

Petit à petit, les pros du management de talents étendent leur périmètre

Distinct de la compétence et du potentiel, le talent colle aux enjeux stratégiques de l'entreprise.
Sa gestion peut être cruciale, à condition toutefois de sortir de l'astuce cosmétique ou du stéréotype stérile.

ORGANIGRAMME

Valérie Landrieu
vlandrieu@lesechos.fr

65 % des entreprises déclaraient récemment pratiquer une politique de « gestion des talents » (cf. Etude ANDRH- FéFAUR/mai 2013). Si élégante soit-elle dans la constellation RH, l'expression fait sourire. Le terme « talent », aux origines toutes chrétiennes – la parabole des talents est l'une des paraboles évangéliques les plus connues – ne serait-il pas un simple détournement sémantique servant la cause de la « marque employeur » ? A entendre Laurence Hollobon, corporate talent director du groupe Bel, ce serait plutôt « une alliance vertueuse du business et des hommes ».

● **ET LE « TALENT » APPARUT** « J'ai pour la première fois rencontré l'expression "talent" de façon structurée, en entreprise, lors du rachat de Pechiney par Alcan, en 2003 », retrace Marie-Bernard Delom, aujourd'hui VP HR Orange Campus et Talent director du groupe de télécoms. Il s'agissait alors de retenir les cadres prometteurs dans le nouvel ensemble. Le terme, qui viendrait du Canada, a fait son apparition en France au début des années 2000 lorsque spécialistes du leadership et recruteurs ont commencé à s'alerter de la future « guerre » que ne manqueraient pas de se livrer les entreprises pour assurer la relève de leurs dirigeants, dans un contexte de « rareté des ressources » et d'hypercompétition.

Le « talent », nouvelle appellation du « haut potentiel » ? « L'expression illustre en tout cas la prise de conscience, de la part des entreprises, de la nécessité de s'occuper de façon particulière et individualisée de la population des dirigeants », explique Olivier Boulard, associé chargé de la pratique lea-

dership consulting chez Heidrick & Struggles. De même, pour Sylvie Wahl, consultante RH et coach, après trente ans de carrière dans des grands groupes, il ne fait aucun doute que « le talent est aujourd'hui lié à l'engagement et la performance du cadre dirigeant ».

Toutefois, considère aussi Marie-Bernard Delom, le terme « fait référence à un monde plus agile et plus créatif. Il y a là davantage l'idée d'émergence et de créativité ». Il traduit « un essoufflement du modèle de la compétence », analyse Pierre Mirallès, professeur associé à l'IAE de Montpellier, en référence aux modèles et aux instruments de gestion par la qualification (et la compétence). Mieux encore, indique pour sa part Christophe Falcoz, professeur associé de l'IAE de Lyon, le concept « est en train d'élargir le vivier de l'entreprise à toutes les personnes importantes pour son activité ». La force du verbe, en quelque sorte.

● **QUI SONT LES PROFESSIONNELS DU « TALENT MANAGEMENT » ?** La diversité des titres liés à la « gestion des talents » dans l'entreprise reflète les deux acceptions, ensemble des collaborateurs clés ou cercle restreint de hauts potentiels. Et la réalité d'une fonction qui, si elle n'est « pas encore tout à fait stabilisée », selon Olivier Boulard, n'en est pas moins en développement. « Je ne vois pas comment une entreprise réalisant un chiffre d'affaires d'au moins 2 milliards d'euros, ayant des activités internationales, et comptant une population d'à peu près 80 dirigeants pourrait se passer d'un tel poste », diagnostique le consultant.

Les profils sont variables et les postes se définissent en fonction des liens et de la proximité avec la DRH et le comité exécutif, et de son accès à la direction générale. Ancien spécialiste du leadership

ou ancien expert des ressources humaines, le VP talent peut aussi être passé par la direction d'une business unit. David Schajer est de ceux-là. Enarque, le VP Group Talent Management d'Alstom Group a notamment été directeur financier de l'Assistance publique-Hôpitaux de Paris, conseiller technique à Matignon et patron opérationnel d'une division chez Thalès avant de prendre une direction des ressources humaines et de rejoindre le « talent management ». Il y coordonne aujourd'hui les processus de recrutement et assure le suivi de carrière des cadres dirigeants. En binôme avec le DRH du groupe, il rapporte au CEO quand il s'occupe d'un dirigeant. Chez Bel, Laurence Hollobon se penche sur les carrières des N-1 des membres du comité de direction, soit une cinquantaine de personnes. Diplômée de l'ESCP-EAP (ESCP Europe aujourd'hui), elle est notamment passée du conseil en RH « dure » à l'outplacement, avant de devenir Corporate talent director. Au groupe Galeries Lafayette, la directrice des talents, de la communication et de la politique de RSE, Marie-Hélène Plainfossé, suit 150 personnes, dont « 50 de plus près ». En nommant il y a un an cette diplômée de l'EM Lyon, passée par le marketing et les ressources humaines, le président Philippe Houzé a surtout « souhaité avoir quelqu'un pour marcher pardessus les barrières des différentes directions, alors que le groupe poursuit son internationalisation », analyse un observateur.

« Le VP Talent, expert ou homme de pouvoir ? » s'interrogeait il y a un an Olivier Boulard, lors de la publication d'une étude de son cabinet consacrée au sujet. « Certainement pas un expert », défend Daniel Lacabane, le directeur développement des cadres dirigeants de Renault (un ancien commissaire de marine). Précisant qu'il ne détient d'autre « pouvoir que celui de proposer ». n



Faustine Spvagh pour « Les Echos »