

La valeur des talents

Jeune RH dans un groupe international au début des années 1990, j'ai gardé le souvenir d'un intervenant américain envoyé par le siège pour nous initier à une approche de gestion des talents construite sur les connaissances, les comportements et la motivation des collaborateurs. Particulièrement sensible au sujet, ce groupe avait décidé de miser sur le potentiel que représentait ses collaborateurs pour se développer. "Un jour," nous avait expliqué l'intervenant "recruter à l'extérieur génèrera, pour toutes les entreprises, un coût si exorbitant et un retour sur investissement si aléatoire, qu'elles préfèreront investir massivement dans le développement de leurs propres collaborateurs. Elles se focaliseront plus sur leur capacité à retenir les compétences qu'à les attirer". A l'époque, j'avais été ravie d'entendre ce point de vue mais également sceptique quant à la capacité d'inversion d'un modèle que je découvrais à peine.

Force est de constater, 25 ans plus tard, que nous sommes rendus à ce point et au delà.

Si le coût d'acquisition d'un talent est élevé, il n'est cependant pas le critère déterminant qui fait préférer le développement au recrutement. Paradoxalement, l'automatisation du travail et l'émergence de l'homme connecté ont souligné l'importance de la dimension humaine du talent. Le diplôme, s'il reste un gage de connaissance, n'est plus le sésame de la progression dans les organisations. La dimension comportementale et l'engagement sont devenus centraux. Le talent aujourd'hui suppose de savoir gérer la complexité, susciter l'adhésion, décider en environnement changeant, s'engager, rester positif, apprendre de ses erreurs et développer les autres tout en garantissant le résultat. Le manager laisse progressivement la place au leader et le dirigeant de demain est celui qui arrive dès aujourd'hui à démontrer ses capacités holistiques.

A chaque restitution d'assessment, de 360° ou d'Insights® Discovery, je suis émerveillée par la capacité que démontrent les individus à s'approprier leurs axes de travail et leurs forces, à les contextualiser, à exprimer leurs besoins, leurs craintes, leurs limites et leurs satisfactions. Non seulement les organisations ont évolué dans leur appréhension de ce qu'est un talents, mais les premiers concernés ont appris à se mettre dans une dynamique de succès. Personne ne nie le fait que susciter l'adhésion, voire l'enthousiasme, vis-à-vis de sujets qui fâchent soit une gageure. Chacun reconnaît l'importance des expériences partagées, des échanges de points de vue, des coachings et des formations.

Malheureusement peu de monde s'accorde ou accorde le temps pour le faire. Une formation qui durait deux jours au début des années 2000 doit pouvoir s'organiser en une matinée aujourd'hui. Le cerveau humain et le contexte ont-ils évolué au point que l'apprentissage ait pu gagner 75% d'efficacité en 10 ans ? Sans doute non. Mais les agendas ont beau être

électroniques et les talents pilotés, l'injonction performance / développement reste paradoxale et difficile à contourner. Ce qui positionne inexorablement la capacité à dire non et à s'affirmer, au rang de compétence clé pour un leader talentueux, dans un environnement où les processus et la multiplication des normes et procédures menacent de déresponsabiliser les individus. Une manière sans doute de répliquer aux "marchés qui vont de plus en plus vite", comme l'explique la majeure partie de mes clients et de reprendre la main sur le rythme imposé par des machines qui pilotent les activités H24 7/7. Une manière sans doute de rendre à l'homme une place de choix et de proposer aux équipes un environnement de travail propice à l'innovation, l'initiative, le rêve et tolérant à l'erreur.

Comme si la gestion des talents dépassait les simples enjeux opérationnels et stratégiques pour satisfaire à des enjeux supérieurs. Humains, par exemple.

Véronique Thiel

LA TRANSFORMATION ET LE CHANGEMENT

Parité hommes-femmes : où en sommes nous ?

L'emploi des femmes reste cantonné aux postes les moins valorisés, dans l'agriculture, le commerce et les services. Elles sont moins payées et davantage touchées par la pauvreté.

De plus, elles continuent d'assumer des doubles journées : en France les tâches domestiques les occupent 26h15 par semaine contre 16h20 pour les hommes.

Dans notre pays, aucune femme n'est à la tête d'une entreprise du CAC 40. A l'échelle de l'Union Européenne, la part des femmes à se prévaloir d'une telle fonction est de 2,8%.

Selon l'Organisation Internationale du Travail, la première cause réside dans le fait que les expériences d'encadrement des femmes ne sont pas assez diversifiées, ce qui bloque leur progression hiérarchique. Puis l'OIT identifie, pour les femmes d'Europe centrale et orientale, le poids des responsabilités familiales, l'absence d'incitation des hommes à prendre des congés familiaux et l'absence de stratégie visant à maintenir en fonction les femmes qualifiées comme facteurs bloquants secondaires.

ÉQUITÉ DES POLITIQUES RH

Entretien vidéo : nouvelle génération

Vous connaissiez l'entretien physique, l'entretien par téléphone ou en visioconférence : découvrez l'entretien vidéo en différé.

Ce nouvel outil du processus de recrutement vise à faciliter le rapprochement entre candidats et recruteurs. Le concept est simple : réaliser une présélection fluide et rapide des candidatures. Pour cela, le recruteur rédige un questionnaire spécifique en fonction du poste à pourvoir. Le candidat qui postule est invité à y répondre en vidéo. Il bénéficie de plusieurs tentatives pour enregistrer ses réponses afin de maximiser ses chances de convaincre le recruteur. Le recruteur visionne ensuite la vidéo envoyée par le candidat sur la plateforme. Il évalue les différentes candidatures afin d'effectuer une présélection à distance. Ce nouvel outil permet d'éviter les déplacements et donne la possibilité aux candidats de se montrer sous leur meilleur jour. Cette méthode est principalement employée dans la recherche de commerciaux, pour les profils de marketing et techniques.

Si les lettres de motivation semblent parfois dépassées, l'entretien vidéo différé donne l'opportunité aux candidats d'exprimer leurs motivations au-delà du CV et de mettre en avant certains éléments de leur parcours, particulièrement pertinents pour le poste convoité.

DÉVELOPPEMENT DES INDIVIDUS ET DES ÉQUIPES

Pour un équilibre vie pro-vie perso : la PME, c'est mieux !

Small is beautiful, les dirigeants de PME estiment qu'ils font plus que les grandes entreprises pour que les salariés se sentent bien au travail.

Selon une enquête réalisée par THE Sofres et Sodexo, 56% des patrons de petites et moyennes entreprises estiment que ces structures sont plus performantes en matière d'équilibre de vie privée-vie professionnelle tandis que 39% donnent l'avantage aux grandes entreprises.

Parmi les points forts des petites structures, les dirigeants de PME citent aussi l'ambiance de travail, la cohésion des équipes, la reconnaissance des performances des salariés et la polyvalence des tâches. En revanche, ils se jugent moins bons que les grands groupes pour les rémunérations et avantages ou encore la possibilité d'évoluer rapidement dans l'entreprise. Les responsables de PME sont largement convaincus (80%) du lien entre amélioration de la qualité de vie au travail et la performance. Mais l'étude montre également que sept patrons sur dix disent avoir des difficultés à recruter et que pour 64% d'entre eux, fidéliser leurs salariés est un enjeu très important.

AU FIL DE LA VEILLE

Les jeunes geeks initient les patrons à Facebook et Snapchat

C'est un déjeuner peu ordinaire qui s'est déroulé au siège d'Axa, les membres du comité de direction étaient présents pour écouter pendant une heure et demi, quatre de leurs jeunes salariés décrire les subtilités des applications Snapchat et Pocket ou encore les finesses du paramétrage des recherches sur Google.

Pour l'assureur, le passage au numérique ne se résume pas à un changement d'outils et de technologies. Il bouscule aussi les certitudes, les hiérarchies et les modes d'apprentissage. Pour Karima Silvent DRH en charge de la transformation numérique, un tel aveu est gage de la capacité du groupe à négocier un virage digital serré. La DRH a soigné ce programme de formation inédit. La France, qui joue le rôle de poisson-pilote, a formé les 55 premiers jeunes mentors volontaires aux rudiments de la pédagogie pour leurs présentations des nouvelles technologies. En France, 250 salariés se sont portés volontaires pour suivre les formations dispensés par ces jeunes geeks. Axa direct a souhaité la proposer à l'ensemble de ses salariés dans le monde.

Revue de presse : Julie Husser.

Crédit photo : Michel Christen.