figure similaires ne surviennent.



Une autre pratique courante consiste à promouvoir la mobilité interne, ce qui permet d'offrir aux employés un éventail de choix plus large et une plus grande flexibilité en ce qui concerne leurs opportunités de carrière, et de mieux répondre à leur problématique d'accomplissement et de reconnaissance dans leurs responsabilités quotidiennes. La mobilité interne permet aux employés de mieux comprendre le fonctionnement global de l'entité, ce qui peut favoriser de meilleures opportunités de développement.

La Gestion des talents dans le secteur public

Comme énoncé précédemment, désormais, les talents ne recherchent plus la stabilité et la sécurité de l'emploi, mais une plus grande reconnaissance professionnelle et de meilleures opportunités de développement de carrière. Par conséquent, afin de rester compétitif et attractif, le secteur public doit veiller à se doter de procédures adéquates en matière de Gestion des talents et surtout d'adopter le bon état d'esprit pour attirer, promouvoir et conserver des employés compétents.

Cependant, la Gestion des talents dans le secteur public doit-elle prendre en compte les mêmes considérations que dans le secteur privé?

L'objet d'un organisme public est tout autre que celui d'une entreprise privée. Une entreprise privée poursuit in fine des objectifs commerciaux lui permettant (i) de s'assurer de la viabilité de ses activités tout en offrant des rendements adéquats à ses actionnaires et (ii) de conserver un avantage concurrentiel sur son marché respectif. Ainsi, sa stratégie de Gestion des talents doit refléter les caractéristiques nécessaires pour prospérer sur son marché.

Les objectifs poursuivis par les entités du service public sont très différents. Même si elles recherchent la viabilité en termes de coûts, leur but ultime est de répondre aux besoins d'un plus grand nombre: le pays lui-même. Du fait de l'objectif exclusif des organismes publics, les profils qu'ils regroupent sont différents.

Pour le secteur public, le défi en termes de talents consiste surtout à pouvoir mettre en œuvre au bon endroit des ressources possédant des compétences et des aptitudes adéquates sur le court terme.

Selon une étude réalisée par Deloitte en 2014, la proportion d'employés âgés de plus de 55 ans est beaucoup plus importante dans le secteur public que dans le secteur privé. Du fait de l'augmentation du nombre de départs à la retraite des "baby boomers" dans les prochaines années, le recrutement de talents va représenter un défi croissant pour les organismes publics. Par conséquent, ils devront s'attacher (i) à assurer un transfert adéquat des connaissances aux générations suivantes afin de pérenniser les savoir-faire et les compétences et (ii) à mettre en œuvre une stratégie de recrutement attrayante, tenant compte des aspirations des talents et des programmes de développement.

Cependant, la rétention des talents ne soulève manifestement pas les mêmes problématiques dans le secteur public. En raison de conventions collectives et de fortes valeurs d'appartenance, les entités du secteur public enregistrent en moyenne de très faibles taux de turnover. Le secteur public est confronté à des problématiques de rétention lorsque les employés atteignent un stade critique et souhaitent se confronter à de nouveaux défis et opportunités de développement.

Qu'est-ce que cela signifie concrètement en termes de Gestion des talents pour le secteur public?

Lorsqu'ils recrutent des talents, les pouvoirs publics doivent garder à l'esprit que les taux de départ à la retraite sont appelés à augmenter et qu'il y a un risque constant de pénurie de talents aux compétences et habilités spécifiques. Dès lors, tout comme les entreprises privées, les organismes publics doivent planifier le volume concret de "baby boomers" partant à la retraite, identifier les pertes de compétences associées et préparer la transition en conséquence. Ils pourront ainsi prendre les mesures nécessaires en vue d'un transfert de connaissances adéquat à des populations définies et procéder à des recrutements ciblés, en fonction des besoins futurs en termes de compétences, habilités et mentalités.

Concernant le développement des talents, le processus sera le même que pour le secteur privé. Les aspirations des talents ne sont pas liées à un secteur quelconque,

mais à leur propre nature humaine. Les employés, tels que nous les considérons aujourd'hui, ont besoin de s'accomplir, d'être reconnus dans leurs activités quotidiennes, et surtout de progresser dans leur carrière. Le développement des talents et la promotion des connaissances permettent de répondre dans une certaine mesure à ces attentes. De plus, face à la perspective du prochain départ en retraite des "baby boomers", le transfert de connaissances et le développement de compétences sont aujourd'hui, plus que jamais, essentiels pour les organismes publics.

Enfin, en ce qui concerne la rétention des talents, les pouvoirs publics doivent s'efforcer de repenser leurs modèles de carrière en proposant plus de défis professionnels et en multipliant les opportunités. Cela permettra d'accroître la motivation des employés et de favoriser un environnement de travail sain.

Conclusion

- Comprendre les aspirations personnelles des employés
- Aligner la Gestion des talents avec la stratégie globale de l'entreprise
- Réduire les écarts de compétences par l'alignement de l'anticipation des besoins avec la stratégie de l'entreprise
- Développer et déployer les ressources humaines en fonction des aspirations personnelles, des besoins de l'entreprise ainsi que des postes critiques et segments de personnel clés
- Comprendre les raisons incitant les employés à partir afin d'éviter que des cas similaires se reproduisent
- Ne pas fermer la porte à des personnes qui n'ont pu être retenues
- Même si l'objectif initial des secteurs public et privé diverge, la Gestion des talents présente dans les deux secteurs des aspects très similaires, avec quelques points d'attention différents.