

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE DU DR MOULAY TAHAR



Mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme de master en
gouvernance des entreprises

THÈME :

**Management des talents et gouvernance des entreprises
Étude de cas : établissement hospitalo-universitaire d'Oran**

Présenté par : KIES Amira

Encadré par : Dr BOUSLAH Abdelatif

Membres du jury

Dr RACHEDI Abdelkader.....Président

Dr BOUSLAH Abdelatif.....Encadreur

Dr YKOUBI Khelifa.....Examineur

Année universitaire : 2014/2015

Dédicaces

*A la mémoire des grands absents : Fatima Zohra,
et Mohamed Farid Mazouni .*

Remerciements

Je voudrai tout d'abord exprimer ma gratitude et mes plus vifs remerciements à mon directeur de recherche : Bouslah Abdellatif, professeur à l'université de Saida. De même, je tiens à remercier les membres du jury qui ont bien voulu évaluer mon travail.

- A mes parents qui ont fait de moi ce que je suis.
- A mon unique frère Mohamed qui a contribué pleinement avec beaucoup d'amour et de patience dans l'aboutissement de ce travail.
- A toutes mes sœurs, neveux, nièces et beaux frères.

A tous un grand merci

Table des matières

1. De la Gestion des Ressources au Management des Talents.....	8
1.1. L'émergence de la Fonction Ressources Humaines.	8
1.2. Les courants de pensée en Ressources Humaines.....	9
1.1.1. La Fonction Personnel	10
1.2. Au cœur de la Gestion des Ressources Humaines	12
1.2.1. Définition de la GRH	12
1.2.2. Définition de la gestion.....	12
1.2.3. Définition de la ressource	12
1.2.4. Définition de la Gestion des Ressources Humaines	12
1.3. Missions et défis de la Gestion des Ressources Humaines	13
1.3.1. Les missions de la Gestion des Ressources Humaines	13
1.3. 2. Défis de la gestion des ressources humaines.....	14
1.3.2.1. Les activités de la GRH	15
1.3.2.2. Les activités de base	16
1.3.2.3. Les activités mobilisatrices	16
1.3.2.4. Les activités d'équilibre et de rééquilibre	16
2. Les principes du Management des Talents	16
2.1. Les contours de la notion de Talent.....	17
2.1.1. Définition du Talent	17
2.2. L'importance du Talent	21
3.1.1. Définition du Management des Talents.....	25
4.2. Impacts du Management des Talents.....	32
4.2.1. Impact du management des talents sur la fixation des objectifs	32
2. Le processus du Management des Talents	38
2.1. L'attraction des talents	38
2.1.1. « Le Talent Mapping » comme outil de détection des talents.....	38
2.1.3. Les facteurs d'attraction.....	40
2.1.4. Construire une marque employeur :	40
2.3. Le développement des talents	42
2.3.1. Les axes de développement des talents.....	43
2.3.1.1. Les différentes formes de développement des Talents	45
3.1. L'évaluation, au service de la stratégie de l'entreprise.....	61

3.1.2. L'évaluation, au cœur des pratiques de GRH	62
3.2.2. L'évaluation à 360°	66
3.3. Les objets de l'évaluation et leurs mesures	67
3.4. Définir les mesures de l'évaluation	71
4. La rétention des talents.....	73
a. Les motifs de départ des employés.....	74
A. Le Cocooning : Protéger les talents	75
B. L'engagement.....	77
a. Définitions de l'engagement	77
b. Déterminants de l'engagement	78
Conclusion du chapitre	80
3. Gouvernance des entreprises	81
3.2. 1. La théorie de l'agence	83
3.2.2. La théorie des couts de transaction	84
3.2.3. la théorie des droits de propriétés.....	85
3.2.3.1. typologie des droits de propriété.....	86
3.2.3. La théorie d'enracinement.....	86
3.3. Définition de la gouvernance des entreprises.....	88
3.3.3. Les missions de la gouvernance d'entreprise.....	91
3.3.3.1. Les règles fondamentales de la gouvernance d'entreprise	91
3.4.1. Les relations de la gouvernance d'entreprise	93
3.4.2. Les niveaux de la gouvernance d'entreprise	94
3.4.3. Les caractéristiques de la gouvernance des entreprises.....	94
3.4.4. Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE	94
3.5. La gouvernance des entreprises : une vision du management	96
Conclusion du chapitre.....	99
Cadre théorique et méthodologique.....	100
1. Le questionnaire :.....	100
2. Identification de l'EHU d'Oran	104
3. Interprétation des résultats des deux questionnaires.	119
Conclusion générale	151
Bibliographie	153
ANNEXES	160

Introduction

La fonction ressource humaine a évolué de façon importante et a pris une place croissante depuis de nombreuses années. C'est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, de qualifications et de motivation.

L'évolution de la gestion des ressources humaines n'est pas le fruit du hasard, il s'agit plutôt d'une réponse à l'environnement en perpétuel changement de l'entreprise. Cette dernière est confrontée à des défis qui affectent, profondément, le management des hommes, face auxquels elle doit agir efficacement.

En effet, il semble bien que, dans de nombreux secteurs de l'économie, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle et les atouts personnels exceptionnels que possède un certain nombre de personnes-clés, les hommes ressources désignés par le qualificatif « Talents ».

Cette notion de Talent, qui prête confusion avec d'autres notions tel que : compétence, performance, potentiel et savoir-être, est d'actualité et les entreprises se vivent aujourd'hui ce qu'on appelle la guerre des talents qui s'exprime par l'action conjuguée et permanente des chasseurs de têtes d'une part et le phénomène particulièrement sensible aux pays en développement la fuite des cerveaux. Cette guerre des talents n'est pas nouvelle, mais elle connaît une ampleur inégalée importante.

Le management des talents peut être considéré comme un des éléments majeurs, voire stratégiques, de la réussite des organisations et d'autant plus dans un contexte économique fortement perturbé. Même s'il reste un domaine pratiquement inexploré pour beaucoup d'organisations algériennes préoccupées plus par des problèmes de gestion traditionnelle de personnels, son utilisation commence à prendre forme au sein de quelques directions ressources humaines qui s'efforcent à l'utiliser comme un outil de performance de l'organisation.

Au cours des dernières décennies, les débats sur la gouvernance des entreprises ont nourri de réelles controverses, parmi les acteurs de l'économie mondiale mais aussi au rang des classes

politiques.

Les déceptions auxquels ont été confrontés récemment certaines entreprises, telles qu'Enron aux états unis, ou bien encore France télécom, ont contribué à relancer l'intérêt du public pour les débats en matière de gouvernance. Ainsi le concept de gouvernance sort de l'ombre pour se répandre à l'usage.

La gouvernance est modelée par l'ensemble des règles législatives et réglementaires, jurisprudentielles et contractuelles, qui définissent les modalités de gestion de l'entreprise, le concept est associé à la surveillance économique, financière et morale de l'entreprise.

Pourquoi avons nous choisi ce sujet ?

Nous avons choisi ce thème pour les raisons suivantes

- 1- Nous avons ressenti le besoin d'étudier la gouvernance au sein d'une structure hautement spécialisée EHU afin de dégager les avantages et les défaillances sur terrain.
- 2- Comme le corps médical étant un noyau principal, sa bonne gestion permet une prise en charge sans faille du patient.
- 3- Le sujet est d'actualité.

Notre recherche se fixe pour objectif de vérifier la mise en place de la gouvernance au sein de l'établissement hospitalo - universitaire d'Oran, pour cela notre problématique est la suivante :
Comment distinguer des talents parmi tous les médecins d'un hôpital en adoptant une politique de gouvernance dans le but d'assurer une bonne prise en charge du patient s'agissant d'un établissement hospitalo - universitaire ?

Notre questionnement de recherche implique les interrogations suivantes :

- Dans le cadre stratégique de cet établissement, ce dernier, arrive-il à repérer et à retenir les talents ?
- La bonne gouvernance favorise t-elle le management des talents au sein de l'EHUO?
- Le plan de formation existant permet-il de créer un médecin talentueux ?

Afin de répondre à notre problématique, nous formulons les hypothèses suivantes:

- 1- Management des talents : de l'attraction au repérage.
- 2- La formation des talents clés et ces enjeux.
- 3- La bonne gouvernance.

Nous nous inspirons dans cette recherche d'un certain nombre d'auteurs dont les travaux nous paraissent recouvrir les axes les plus importants de notre problématique. Notre travail s'articule autour de deux parties :

- cadre théorique.
- cadre pratique.

Pour mener à bien notre travail de recherche et pour répondre à notre problématique de départ , nous avons eu recours à la consultation des documents et ouvrages de la bibliothèque de l'institut français d'Oran ex Centre culturel français , l'Ecole Supérieure Algérienne d'Affaires, l'Ecole Supérieure des Banques de Paris, Graduate School of Management, la bibliothèque de l'université d'Oran, ainsi que la documentation interne de la société dans laquelle nous avons effectué notre stage : l' établissement hospitalo-universitaire, des revues économiques et des sites internet professionnels.

Nous avons scindé notre travail en quatre chapitres :

Dans le premier chapitre, nous présentons un aperçu de la Gestion des Ressources Humaines au Management des Talents. Le deuxième chapitre sera consacré à la démarche du Management des Talents. Le troisième chapitre portera sur la démarche gouvernance des entreprises. Le quatrième sera consacré à notre étude de cas que nous allons effectuer au sein de l'EHUO dans le but de trouver une réponse à notre problématique de départ.

Cadre théorique et méthodologique

1. De la Gestion des Ressources au Management des Talents.

La fonction ressources humaines a évolué de façon importante et a pris une place croissante depuis de nombreuses années. C'est une fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en termes d'effectif, de qualifications et de motivation.

Dans l'entreprise, la fonction ressources humaines est relativement récente ; de ce fait, même si certaines théories telles que la division du travail ou le travail à la chaîne existaient déjà bien avant le 20^{ème} siècle, il n'y a qu'à partir du 20^{ème} siècle que de réelles théories de gestion du personnel en s'appuyant sur des concepts scientifiques ont vu le jour et ont transformé le fonctionnement de l'entreprise.

La direction des ressources humaines connaît de nouveaux enjeux auxquels elle doit faire face pour assurer le maintien de la compétitivité de l'entreprise. Aujourd'hui, la gestion des Hommes devient plus que jamais un levier incontournable de la productivité.

Pour s'adapter aux changements, les entreprises modifient leur approche de gestion des hommes et se focalisent de plus en plus sur leurs compétences et potentiels. C'est pour cela que nous avons eu recours à une nouvelle façon de faire et de gérer, ce qu'on a appelé : « Le Management des talents ».

Ce chapitre comporte quatre sections : la première explique l'émergence de la Fonction Ressources Humaines, la deuxième énumère les différentes activités de la fonction, la troisième est consacrée aux principes du management des talents, et la quatrième explique la place du management des talents dans la stratégie de l'entreprise.

1.1 L'émergence de la Fonction Ressources Humaines.

L'importance accordée par les entreprises au management des Ressources Humaines est relativement récente. La fonction « personnel » a émergé lentement dans la première moitié du 20^{ème} siècle, et s'est professionnalisée dans la seconde moitié au point de devenir fonction « Ressources Humaines ». À la fin de ce siècle, elle est reconnue comme une fonction stratégique.

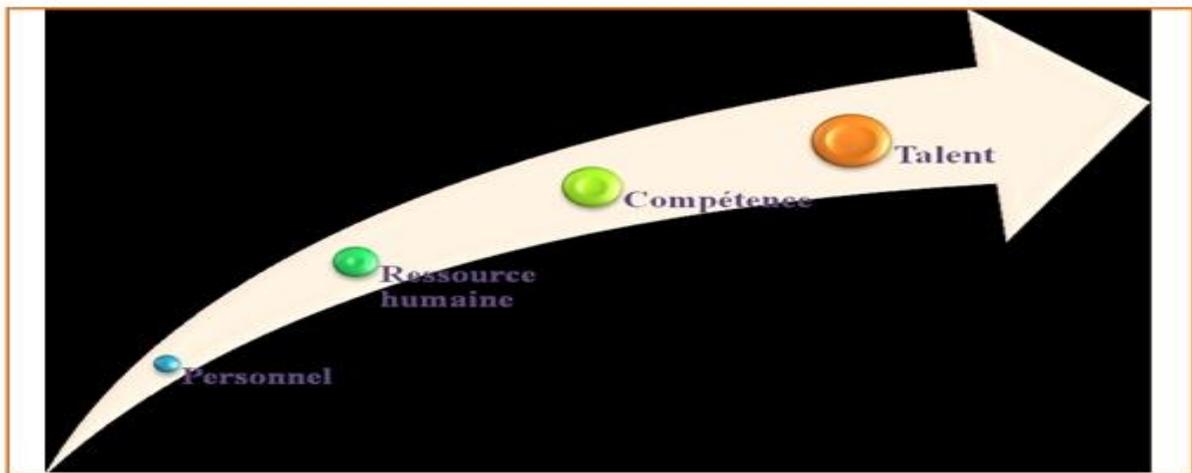
1.2. Les courants de pensée en Ressources Humaines.

Dans l'école classique conduite par Taylor, on parlait de personnel : l'homme était considéré comme une machine. Avec l'apparition du courant des relations humaines, on a donné plus d'importance au facteur humain, et on introduisit alors l'expression de « Ressources humaines » où l'homme était plus valorisé.

Avec le changement rapide et imprévisible de l'environnement, et la recherche permanente des entreprises d'avantages concurrentiels qui leur permettent d'améliorer leur performance et se différencier par rapport à leurs concurrents, d'autres écoles sont apparues utilisant de nouvelles expressions : « La Gestion des Ressources Humaines », ensuite « Le Management Stratégique des Ressources Humaines », où l'homme est devenu au centre de la stratégie des entreprises ; l'intérêt est porté aux compétences et aux talents.

Nous proposons de résumer cette évolution relative à la ressource humaine par le graphe suivant :

Schéma n° I-1: Evolution de la notion ressource humaine



Ce schéma montre l'évolution de la notion ressource humaine. Aujourd'hui l'entreprise considère l'homme non pas comme une simple ressource humaine mais plutôt comme une compétence et un talent qu'elle dispose.

1.1.1. La Fonction Personnel

Pour mieux expliquer la Fonction Personnel, nous allons traiter les trois points suivants :

- A- Du moyen âge à l'ancien régime ;
- B- de la fin du 18^{ème} siècle au début du 20^{ème} ;
- C- la première moitié du 20^{ème} siècle.

- **A- Du**
- **....Age à l'Ancien Régime**

Les relations de travail s'organisent dans le cadre des corporations de métiers (ex: les compagnons du travail) :

- Les corporations sont structurées suivant le niveau de formation : maîtrise/compagnon/apprenti.
- Il s'agit d'espaces professionnels cloisonnés par métier où la sélection, la formation et la mobilité sont étroitement réglementées.

B- Fin du 18^{ème} siècle au début du 20^{ème} : Machinisme, industrialisation et développement du capitalisme industriel

La période est marquée par des inventions qui bouleversent l'organisation du travail : remise en cause des modes anciens de formation, de sélection et de conditions de travail. On assiste à l'essor du capitalisme financier et industriel. La fonction Personnel n'existe pas à proprement parler dans les entreprises :

- Le contremaître se charge lui-même de recruter les personnes dont il a besoin (critères basiques de sélection).
- La formation s'opère rapidement sur le tas et devient rudimentaire : il s'agit de disposer d'une simple force de travail.
- La direction s'occupe des cadres, de la paie et de la comptabilité.
- Les patrons tendent de mettre en place des politiques sociales par le biais de

construction de logement, création de commerce, activités culturelles...

On assiste néanmoins, dans la seconde moitié du 19^{ème}, à l'apparition des postes de secrétaire social ou de secrétaire au bien être dans les usines.

La fonction Personnel joue un rôle mineur et émerge donc à peine comme fonction distincte, aussi bien dans les faits que conceptuellement où elle est englobée dans les missions de sécurité, d'administration et problèmes sociaux.

C- La première moitié du 20^{ème} siècle : L'empreinte du taylorisme et la montée du droit social. La fonction Personnel apparaît dans les organisations

Les premiers services du personnel commencent à se structurer. On assiste à l'émergence d'une fonction autonome durant les deux-guerres, cette émergence étant influencée par trois facteurs :

- La généralisation des principes de l'organisation scientifique du travail (OST) inspirés de Taylor : séparation entre tâches de conception et d'exécution; parcellisation et spécialisation des tâches. Sont notamment introduits le chronomètre et la rémunération au rendement. On met l'accent sur une gestion des hommes en terme d'actifs production, d'inputs ou encore de biens substituables : la gestion des hommes procède surtout d'une logique administrative et comptable et repose sur des principes rationalistes : émergent certains éléments de formalisation de la gestion du personnel : définition de poste, formation du personnel et système de rémunération. C'est une gestion purement quantitative.
- Le développement du droit social, à la suite des luttes syndicales ou des régulations gouvernementales : élargissement des capacités d'intervention des syndicats (conventions collectives, 1919), législation en matière d'hygiène, de sécurité, de temps et de durée de travail (journée de 8 heures 1919), de formation professionnelle, ... Date charnière : 1936 (congrés payés, délégués ouvriers, semaine de 40 H, renforcement du rôle des conventions collectives) ; après la guerre, apparition des comités d'entreprise et de la sécurité sociale.
- La poussée d'un mouvement de syndicalisation : les entreprises prennent conscience de la nécessité d'entretenir de bonnes relations avec eux, de prévenir ou de gérer des conflits.

Les services du bien être se transforment en Services du personnel avec les missions d'administrer les droits des salariés et de régler les problèmes de rémunération, de

sélection, de formation, d'évaluation et de communication avec les syndicats.

1.2. Au cœur de la Gestion des Ressources Humaines

Pour mieux comprendre la GRH nous allons donner en premier lieu la définition de la GRH ensuite les missions et les activités de celle-ci.

1.2.1. Définition de la GRH

Avant de donner la définition de la GRH, nous allons commencer par donner une définition de la gestion puis une définition de la ressource.

1.2.2 Définition de la gestion

« La gestion est la science des décisions stratégiques et tactiques dans les organisations. Science permettant de déterminer la combinaison la plus satisfaisante en termes de rendement et de productivité des moyens matériels et de la ressource humaine dans les organisations. »¹¹

1.2.3. Définition de la ressource

Moyen d'existence d'une personne, éléments de la richesse ou de la puissance d'une nation, ensemble des éléments inscrits au crédit dans un compte d'activité d'une entreprise (compte de résultat) ou d'une nation. Les ressources sont aussi l'ensemble des capitaux et dettes inscrits au passif du bilan.

Les ressources humaines contribuent à l'efficacité globale de l'organisation. Leur nature et leur complexité sont telles qu'elles ne peuvent être mises sur le même plan que les autres ressources, matérielles ou financières.

1.2.4. Définition de la Gestion des Ressources Humaines

« Les ressources humaines sont un domaine de développement de la réflexion stratégique. L'idée sous-jacente, simple dans son principe, est que la gestion des ressources humaines constitue l'un des principaux vecteurs de développement des forces concurrentielles de l'entreprise. D'où le développement d'une littérature dite de Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

¹ SILEM (A) et ALBERTINI (J.M.) : Lexique d'Economie, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2004.

La gestion des Ressources Humaines est l'une des fonctions des entreprises, loin de se limiter à un ensemble de pratiques et d'outils de gestion, elle est également aujourd'hui une discipline scientifique à part entière au sein des sciences de gestion»²

La GRH consiste en des mesures (politiques, procédures, ...etc.) et des activités (recrutement, formation...etc.) Impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimale de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle et considère les personnes comme une ressource plutôt que comme un coût. Elle fait du partage de la fonction RH une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.

D'après Alain MEIGNANT l'objectif essentiel de la G. R. H. est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible. »³

La fonction ressources humaines est constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la G. R. H. a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation.

1.3.Missions et défis de la Gestion des Ressources Humaines

Nous allons présenter les missions et les défis de la gestion des ressources humaines :

1.3.1 Les missions de la Gestion des Ressources Humaines

Les missions de la GRH sont nombreuses et variées. Parmi les principales, nous pouvons citer celles-ci :

- Suivi individuel du contrat de travail et du déroulement de carrières des agents.
- Suivi collectif et prévisionnel des carrières.
- Gestion du personnel : maladie, accidents de travail

² Le DUFF (R.) : Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M , édition DALLOZ, Paris, 1999, pp.1085-1086.

³ Management des compétences, 2 édition dunod , paris 2005, Aubert, Patrick et Pigeyre, p 117.

- Paie des personnels, comptabilité, gestion budgétaire, bilan et rapport social, production et suivi des indicateurs sociaux et financiers.
- Recrutement et mobilité interne.
- Gestion des emplois aidés (emploi jeunes, apprentis,...etc.).
- Suivi des temps.
- L'évaluation des performances des salariés de manière à les motiver d'avantage.
- L'amélioration des conditions de vie au travail par la mise en place des indicateurs de mesure du climat social.
- L'identification et la réduction de tous les risques liés à la participation des Hommes à la vie de l'entreprise.
- La motivation et la satisfaction des employés.
- La prise en considération de l'expression des salariés en accordant de l'importance à leur message dans le cadre de développement d'une bonne communication.
- La garantie de respect des règles légales, conventionnelles et internes qui définissent les droits de veiller au traitement des réclamations et à limiter les risques des dérapages.
- La formation permanente qui permet le développement des Hommes.

1.3. 2 Défis de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines est envisagée comme un domaine où les responsabilités sont partagées entre divers intervenants. Selon St. ONGE parmi les défis de la GRH, il y'a :⁴

A- Les défis du renouvellement :

- s'adapter à un nouvel environnement ;
- donner une orientation et de la cohérence à la GRH ;

⁴ St. ONGE (S) et al. : Relever les défis de la gestion des ressources Humaines, 2 éditions, Éditeur : Gaëtan Morin, Canada, 2004

- gérer l'organisation et la transformation du travail.

B- Les défis de la compétence :

- se doter d'employés compétents et motivés ;
- développer les compétences ;
- gérer les carrières.

C- Les défis de la performance :

- gérer et évaluer le rendement au travail ;
- intervenir auprès des employés difficiles.

D- Les défis des conditions de travail :

- offrir des salaires équitables ;
- reconnaître le rendement au travail ;
- optimiser les avantages sociaux ;
- promouvoir un milieu de travail sain.

E- Les défis de la démocratie au travail :

- gérer les rapports collectifs de travail ;
- négocier et appliquer une convention collective ;
- faire de la GRH une source de valeur ajoutée.

1.3.2.1. Les activités de la GRH

Parmi les activités de la GRH, nous avons :

- Les activités de base.
- Les activités mobilisatrices.

- Les activités d'équilibre et de rééquilibre.

1.3.2.2 Les activités de base

Nous pouvons décrire les activités de base dans les points suivants:

- L'inventaire présent des ressources humaines et leur prévision future en fonction des besoins de l'organisation, ou la planification des effectifs.
- L'emploi lui-même et ses tâches, ou l'analyse des emplois et l'évaluation des emplois.
- La gestion de la rémunération, ou la rémunération directe et les avantages sociaux.
- L'acquisition des ressources humaines, ou le recrutement et la sélection.
- Le développement des ressources humaines, ou l'évaluation de la performance, la formation et la gestion des carrières.

1.3.2.3 Les activités mobilisatrices

On regroupe sous les activités mobilisatrices tout ce qui incite à une implication directe de la part des salariés et des employeurs pour le meilleur fonctionnement possible de l'ensemble de l'organisation. On rassemble sous ce titre sept activités décrites par la figure en-dessous, c'est-à-dire les activités de leadership, satisfaction et motivation, partenariat salariés/employeur, communication, culture au travail, rapports collectifs de travail, contrats de travail et santé et sécurité au travail.

1.3.2.4 Les activités d'équilibre et de rééquilibre

On regroupe sous les activités d'équilibre des sujets qui font l'objet d'études de la part de spécialistes, de controverses dans le milieu de travail et le point de départ d'une réflexion chez tous les intervenants sur le marché du travail. Ce sont la gestion de l'équilibre, la gestion des emplois, la gestion du stress et la gestion du temps.

Sous les activités de rééquilibre, on rassemble des phénomènes qui exigent une intervention à la fois délicate et ferme de la part de l'employeur dans le but de rétablir l'équilibre perturbé par les comportements des salariés, à savoir d'une part la discipline au travail et d'autre part l'absentéisme, le roulement et les conflits dans l'organisation. La figure qui suit décrit les activités d'équilibre et de rééquilibre.

2. Les principes du Management des Talents

Dans cette section nous allons d'abord traiter les contours de la notion de talents ensuite nous allons développer le management des talents comme un nouveau mode de gestion des Hommes.

2.1 Les contours de la notion de Talent

Nous allons essayer de donner une définition à la notion talent en la rapprochant aux concepts qui lui sont voisines, ensuite nous allons montrer son importance dans une organisation.

2.1.1 Définition du Talent ⁵

Talent se dit par extension, de la personne qui possède un talent

A- Le talent, ce n'est pas recruter le 1er de la classe

Un récent Article de Job Ethic du 02 Avril 2008 : « Le Talent, Kezako ? », Joël Kaddour, psychologue et cofondateur du site de cooptation « Jobmeeters », nous explique que le talent ce n'est ni l'excellence (au sens de 1er de la classe) ni la compétence.

L'auteur précise sa pensée en disant que « Recruter le 1er de la classe (issu de la meilleure école, tant qu'à faire), n'est pas toujours la meilleure stratégie. Un collaborateur de talent, ce n'est pas seulement celui qui va exceller dans l'exercice de sa fonction, mais plutôt celui qui va apporter une valeur ajoutée au simple « exercice » de la fonction. Par sa parfaite adéquation avec l'entreprise (sa culture, ses attentes, ses valeurs,Etc.) et par sa pleine compréhension du poste qu'il occupe, le Talent ne se contente pas de faire son job et de le faire bien, il le fait avec un regard qui s'inscrit dans la vision de l'entreprise. Certes, on peut être excellent et avoir du talent, mais il n'est pas nécessaire d'être excellent pour avoir du talent.

B- Distinction entre talent et compétence

Dans son article, Joël Kaddour continue d'éclairer la notion de talent en l'opposant à la notion de compétences : « Si on peut parler de bilan de compétences, on ne peut pas parler de bilan de talents. Pourquoi ? Parce qu'avoir du talent c'est avoir un potentiel élevé, et que le potentiel n'est pas acquis. Le talent est une rencontre entre une personne et une entreprise et c'est dans cette rencontre que naissent les conditions d'expression de ce potentiel. C'est pour cela qu'une personne peut être jugée hyper compétente pour un poste

⁵ Dictionnaire de l'Académie Française, 8^{ème} édition, Editions Fayard, Paris, 1935.

dans une entreprise, et, se révéler être beaucoup moins talentueuse en occupant le même poste dans une autre entreprise. Il est clair que cette distinction implique une interrogation sur l'analyse fonctionnelle des « postes » de travail. Mais en fait, une approche en terme de talent implique une véritable analyse «fonctionnelle » du poste (l'important ici c'est le fonctionnement du poste et sa fonction pour l'entreprise), alors qu'une approche en terme de compétence avait tendance à proposer une analyse fonctionnelle du « poste » de travail (l'important était ici de parler du poste et de faire une check-list des compétences nécessaires à son occupation).

Avoir du talent demande donc d'avoir des compétences, mais pouvoir exprimer son talent nécessite plus que des compétences : il faut être la bonne personne, au bon endroit, au bon moment. ». Donc, talent et compétence sont complémentaires.

C- Distinction entre le talent et les savoirs -être

Une définition de la compétence a été adoptée en octobre 1998, à l'occasion des Xe journées internationales de la formation, sous l'égide du Mouvement des entreprises de France (Medef)⁶ : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est « validable ». C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. »

Nous tirons bien sûr de cette définition claire et admise par tous, trois grands aspects qui font l'objet d'apprentissage, de détection, de développement, d'évaluation :

- a. Les savoirs (les connaissances)
- b. Les savoir-faire (les pratiques)

⁶ Le Mouvement des entreprises de France, en abrégé MEDEF, est une organisation patronale représentant des dirigeants des entreprises françaises. Créé le 27 octobre 1998, le MEDEF remplace le Conseil national du patronat français (CNPFP). Son but est de représenter les entrepreneurs français auprès de l'État et des organisations syndicales.

c. Les savoirs-être (aspects relationnels)

Nous nous sommes alors posés la question des savoir-être, ces compétences comportementales, relationnelles qui pourraient se confondre avec le talent, et qui font l'objet d'une évaluation précise comme les autres types de compétences. Dans « Manager contre vents et marées »⁷, les auteurs apportent des précisions sur la différence entre savoir-faire, savoir et talents :

a. Les savoir-faire sont des capacités pouvant se transmettre d'un individu à un autre : pour une infirmière, faire correctement une piqûre est un savoir-faire.

b. Le savoir est ce « dont nous sommes conscients ». Ce savoir est tiré de deux types de connaissances :

- Les connaissances de fait (les choses que nous connaissons) : elles peuvent et doivent être enseignées comme par exemple pour un comptable, la comptabilité en partie double.

- Les connaissances tirées de l'expérience (les choses que nous avons comprises au cours des années), elles sont moins transmissibles car c'est à l'individu de les acquérir avec le temps.

C. Les talents sont les « autoroutes du cerveau, qui empruntent des modes stables de pensée, de sentiment ou de comportement ». Si on recoupe cette définition avec un article de Xavier Cornette de Saint-Cyr, 'Coach de cadres', paru sur le site d'Hexalto.com, le talent aurait cinq composantes :

- Faisabilité : Quelque chose qu'on a toujours su faire.
- Facilité : Quelque chose que l'on fait aisément à chaque fois.
- Reproduction : Quelque chose que l'on sait reproduire.

⁷ BUCKINGHAM (M) et COFFMANN (C) : manager contre vents et marées, Edition Pearson Education, Paris, 2008

- Plaisir : Quelque chose qui donne du plaisir car aisé à faire
- Reconnaissance : Quelque chose qui est reconnu par les autres comme une évidence et qui distingue des autres.

D- Distinction entre talent et potentiel

Au fil de nos lectures et de nos recherches, la notion de potentiel est souvent venue en parallèle de la notion de talent. Nous avons donc cherché à cerner le potentiel pour mieux différencier le talent.

Nous avons retenu la définition suivante d'Annick Cohen⁸ du potentiel : « C'est un pronostic sur les possibilités latentes ou manifestes d'une personne pour accéder à un niveau de responsabilités supérieures ou dans un autre métier ». La temporalité joue ici un rôle prépondérant ; le potentiel est un pari pour l'avenir, c'est un talent qui ne demande qu'à s'exprimer ailleurs, à l'avenir mais ce n'est pas certain. Comme le mot l'indique, il est potentiel, hypothétique, aléatoire.

Par ailleurs, nous nous sommes aperçus que la recherche de potentiels amenait souvent à une recherche de profils similaires, pour ne pas citer le terme de clones, aux compétences égales, qui viennent du même milieu universitaire, qui ont le même parcours, qui ont tous le même destin : le management.

Nous distinguons donc le talent du potentiel par l'aspect avéré du talent dans un contexte donné et le potentiel par un talent que l'on espère voir s'exprimer dans un autre contexte.

E- Le Talent c'est la différence !

Le talent n'est pas seulement une histoire de niveau d'aptitude et de champ de compétence ; il est aussi, et avant tout, une histoire de parcours, d'expériences et d'envies qui font que chaque candidature est unique. Pour les recruteurs de Talents, les candidats sont tous différents, et c'est dans cette différence qu'il doit identifier les futurs Talents de l'entreprise.

Les collaborateurs ne sont pas forcément des dirigeants mais ils disposent d'atouts

⁸ COHEN (A): toute la fonction Ressources Humaines, Edition DUNOD, Paris, 2006, p163.

personnels, singuliers et inimitables, qui vont permettre de démultiplier l'efficacité et la performance, de donner une dimension supplémentaire à la compétence : c'est ce que nous appelons le « Talent », c'est ce qui fait la différence au-delà des compétences maîtrisées.

Le talent se distingue avant tout des savoirs, des savoir-faire, et surtout des compétences par son caractère intransmissible. Ainsi le talent ne s'acquiert pas mais il se détecte, le talent se développe par le travail mais ne s'apprend pas et le talent s'exprime dans un contexte plutôt qu'il n'est transmis par un formateur.

Les écrits dans le domaine étudié montrent que :

- Le talent a besoin d'un environnement favorable pour s'exprimer.
- Une « équipe de talent » n'est pas la somme de talents individuels.
- Le talent et le contexte dans lequel il s'exprime sont indissociables.
- Le talent ne s'apprécie que dans un collectif qui le reconnaît en tant que tel.
- Le talent n'est pas qu'une aptitude innée, le talent se développe avec le travail.

En se basant sur le schéma de Luc MARSAL⁹ nous proposons le schéma suivant qui montre la différenciation entre le talent, le potentiel, la compétence, la performance et l'expérience du point de vue de l'intéressé :

2.2.L'importance du Talent

Avec les années 2000, plusieurs phénomènes nouveaux connaissent une importance accrue : il s'agit en particulier des risques de pénurie de main d'œuvre, du développement de l'hyper compétition, et du poids croissant de l'innovation dans le coût des produits mis sur le marché mondial.

D'après P.MIRALLES¹⁰ le retrait de la vie active de cohortes nombreuses de baby-

Boomers risque d'entraîner un sévère déficit de main d'œuvre qualifiée. Les conditions de leur

⁹ MARSAL (L), « La détection des potentiel pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières », édition ESF, Paris, 1998, p13.

¹⁰ MIRALLES (P) : « Manager les talents au service de la haute performance », in MIRALLES (P.) et al. : Comité exécutif : voyage au cœur de la dirigeance, les Editions d'Organisation, Paris, 2007

remplacement par les classes d'âge entrant sur le marché du travail soulèvent de nombreuses interrogations, compte tenu de l'évolution démographique de la plupart des pays du Nord, où ces mouvements risquent d'entraîner un sévère déficit de main d'œuvre qualifiée. Simultanément, la mondialisation se concrétise par un phénomène d'hyper-compétition entre firmes. L'hyper-compétition, c'est avant tout un contexte au sein duquel aucun acteur ne peut prétendre à bénéficier d'un avantage concurrentiel unique et durable (comme par exemple le coût de production ou les barrières à l'entrée), mais dans lequel les différents compétiteurs recherchent des combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés tels que le délai de mise en marché, la qualité, la capacité financière, la technologie, l'innovation, etc.

En effet, il semble bien que, dans de nombreux secteurs de l'économie, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés, personnes que désigne le qualificatif de « talents ». Ces individus ne se sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. C'est par exemple le cas du présentateur du « 20 heures » sur une grande chaîne de télévision, du styliste chez le grand couturier, du grand joueur dans l'équipe professionnelle de football, mais aussi de nombre de chercheurs, concepteurs, marketeurs, développeurs, etc. Dans un tel environnement où la navigation se fait de plus en plus "à vue", les instruments de bord font défaut. Il faut faire confiance avant toute chose aux hommes et à leurs ressources adaptatives: l'époque est au management des talents, et le pouvoir échoit souvent aux individualités capables de « faire la différence ».

Selon P.MIRALLES¹¹ le résultat individuel entraîne le résultat organisationnel, ce qui implique que la performance individuelle soit visible, identifiable dans le résultat collectif, et donc à la limite isolable et mesurable, quitte à développer les méthodes et instruments nécessaires à cet effet. Pour le coup, les talents peuvent légitimement revendiquer une part significative du résultat collectif, que cette part soit symbolique ou directement matérielle.

3. Le Management des talents : Emergence d'un nouveau mode de gestion des Hommes

¹¹ MIRALLES (P) : « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », in revue Management & Avenir, n°11, Paris, Décembre 2006.

Pour mieux comprendre le management des talents, nous allons d'abord parler de son émergence et essayer de le définir ensuite nous allons expliquer les différentes visions du management des talents.

3.1 Emergence du Management des Talents

Comme les auteurs LEWIS (R.E.) et HECKMAN (R.J) le soulignent¹², les processus, la technologie et le capital financier de l'entreprise sont importants pour la réussite de l'entreprise, mais ce sont les personnes qui prennent les décisions, qui conduisent et réussissent le « business ». Ce sont les personnes qui créent de la valeur en utilisant les atouts de leur entreprise. Ce qui signifie que plus les personnes seront capables, plus l'entreprise ne réussira. Pour cela, il faut attirer, développer et utiliser les meilleurs.

Ils précisent encore que le terme de « Management des talents » a été introduit en 1998, et que tout le monde à l'époque a pensé que c'était enfin la solution à tous les problèmes de management. Or la réalité est moins simple. Quelques organisations le faisaient avant même que le terme n'apparaisse.

Cependant, d'après ANDRIATORAKA et al.¹³ le terme «Management des Talents » est utilisé à toutes les « sauces » : « recruter les ressources à valeur ajoutée pour l'entreprise », « segmenter », « mettre la bonne personne au bon endroit », « recruter des ressources en pénurie », ...etc. souvent pour expliquer des pratiques qui existent déjà ! Là où il existe des pratiques différenciantes c'est quand l'entreprise part du principe que le talent est quelque chose en plus de la compétence et qu'il faut créer un environnement pour que le talent s'exprime.

Le management des talents ne se substitue pas à d'autres modèles, il est émergent et est adapté à certaines situations caractéristiques, dans lesquelles les avantages sont remis en cause

¹² LEWIS (R.E.) et HECKMAN (R.J) : Talent Management : a critical review, Edition Personnel Decisions International, USA, 2006.

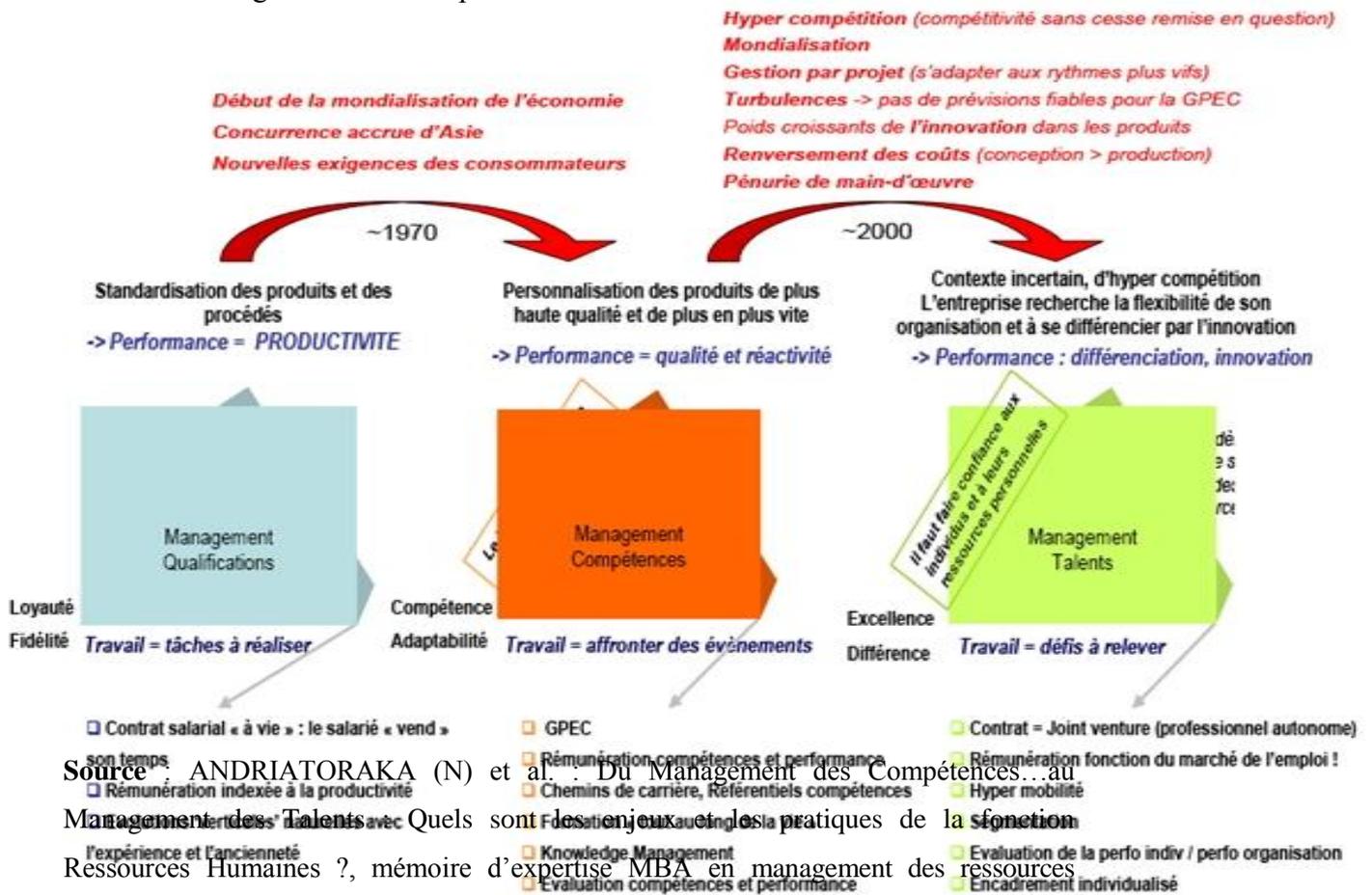
¹³ ANDRIATORAKA (N) et al. : Du Management des Compétences...au Management des Talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007, p. 13.

Management des talents et gouvernance des entreprises

rapidement. Comme l'explique MIRALLES¹⁴, il traduit non pas une évolution linéaire mais un accroissement de la complexité au sein des organisations sous la pression de l'hyper compétition. Il y a des métiers dans ce type d'organisation qui relèvent du management des talents, il n'y a donc pas substitution d'un modèle à l'autre, mais ajout. Par ailleurs, la situation concurrentielle est remise en cause régulièrement. Ce n'est pas parce qu'une collection a connu un succès une saison qu'elle en aura lors de la saison suivante.

Le schéma en-dessous représente une confrontation du Management des talents avec les autres modes de management de l'entreprise :

Schéma n° I-2 : Confrontation du management des talents avec les autres modes de management de l'entreprise



Source : ANDRIATORAKA (N) et al. : Du Management des Compétences... au Management des Talents. Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007, p. 15.

¹⁴ MIRALLES (P) : Le Management des Talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes, Université d'été de l'IGEN (Inspection Générale de l'Éducation Nationale), Paris, 11/07/2006.

Le schéma et le tableau en-dessus nous ont présenté une confrontation du management des talents avec les autres modes de management de l'entreprise à savoir le management par la qualification et le management par les compétences. L'introduction de la notion de talent à la GRH permet de développer des modèles applicables à des situations précises. Le management par les talents ne remplace pas d'autres modèles mais contribue à enrichir et à rendre plus robustes les analyses.

Même si c'est l'évolution du contexte (en particulier l'hyper compétition, le manque de prévisions fiables, ...) qui a conduit les entreprises à passer au modèle Management des Talents, il ne s'agit pas pour autant d'une évolution par laquelle toute entreprise passera un jour ou l'autre. Le management des talents est vu comme la manifestation de la mise en place d'un étage supplémentaire dans les possibilités et pratiques du management à l'intérieur même des organisations, contribuant ainsi à enrichir et à rendre plus robuste les analyses.

3.1.1 Définition du Management des Talents

Selon MIRALLES¹⁵, la performance de nombreuses organisations dans cet univers Aincertain repose avant tout sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés, que nous désignerons par le nom de « talents ». Ces individus ne sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. Nous citons le cas du présentateur du « 20 heures » sur une grande chaîne de télévision, du styliste chez le grand couturier, du grand joueur dans l'équipe professionnelle de football,...etc. Cela ne signifie pas qu'on ne puisse pas exercer tout métier avec talent, mais simplement que le talent n'est pas toujours et partout un facteur-clé de performance pour l'organisation.

Ainsi le management des talents ne concerne ni tous les individus qui composent une organisation, ni toutes les organisations. Il naît de la rencontre entre des situations exigeantes et des personnalités exceptionnelles. Aux antipodes d'un modèle universaliste, il va polariser son intérêt sur ce qui fait la singularité des sujets et des situations.

Parmi les industries concernées par le management des talents, se trouvent

¹⁵ J.-P. Bouchez (2004), Les nouveaux travailleurs du savoir, Editions d'Organisation, Paris.

plus particulièrement celles qui sont marquées par l'innovation permanente, soit en raison de l'effervescence technologique (communication numérique, biotechnologies, etc.) ou encore celles dont les produits découlent directement de la valorisation de la recherche (industrie pharmaceutique, par exemple), c'est à dire d'un processus imprévisible par nature.

Les métiers caractérisés par le « temps réel », c'est à dire dont la performance dépend de la vitesse et la justesse de réaction d'individus placés en position à la fois décisionnelle et opérationnelle sur un "terrain" sensible, sont aussi amenés à faire appel aux talents : que l'on songe aux pilotes de chasse ou aux équipes d'interventions spéciales de l'armée, aux sportifs qui jouent leur carrière en quelques secondes aux Jeux Olympiques, etc.

Une autre catégorie importante d'organisations concernées par le talent regroupe celles qui exercent ce que l'on pourrait appeler les « métiers de l'unique » (mode, design, spectacle vivant, médias...etc), c'est-à-dire ceux dans lesquels le produit revêt par essence le caractère d'un prototype, et qui sont donc «condamnées » à l'excellence, à la création, à la remise en question permanente. L'ensemble de ces industries et de ces métiers pour lesquels la notion de talent est pertinente, nous les appellerons talent intensive ou talent sensitive.¹⁶

D'après ANDRIATORAKA¹⁷ et al. , il n'y a pas « UN Management des Talents », mais il se dessine aujourd'hui des points de vue très différents sur le sujet. Nous les avons regroupés par des « Visions » de manière à mettre en évidence ce que nous avons appris de ces différentes approches du Management des Talents.

Il ne s'agit pas de dire que quelqu'un a tort ou a raison mais de rendre compte simplement des différentes définitions ou visions du Management des Talents.

Ces visions nous sont apparues au fur et à mesure de notre compréhension et de notre analyse de ce que nous capitalisons. Nous avons aussi donné un nom à chacune de ces visions. Dans la déclinaison de ces visions, nous prenons nécessairement position à partir de caractéristiques

¹⁶ MIRALLES (P) : « Manager les talents au service de la haute performance », in Comité exécutif : voyage au cœur de la dirigeance, les Editions d'Organisation, Paris, 2007.

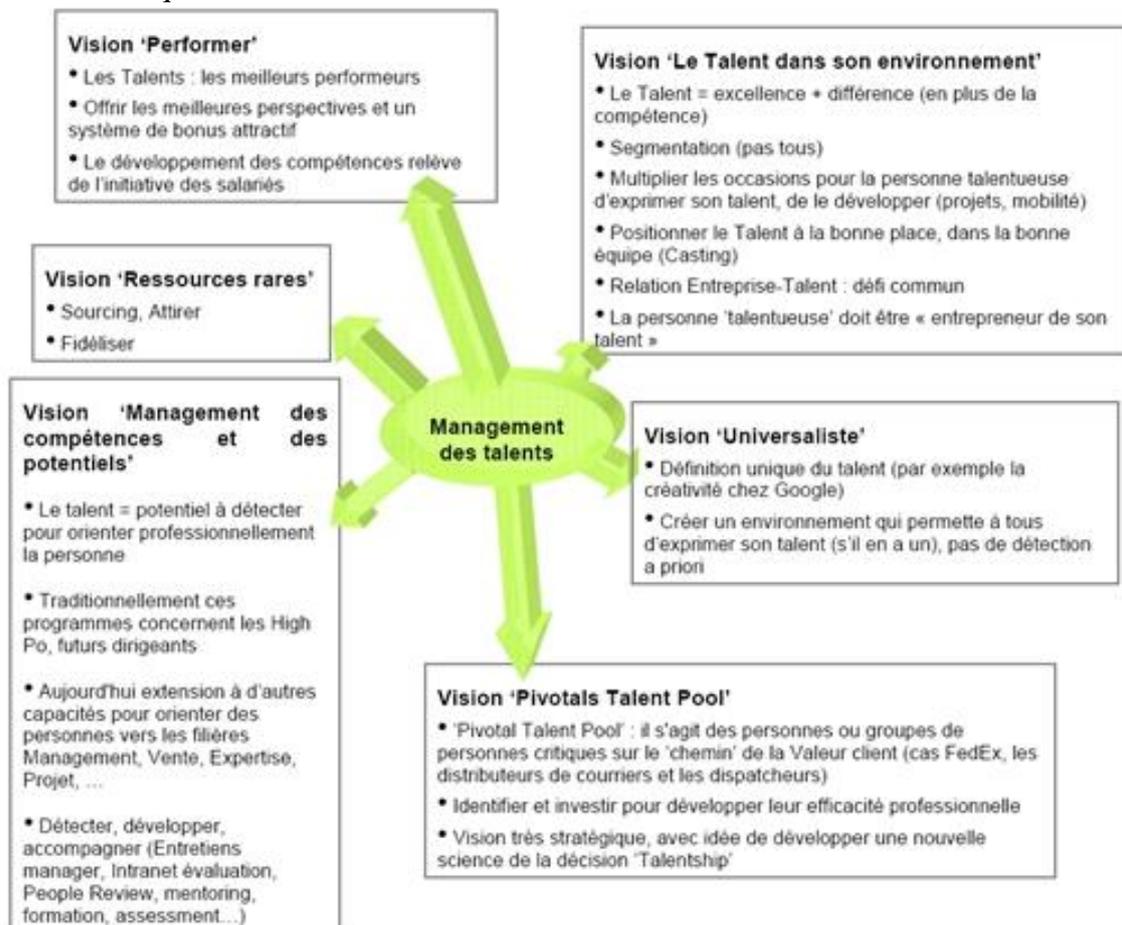
dominantes. Il faut noter que certains cas d'entreprise peuvent se retrouver dans plusieurs visions.

3.1.1.1 Présentation des différentes visions du Management des Talents :

Ce que nous appelons Vision, c'est « une manière de voir et d'aborder le Management des Talents. Les Visions ne s'opposent pas, elles peuvent même s'additionner dans certains cas ».

Nous présentons ci-après un schéma synthétique des différentes visions du Management des Talents et une synthèse des caractéristiques dominantes qui les distinguent :

Schéma n° I-3 : Synthèse des différentes visions du management des talents et leurs caractéristiques :



Source : ANDRIATORAKA (N) et al : Du Management des Compétences...au Management des Talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire

d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007, p. 58.

a. La Vision « Management des compétences et des potentiels »

C'est la vision dominante aujourd'hui. Nous l'avons dans la plupart des cas repérés à l'international. Ces pratiques sont cohérentes, homogènes et éprouvées. Cette vision se focalise sur le développement des compétences et du potentiel de l'individu pour son évolution au sein de l'organisation. Elle met l'accent sur l'individualisation dans un collectif et implique largement la ligne managériale. Le binôme RH-Manager s'en trouve renforcé.

b. La Vision « Performer »

Les Talents sont ceux qui réalisent les meilleurs résultats de performance. Cette Vision s'est confirmée lors de la conférence de l'Association Nationale des Directeurs Ressources Humaines (ANDRH)¹⁸. Elle nous semble incomplète car elle ne permet pas de comprendre, pour agir en conséquence dans le cadre d'une démarche de management des talents, ce qui conduit l'individu à être performant : est-ce une motivation particulière ? Est-ce l'environnement de travail ? Est-ce une question de compétences ? Est-ce une question de capacités particulières (talents) ? L'entreprise ne se prive t'elle pas de Talents qui pourraient apporter une valeur ajoutée à l'entreprise ? En effet, la notion de performance induit que cela se passe aujourd'hui et à l'endroit où se situe l'individu dans l'organisation, elle exclut ainsi des notions plus fines apportées par les autres visions.

c. La Vision « Ressources rares »

Avec cette approche, le Management des Talents consiste à trouver sur le marché des ressources rares difficiles à recruter. Elle nous semble donner une vision simpliste du Management des Talents dans le sens où la rareté n'est pas un talent.

¹⁸ Association créée en 1947, l'ANDRH est la plus grande communauté de professionnels des Ressources Humaines en France, représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Elle anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

d. La Vision « Universaliste »

Elle consiste à focaliser ses actions sur l'environnement de travail pour permettre aux Talents de s'exprimer. De ce fait, elle nous apparaît la démarche la plus innovante. Mais est-elle transposable aisément dans tous les contextes, sur toute définition du Talent ? Nous pensons que même si elle ne l'est pas en l'état, elle offre une perspective de réflexion.

e. La Vision « Le Talent dans son environnement »

Cette vision est apportée par P.MIRALLES. Elle nous semble la vision la plus complète et cohérent. Cette vision se centre sur le Talent dans son environnement, et sous cet angle, se rapproche donc de la vision que nous avons appelée « Universaliste ».

Nous avons pourtant choisi de les distinguer car la vision apportée par Pierre Mirallès est segmentée, elle définit le Talent comme une Excellence et la Différence au niveau de l'individu. Elle met en avant entre autres les pratiques du « Scouting » (détection), du « Casting » (composition des équipes), contrairement à la vision « universaliste ». De plus, elle met en évidence la double dépendance entre l'organisation et l'individu et invite à un nouveau questionnement comme la relation Entreprise-Talent, et le Talent comme « entrepreneur » de son talent.

f. La Vision « Pivotal Talent Pool »

Boudreau et Ramstad¹⁹ définissent le talent par le biais des « Pivotal Talent Pool », groupes de personnes clés sur le « Chemin critique » de la valeur client et de la stratégie. Leur approche consiste à investir là où une 'petite amélioration' engendre d'importants « bénéfices ». Ils proposent de développer une science de la décision « Talentship ». Il ne s'agit pas de talents liés à l'individu. Ce mot résume leur manière de nommer les personnes-clés (ou groupes de personnes) dans les processus de l'entreprise.

3.1.1.2 Analyse comparative des différentes visions du management des talents:

Nous présentons ci-après une analyse comparative des visions repérées. Cette vision que nous avons appelé Vision « Le talent dans son environnement ».

¹⁹ BOUDREAU (J.), RAMSTAD (P.): Beyond HR. The new science of Human Capital, H.B.S. Press, 2007.

(Une case blanche ne signifie pas que la caractéristique ne pourrait pas exister dans la Vision, mais qu'elle n'est pas dominante dans ce que nous avons repéré, en somme qu'elle n'est pas un « principe fondateur de la Vision »).

4. La place du Management des Talents dans la stratégie d'entreprise

Le management des talents est devenu un enjeu stratégique et un facteur de haute mouvance et contrasté. Les entreprises les plus compétitives sont celles qui maîtrisent le mieux les nouveaux paradoxes comme : le départ massif des anciens et, au même temps, la diminution des jeunes diplômés ; avec la demande croissante pour de nouveaux talents et la raréfaction des compétences de base, la flexibilité accrue dans l'organisation et les contrats de travail et, en parallèle, de fortes attentes en matière de gestion des carrières.

4.1. Les enjeux du Management des Talents

Le Management des Talents présente des enjeux notamment pour l'organisation (l'entreprise) mais aussi pour les individus (les salariés) :

4.1.1. Les enjeux pour l'organisation :

- Une évolution du management favorisant la responsabilisation du personnel ;
- Un développement de la performance économique ;
- Une plus grande efficacité dans les recrutements et de meilleurs résultats ;
- Une amélioration de la qualité ;
- Une valorisation de l'image de l'entreprise ;
- Une fidélisation et un renforcement de la motivation des salariés ;
- Une optimisation du plan de formation, une conformité aux nouvelles règles en vigueur ;

4.1.2. Les enjeux pour les individus

- Une reconnaissance des compétences acquises ;
- Une prise de conscience des possibilités d'évolution ;

- Une implication plus grande dans leur parcours professionnel et personnel ;
- Des règles de jeu claires et perçues comme équitables sur les conséquences individuelles ;
- Une opportunité de dialogue à tous les niveaux de l'entreprise.

4.1.3 La liaison entre l'organisation et les individus construite par le talent

Le talent a une relation symétrique entre individu et organisation. La mobilité professionnelle permet au Talent de multiplier les expositions (c'est-à-dire les défis successifs) qui lui permettent d'étalonner et de montrer son talent et d'exprimer au mieux son potentiel.

La relation entreprise-salarié évolue et en particulier quand il s'agit d'un Talent. Ce n'est plus un louage de temps, ni une mise à disposition par le salarié de ses compétences, mais c'est un échange de promesses en vue de relever un défi commun (une sorte de joint venture, partage des risques et des profits).

Analyser le talent comme une idiosyncrasie implique trois conséquences essentielles du point de vue de la relation d'emploi :

- Le talent constitue en général, au moins potentiellement, la principale source de « richesse » de l'individu qui le détient. Cela implique une responsabilité particulière de la personne vis à vis de son « capital talent », notamment dans sa préservation et sa mise en valeur, mais aussi dans la construction d'un parcours de carrière lui permettant de valoriser au mieux ce capital. Il appartient au talent d'être « entrepreneur de lui-même » (Alain Ehrenberg).

- Ce capital ne peut se valoriser que dans une activité et dans des conditions spécifiques. Cette spécificité du talent comme actif est à la fois un atout (si l'activité dans laquelle s'exerce fait l'objet d'une forte demande sociale, elle le place en situation de monopole) et un talon d'Achille (lorsque cette demande baisse ou lorsque la personne n'est plus en mesure d'y répondre au niveau d'exigence requis, la reconversion s'avère très délicate).

- Si le talent appartient à la personne, son expression nécessite la mise en œuvre de processus spécifiques par une organisation (ou un ensemble d'organisations) apte à en

tirer une valeur économique. Ces qualités appartenant à l'individu ne sont pas transférables à d'autres personnes, ce qui implique que l'entreprise utilise les services de l'individu à un moment donné. Le talent étant fortement sollicité, la détention d'un Talent constitue un avantage compétitif toujours précaire pour l'entreprise.

En effet, il existe une double dépendance : dépendance du talent vis-à-vis de l'organisation capable de lui offrir les meilleures conditions d'expression de son talent, et dépendance de l'organisation vis à vis de l'individu « Talent » capable de leur permettre d'atteindre l'excellence dans leur sphère d'activité. C'est pourquoi au management des talents, en tant que pratique organisationnelle, répond chez l'individu la gestion de son talent, qui consiste pour lui à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation. Ceci au sein de l'organisation dont il fait partie bien sûr, mais aussi au travers de sa trajectoire professionnelle, ainsi que dans les dimensions de sa vie privée qui sont de nature à l'impacter.

4.2 Impacts du Management des Talents

Le Management des Talents permet de maintenir en permanence l'alignement de l'organisation et de ses collaborateurs avec sa stratégie et ses objectifs métiers.

4.2.1 Impact du management des talents sur la fixation des objectifs

Pour préparer l'avenir de l'entreprise, il faut d'abord développer ses compétences. Aujourd'hui, dans un univers (environnement) changeant rapidement, il est plus difficile que jamais de chercher à prévoir avec précision ce que devront être les performances de l'entreprise :

- La part de marché.
- Le prix de revient.
- Les profits.

Les inconnues sont si nombreuses que souvent elles découragent la planification, il est en revanche moins difficile, et au fond plus important, de décider :

- Les talents que l'entreprise devra avoir acquises.

- La technologie qu'elle devra maîtriser.

En second lieu, face aux variations moins prévisibles des marchés, des prix, des taux, de l'intensité de la concurrence, ce sont les compétences de l'entreprise qui lui donnent puissance et flexibilité. Et donc capacité, si l'on peut dire, « d'encaisser » l'imprévu.

Pour ces raisons, la préparation de l'avenir passe aujourd'hui encore plus qu'hier par le développement qualitatif et quantitatif des talents de l'entreprise, et même s'identifie largement avec lui. Cela est d'autant plus vrai que le concept de compétences offre un cadre qui permet de donner une cohérence aux actions de préparation de l'avenir.

4.2.2 Impact du management des talents sur la stratégie

Le management des talents fait partie intégrante de la gestion globale d'une entreprise. Les talents constituent un des leviers principaux de la performance économique de l'entreprise, et son intégration dans la stratégie générale de l'entreprise.

La question des talents est une préoccupation stratégique pour toute entreprise. Il n'est plus dans la simple logique de recruter pour remplacer les départs, mais plutôt dans une perspective d'attraction des talents dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et demain. L'enjeu n'est pas de vérifier si les salariés sont satisfaits mais d'identifier et comprendre ce qu'ils attendent afin de mettre en place les programmes RH qui permettront de les retenir. Pour être efficace, il faut mettre l'accent sur les talents qui sont critiques pour le succès de l'entreprise afin de créer les conditions de leur fidélité.

En pratique, cela veut dire qu'il faut associer les ressources humaines à la mise en œuvre de la stratégie et surtout s'assurer que les actions Ressource Humaine, qu'elles soient conduites par le département des ressources humaines ou par les managers, aient un impact positif et partant sur la performance durable de l'organisation.

4.2.3 .Impact du management des talents sur le changement

Le changement est une nécessité face aux évolutions de l'environnement économique, technologique, socioculturel, légal (la réglementation peut influencer le secteur d'activité). En fonction de ces évolutions, l'entreprise va devoir adapter sa stratégie. Dans tout changement de stratégie se posera la question de recherche de talents ou du changement des métiers. Pour mener à bien le changement, il est indispensable de prendre en

compte le niveau de qualification des personnels, leur degré de motivation, l'intérêt qu'ils ont au travail et pour les tâches à effectuer.

Certains facteurs aident à surmonter et à réussir le changement qui :

- Le maximum de personnes participe au diagnostic et à l'identification des problèmes ;
- Le changement comporte des objectifs économiques et sociaux, donc il est indispensable de connaître quelle sera la contre partie de l'implication dans le changement ;
- L'implication de la hiérarchie opérationnelle dans la conduite du changement ;
- Les objectifs du changement doivent être clairs et transparents ;
- La gestion des conflits, s'ils apparaissent doit être rapide ;
- Saisir les occasions de changement au quotidien pour que cela soit visible pour l'ensemble du personnel.

Les changements de plus en plus importants et rapides qui ont lieu actuellement renforcent le besoin d'une approche performante en matière de Management des Talents ; il s'agit de mieux anticiper les besoins futurs de l'entreprise et de préparer les formes d'organisation et les talents aux nouvelles exigences qui doivent assurer la compétitivité de l'entreprise.

Cependant, le temps d'adaptation d'un individu est paradoxalement relativement lent. En fait, l'environnement change beaucoup plus vite que les humains ne sont capables de le faire. Cela pose un problème d'un type nouveau : l'homme s'impose bien souvent comme un frein au développement de son organisation, alors qu'il est le seul espoir pour l'entreprise d'être compétitive.

À ce propos, il faut en permanence s'adapter à l'environnement qui change continuellement, l'homme doit se soumettre à une formation continue en permanence

4.3. La guerre des talents : un nouvel enjeu stratégique

Nous allons essayer de donner une définition à la guerre des talents et ses principales causes.

Plusieurs générations se côtoient dans l'entreprise et sur le marché du travail. Tous les 10 ans, arrive une nouvelle génération différente dans sa relation au travail, ses objectifs de vie, ses rapports à la hiérarchie, ses attentes vis-à-vis de l'entreprise, ...etc.

Il apparaît qu'il existe quatre générations dans les organisations en ce moment : les Vétérans (ou Séniors), les Baby-boomers, Génération X et Génération Y. Chaque génération a ses propres valeurs et visions en ce qui concerne la famille, l'équilibre travail vie personnelle, la carrière, formation et développement, la loyauté et les attentes des leaders et de l'environnement de travail.

Le but n'est pas de stigmatiser une génération par rapport à une autre, ni de simplifier la réalité. Les enjeux sont importants et de nombreuses questions se posent ; au-delà de la cohabitation dite intergénérationnelle qu'il faut gérer, les DRH s'orientent vers de nouveaux horizons dans la relation individu-entreprise, dans les modes de management, et dans les pratiques ressources humaines (rémunération, évolutions professionnelles, ...etc. pour intégrer et/ou utiliser comme levier les valeurs, les attentes, les comportements de ces nouvelles générations de salariés.

4.4. Les défis organisationnels :

A. Un contexte de mondialisation :

La mondialisation se définit comme l'augmentation des échanges internationaux de biens et de services et des mouvements de capitaux et de personnes. L'un des aspects de la mondialisation est l'interrelation entre les économies mondiales et une internationalisation de la production. Les sociétés évaluent de plus en plus leur production en terme mondial et non plus eu regard de leur seul marché national. Pour survivre aujourd'hui et faire face aux produits venant de pays émergents comme la Chine ou l'Inde, les entreprises doivent se démarquer.

Depuis une vingtaine d'années, la mondialisation a affecté le marché du travail :

- Les pays se spécialisent dans les secteurs où ils possèdent un avantage compétitif, à titre d'exemple le coût de la main d'œuvre.
- Les pays développés se spécialisent dans les secteurs à forte valeur ajoutée : la demande

de travailleurs qualifiés augmente régulièrement.

La compétitivité de l'entreprise étant sans cesse remise en cause, cette dernière doit innover en permanence pour différencier. La valeur ajoutée de la main d'œuvre se situe davantage dans les phases amont de conception qui requièrent des ressources très qualifiées.

La mondialisation se situe au niveau du « Business » mais aussi du marché de l'emploi.

B. La complexité et l'incertitude qui caractérisent l'économie :

car nous sommes dans une période qui, en dépit d'une conjoncture économique peu favorable, oblige les entreprises à adopter une attitude très proactive quant à la recherche de talents et compétences.

C. L'apparition de nouvelles tâches liées à la technologie. L'émergence de besoins liés aux nouvelles technologies et particulièrement à l'Internet, alimente surtout des microstructures qui peuvent avoir un développement très rapide.

D. L'assimilation de nouvelles réalités par les dirigeants :

la rapidité des changements pour les uns, les mutations pour les autres, obligent souvent les entreprises à « reconvertir » une partie de leurs troupes pour faire face aux pénuries.

Conclusion du chapitre

Comme tous les domaines que couvre la gestion de l'entreprise, la gestion des ressources humaines (GRH) est à la fois une pratique et une discipline universitaire. Comme dans ces autres domaines, les opérations relevant de la GRH sont assurées par une fonction, en l'occurrence la fonction Ressources Humaines (RH). En tant que pratique, la GRH consiste à permettre à l'organisation de disposer en temps utile des qualifications et des compétences nécessaires à la production des biens ou des services. De ce point de vue, elle a pour rôle d'acquérir et d'intégrer la main d'œuvre nécessaire, puis la rendre performante, c'est-à-dire la plus performante possible par rapport à l'objectif recherché par l'organisation. En tant que discipline, la GRH, relativement récente dans le domaine des sciences de gestion, fait l'objet de conceptualisations différentes qui évoluent au fil du temps, sous le double effet des connaissances produites dans les autres domaines de la gestion, et des évolutions de l'environnement économique des entreprises. Dernièrement, on entend souvent revenir les notions de « Talents » et de « Management des Talents ».

Comme il a été démontré précédemment, le management des talents ne se résume pas à trouver les bons employés. Il s'agit d'un cycle complet qui s'étend de la stratégie et du recrutement des Ressources Humaines à la gestion du rendement et de la mise en œuvre.

Le deuxième chapitre sera consacré à développer la démarche du management des talents et éclaircir chaque phase.

2. Le processus du Management des Talents

Quoi qu'il soit le principal centre de coûts pour les organisations, le capital humain revêt une importance cruciale, il peut faire la différence entre le succès ou l'échec de la stratégie de croissance à long terme d'une entreprise. Il est aussi le principal potentiel de développement difficilement imitable qui permet de se positionner de manière efficace face à la concurrence.

Les organisations doivent développer des employés qui peuvent incarner clairement la passion et la vision de l'organisation en menant des équipes avec l'énergie nécessaire pour maximiser les performances. Ces personnes créent et dynamisent le capital des connaissances de l'entreprise dont la valeur établie peut présenter bien plus que les valeurs tangibles.

La capacité d'une organisation à attirer, valoriser et fidéliser ses talents est devenue la priorité des priorités pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les organisations doivent relever le défi de transformer leur système de gestion des performances en gestion des talents.

Ce chapitre comporte quatre sections : la première explique l'attraction des Talents, la deuxième énumère les différentes formes de développement des Talents, la troisième est consacrée à l'évaluation des Talents et la quatrième explique la rétention des Talents.

2.1. L'attraction des talents

« Les erreurs de recrutement d'aujourd'hui font le turn-over de demain et dégrèvent les résultats d'après-demain ». Il devient de plus en plus long et difficile de recruter des talents ²⁰. De ce fait, nous présentons d'abord le talent mapping comme outil de détection des talents ensuite les défis et les facteurs d'attractions des talents.

2.1.1. « Le Talent Mapping » comme outil de détection des talents

Avant de penser à détecter et attirer les talents externes, l'entreprise devra détecter ses talents internes présents à son niveau ; car il ne s'agit pas d'attirer les meilleurs uniquement, mais de détecter et attirer les meilleurs dont l'entreprise a besoin dans le cadre de sa stratégie ressources humaines et globale. Pour détecter et manager les talents, l'approche « compétences » a longtemps prévalu. Le problème est qu'aujourd'hui, cette approche très «

²⁰ CHAMINADE (B). Identifiez et fidélisez vos salariés de talent. Paris, France: AFNOR, 2012 p12.

Ressources Humaines » a montré ses limites: lourde, complexe à mettre en œuvre, « time consuming », pas suffisamment opérationnelle,...etc.

Le « talent mapping » est une méthode révolutionnaire pour répondre aux besoins exprimés par les dirigeants et les managers opérationnels afin de disposer d'outils simples, faciles à mettre en place et qui permettent d'obtenir des réponses claires aux questions cruciales qu'ils se posent concernant le potentiel de leurs collaborateurs et de leurs équipes. Cette méthode est mise en œuvre pour identifier et fidéliser non seulement les meilleurs cadres et les dirigeants les plus talentueux, mais aussi les non cadres à potentiel, les techniciens irremplaçables et pourquoi pas les chefs de chantier ultra performants. L'intérêt de la méthode est qu'elle permet de fournir rapidement au dirigeant, au manager ou à l'opérationnel Ressources Humaines des indicateurs clés qu'ils peuvent utiliser pour prendre instantanément de meilleures décisions de management et de développement de leurs collaborateurs.

Pour « mapper » le talent d'un collaborateur, quatre facteurs clés sont utilisés : la compétence technique (technical skills), les qualités personnelles (self leadership),

L'engagement vis-à-vis de l'entreprise (commitment) et aussi la performance effectivement délivrée (résulta). L'évaluation se fait au travers de divers outils de recueil de données : évaluations 360° enquêtes de satisfaction et d'engagement, indicateurs de performance...etc. Une fois le collaborateur évalué sur ces quatre critères fondamentaux, une « talent map », véritable système de cartographie des talents, permet de prendre visuellement la mesure de son potentiel. Un score global de talent, le « Talent Global Index », peut également être calculé automatiquement. Plus ce score est élevé, plus le collaborateur peut être considéré comme « clé » pour l'entreprise

2.1.2. Les défis de l'attraction

Pour attirer et séduire les talents, il faudra modifier le modèle de recrutement actuel qui répond à un objectif de production, et passer à un nouveau modèle en proposant une combinaison entre travail et apprentissage continu. Les talents adhèrent d'abord au sens que donne l'entreprise à sa mission, à une réputation aussi, et surtout à la possibilité d'évoluer, donc d'apprendre dans la structure. La guerre des talents, ou l'hyper-

compétition entre firmes, se jouera en partie sur la convergence entre les valeurs attendues par la majorité des personnes et les valeurs proposées par les entreprises²¹

2.1.3. Les facteurs d'attraction

Le 22 juin 2006, lors d'une web-conférence organisée par le magazine américain « Workforce Management », le Docteur John Sullivan, un expert reconnu des stratégies de recrutement travaillant actuellement en tant que consultant en chef pour le cabinet DJS et enseignant à l'Université de San Francisco, a dévoilé de précieux conseils pour attirer les meilleurs candidats lors du recrutement:

2.1.4. Construire une marque employeur :

La construction d'une marque employeur est la seule stratégie de recrutement à long terme. A présent, il ne suffit plus d'être reconnu. Il faut aussi prouver que son entreprise offre un environnement de travail modèle : l'exemplarité du dirigeant, la clarté de la mission du salarié et de la stratégie d'entreprise, l'engagement de l'entreprise sur la responsabilité sociale et les conditions d'accueil.²²

L'objectif est de figurer en haut des podiums. Il ne faut pas hésiter à innover, à utiliser les médias pour faire passer des histoires qui donnent envie de rejoindre l'entreprise.

La communication interne est, bien sûr, un pré requis. L'image de l'entreprise en interne doit correspondre en tout point à celle véhiculée à l'extérieur : les employés sont les principaux représentants de l'entreprise.

Il faut aussi mettre en avant tous ce que l'entreprise peut offrir à ses candidats. Ces facteurs représentent l'hameçon que lance l'entreprise pour pêcher les talentueux de leur domaine, qu'ils soient nouveaux ou travaillant déjà ailleurs chez un concurrent probablement, et la priorité de leur attractivité diffère d'un pays à un autre, d'un secteur à un autre, d'une catégorie d'âge à une autre. Nous résumons les points les plus importants : Il s'agit de :

²¹ GRI (F) : La rareté des talents : nouvelle frontière pour les entreprises, Communiqué de presse, Institut Manpower pour l'Emploi, Paris, Avril 2014

²² Dr John Sullivan & Associates (DJS) cabinet de conseil et de formation basée sur le leadership, fondée en Californie, en 2013. Il offre des services de gestion des ressources humaines.

- un salaire compétitif (niveau de rémunération fixe et variable) ;
- les opportunités de carrière ;
- un travail stimulant ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise ;
- la convivialité ;
- l'éthique de l'organisation ;
- la qualité des relations avec les collègues ;
- l'innovation ;
- le package salarial global (voiture de fonction, actions.....etc.) ;
- la qualité du management ;
- l'équilibre vie professionnelle et vie privée ;
- le système de reconnaissance ;
- la méritocratie ;
- la cohérence organisationnelle.

2.2. Repérer les bons talents

C'est là que le travail sérieux commence vraiment. Il faut trouver un moyen pour pouvoir débusquer les talents clés. Comment savoir que les meilleurs dans leur domaine vont répondre aux offres d'emploi de l'entreprise ?

Il faut aller chercher les talents chez les concurrents : se servir des références indiquées sur les CV que l'entreprise reçoit ; lors d'une embauche, demander au nouveau recrue les noms de ses meilleurs anciens collègues ; se renseigner sur les concours internes : qui a gagné le prix du meilleur manager chez notre concurrent ? C'est celui-là qu'il nous faut...etc. Cependant, l'objectif principal n'est pas d'obtenir le maximum de candidats, il s'agit au contraire d'attirer ceux qui correspondent parfaitement au poste que l'entreprise offre et de ne pas perdre le temps ni de gaspiller les ressources avec des candidats qui n'ont pas le profil.

a- Attirer l'attention

Une fois le talent repéré, il faut attirer son attention sur la possibilité de venir travailler pour l'entreprise. Là encore, il faudra être offensif et surprenant : choisir le bon moment (fusion, changement hiérarchique, manque de budget) ; réaliser une étude marketing pour lui proposer une offre parfaite pour lui ; l'inviter à une journée portes ouvertes ; utiliser les cadeaux (pour votre cible mais aussi pour sa famille) ; faire témoigner les salariés de l'entreprise sur ce qu'ils préfèrent dans l'entreprise.

b- Adapter les entretiens

Une fois le contact établi, il ne faut pas gâcher son travail en imposant un entretien de recrutement classique.

Il faut innover et s'adapter. Si le candidat manque de temps, il vaut mieux lui proposer une visioconférence ou le rencontrer le soir, dans un lieu convivial. Autre idée à retenir : valoriser son candidat talentueux en lui demandant qu'il souhaite le rencontrer.

b- Convaincre de signer

L'unique objectif lors de l'entretien c'est que ce candidat signe son contrat d'embauche au plus vite. Des conditions exceptionnelles peuvent lui être offertes s'il accepte tout de suite ; lui demander quel serait le poste de ses rêves et le créer pour lui ; lui suggérer d'embaucher un autre de ses collègues avec qui il apprécie de travailler; lui proposer d'écrire lui-même sa lettre de proposition d'embauche.

Les entreprises qui échouent à l'une ou l'autre de ces étapes n'obtiendront pas le talent dont elles ont besoin pour atteindre leurs objectifs commerciaux. De plus, elles devront faire face à des coûts en hausse, car le fait que les employés partent les oblige à recommencer indéfiniment le processus de recrutement.

- 2.3. Le développement des talents

Cette étape consiste à livrer régulièrement des challenges aux personnes à potentiel pour leur permettre de se remettre en cause. La gestion des talents oblige donc une DRH et une DG à être elles-mêmes talentueuses, pour trouver des parcours et des opportunités de carrière. En effet, les talents sont exigeants au regard de leur développement personnel et de l'accroissement de leurs compétences.

Le développement des talents, au-delà de plans de formation, se fait donc essentiellement par de nouvelles mises en situation au travers des changements de fonctionnement et de projets. Le développement des talents appelle ainsi une prise de risque des dirigeants qui doivent accepter la mise en œuvre permanente de nouveaux projets pour permettre aux talents d'exercer leurs qualités.

2.3.1. Les axes de développement des talents

Selon J.P.ARNAUD et J.M.PERETTI il y a cinq axes de développement des Talents:²³

- Développer au sein de l'entreprise un management de réelle proximité, qui sache être à l'affût des possibilités d'évolution des compétences et des motivations de chaque salarié. Le manager doit être le « premier RH », celui qui détecte et développe les talents de ses collaborateurs. Il doit donc être choisi, formé et évalué sur cette compétence managériale.

- Organiser l'ouverture permanente des espaces de travail dans lesquels ces talents vont émerger. A travers les pratiques de mobilité, de formation et de promotions,

L'entreprise contribue de façon plus ou moins forte au développement, lent ou rapide, des talents de ses collaborateurs. Des pratiques qui ne répondent pas aux attentes de nouvelles classes d'âge voulant disposer en permanence d'espaces de progrès et de développement de leurs compétences, présentent deux risques : départs de l'entreprise entraînant l'appauvrissement de son capital humain, et démotivation, désengagement et démobilisation des salariés limitant la performance.

- Permettre l'expression mesurable de ces potentialités dans la considération objective de la performance. L'exigence de mesure, omniprésente dans les entreprises et de plus en plus dans la fonction RH, s'impose tant pour la performance que pour le potentiel.

- Autoriser le déploiement des désirs d'évolution exprimés par les personnes de l'entreprise. Ceci signifie prendre en compte les aspirations des salariés en leur offrant des perspectives internes, si le contexte le permet, ou externes lorsqu'elles ne sont pas

²³ ARNAUD (J. P.) et PERETTI (J. M.) : « Développer les talents : une affaire interne et/externe... », in PERETTI (J. M.) : Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 2012, pp. 332-334.

compatibles avec les activités actuelles et futures de l'entreprise. - Accompagner les encadrants dans leur appréciation des performances et potentiels de leurs collaborateurs. Le rôle clé des managers nécessite le développement de leurs compétences managériales et en particulier de leur capacité à évaluer la performance et le Pour organiser le management des talents, il est fondamental de : - Révéler les potentiels ;

- Les développer tous (à tout niveau et dans chaque catégorie de salariés) ;

- Rechercher en permanence des potentiels nouveaux qui vont pouvoir s'exprimer dans l'entreprise.

Cela nécessite de savoir questionner, reformuler régulièrement une vision anticipatrice des besoins et potentialités dans l'organisation. Le recours à des compétences externes dans le recrutement, dans la formation, dans l'évolution des organisations, dans l'accompagnement ou le coaching, est nécessaire. Il exige pour réussir un haut niveau de confiance entre le commanditaire interne et le partenaire externe. Cette confiance se bâtit dans la durée, dans le vécu d'expériences communes, dans des échanges de qualités qui seuls permettent d'établir un positionnement respectif clair. Cela seul facilite la lucidité des analyses, des diagnostics et permet la bonne mise en perspective par l'intéressé lui même des initiatives qui sont prises à son égard.

L'aller-retour poste/personne constitue un fondamental de la gestion des ressources humaines. Le recours à l'extérieur est particulièrement pertinent pour amplifier l'expression objective des désirs des personnes, avec une mise en recul objective et spécialisée, que n'autorise pas toujours la relation hiérarchique. La mise en rapport avec l'extérieur permet l'ouverture d'autres voies d'évolution qui peuvent être réorientées à l'intérieur de l'organisation.

Le processus d'apprentissage et de développement qui se traduit par la réalisation du potentiel de développement suppose souvent un accompagnement et le soutien de formateurs ou de coachs, et il s'inscrit dans une démarche de gestion des parcours professionnels. Nous allons développer dans la prochaine section les notions de formation²⁴, coaching, développement de carrière et planification de la succession.

²⁴ THEVENET (M.) et al. : Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, Paris, 2014, pp.175-189.

3.3.1.1. Les différentes formes de développement des Talents

Parmi les différentes formes de développement des talents, nous allons traiter : la formation, le développement de carrière, la planification de la succession, le coaching et le mentorat.

A- La Formation

Nous allons présenter les enjeux de la formation, l'élaboration du plan de formation et la réalisation de celle-ci.

- Les enjeux de la formation
 - La formation a des enjeux pour l'organisation et pour les salariés : □
 - Les enjeux de la formation pour l'organisation :
 - Les objectifs de formation pour l'entreprise sont multiples. Ils peuvent concerner le court, le moyen et le long terme. Nous présentons les principaux objectifs de la formation :
 - développer l'adaptation et prévenir les risques d'inadaptabilité ;
 - faire évoluer la culture ;
 - former aux métiers (ou à leur évolution) ;
 - Aider le salarié à réaliser ses projets professionnels (à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise) ;
 - Permettre des promotions ;
 - Développer les potentiels ;
 - Permettre une adaptation à de nouveaux outils de travail ;
 - Réussir un changement d'organisation ;
 - Améliorer les performances individuelles d'un salarié;
 - Améliorer les performances collectives des salariés;
 - intégrer le salarié dans l'entreprise et sa culture.

Quels que soient les objectifs choisis par l'entreprise, ils doivent servir ses orientations stratégiques.

a- Les enjeux de la formation pour les salariés :

La formation est une des conditions d'une adaptation efficace aux changements techniques et organisationnels. Les enjeux de la formation pour le salarié sont principalement :

- **L'adaptabilité** : être capable de faire face au perpétuel changement que la technologie et les modes de management organisationnel imposent. Plus l'esprit d'un individu est sollicité, plus il sera capable de faire face à ces sollicitations. Il est donc primordial que les capacités d'apprentissage d'un individu soient entretenues par la formation.
- **Le développement psychosocial** : la vie humaine est une succession d'étapes de développement sur le plan psychologique et physique, et ce, tant sur le plan intime, familial, amical, qu'organisationnel. La formation, c'est-à-dire la confrontation à des individus, des échanges et un milieu, qui n'appartiennent pas au quotidien de chaque être humain, peuvent lui permettre d'enrichir et/ou de renforcer son développement. Quels que soient la nature et les modes de formation, celle-ci peut être considérée comme un outil de développement de la personne.
- **Le développement des compétences** : puisque la société exige de ses citoyens qu'ils deviennent acteurs de leur parcours professionnels, la formation permet de maintenir leur employabilité en développant des compétences adaptées au marché du travail.

Ainsi, la formation est d'une importance primordiale tant sur le plan organisationnel qu'individuel.

b. Le recensement des besoins de formation

La première phase d'une politique de formation réside dans l'analyse des besoins de formation. C'est-à-dire qu'il faut analyser les demandes de formation, identifier des situations qui peuvent créer des besoins de formation et les évolutions de l'entreprise qui vont provoquer une modification des compétences (collectives et individuelles) requises pour tenir un poste de travail. Parallèlement, les populations concernées par le projet de formation doivent être identifiées.

Ce recensement des besoins associe étroitement trois acteurs : les salariés, les managers et le responsable de formation (ou le département formation de l'entreprise). Les besoins peuvent être recensés dans chaque service (par le biais de l'entretien annuel) en fonction de quatre grands prismes :

- problèmes et dysfonctionnements du service
- projets de changement ou d'investissement
- changements culturels
- évolutions des emplois et des compétences.

Une autre façon d'inventorier les besoins de formation est de les catégoriser selon trois niveaux (dont deux concernent des besoins collectifs) :

- le niveau « institutionnel » ou le niveau stratégique de l'entreprise
- le niveau « sectoriel », qui ne concerne qu'une partie de l'entreprise (une unité de travail, un département, un service) ;
- le niveau « individuel ».

Cette phase d'inventaire des besoins comporte une difficulté qu'il convient de mettre en exergue : le recensement d'un dysfonctionnement n'engendre pas forcément un besoin en formation. La formation systématiquement prônée pour faire face à un problème n'est pas forcément adapté dans tous les cas. Il est préférable d'effectuer d'abord un diagnostic.

c. L'élaboration du plan de formation et sa réalisation :

L'élaboration du plan de formation est une phase de hiérarchisation des besoins de formation. Le responsable formation détermine les objectifs prioritaires de formation en fonction de la stratégie de l'entreprise à travers un cahier de charges.

A partir des objectifs de formation, la nature, la cible, la densité, la durée, le contenu d'une action formation sont déterminés. Le responsable de formation aura pour mission de traduire ces objectifs en actions. Il devra également trouver les moyens les plus appropriés pour faire correspondre les objectifs avec le budget alloué à la formation.

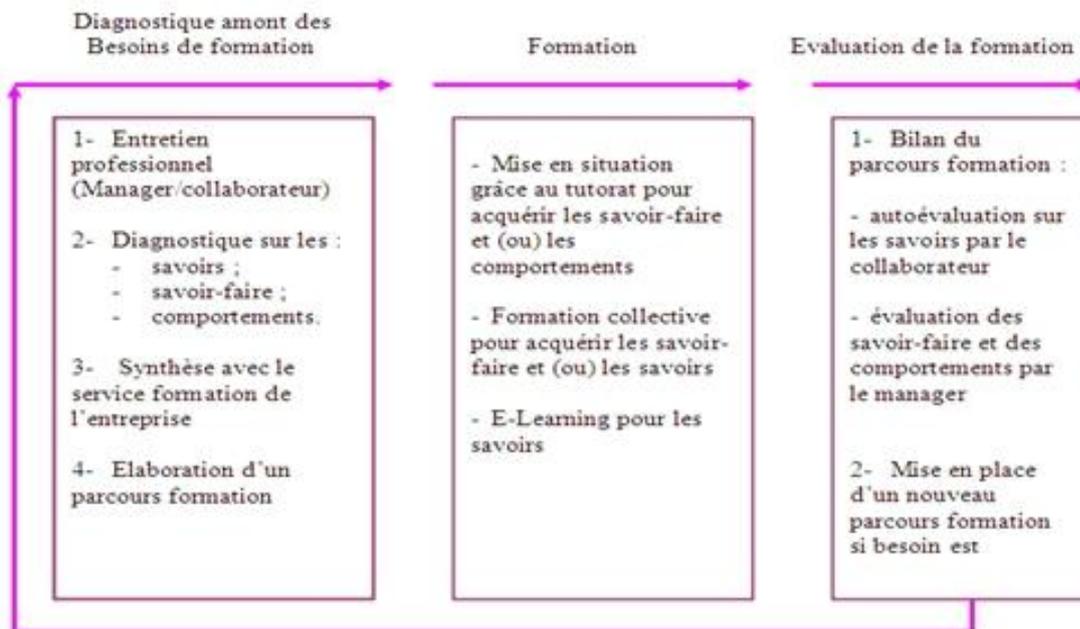
Réaliser l'action de formation c'est mettre en œuvre le plan de formation. Si les modalités de formation sont décidées lors de la phase précédente, elles seront recensées et analysées dans cette section.

Les dispositifs de formation et les modalités d'acquisition de compétences sont multiples, il peut s'agir de formation individuelle ou collective ; nous citons :

- formation-action ;
- autoformation accompagnée ;
- organisation qualifiante ;
- tutorat ;
- mises en situation ;
- alternance ;
- simulations ;
- études de cas ;
- jeux de rôle ;
- intervenants professionnel ;
- club d'échange ;
- séminaires, colloques ;
- situation de travail apprenante.

Certaines entreprises nomment ces différentes modalités de formation : «formation multicanale». Si les entreprises disposent d'un référentiel compétence, l'objectif de leur formation est de former sur trois aspects : savoir, savoir-faire et savoir-être. Ces trois composantes de la compétence appellent des réponses formation différentes. Ainsi, le savoir peut passer par l'E-Learning, le savoir-faire d'un collaborateur peut évoluer via des simulations de type cas pratiques, et le savoir-être peut évoluer grâce à la mise en situation réelle. Il s'agit alors de mettre en œuvre une véritable organisation « multicanale » de distribution de la formation.

Nous pouvons donc résumer le processus de formation dans le schéma suivant : Schéma n° II-4 : Le processus de formation.



Source : THEVENET (M.) et al. : Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, Paris, 2007, p.188.

Comme le schéma le montre, le processus de formation regroupe les étapes du diagnostic amont des besoins de formation, de formation, d'acquisition des compétences et d'évaluation des effets.

Une évaluation de la formation devrait être élaborée en amont du processus. Elle vise à déterminer si les objectifs du plan de formation ont été atteints. Quatre niveaux d'évaluation peuvent être distingués :

- l'évaluation des réactions (le degré de satisfaction des stagiaires) ;
- l'évaluation des acquis (les connaissances et les compétences qui ont été acquises par les stagiaires au cours de la formation) ;
- l'évaluation des activités de travail (les effets de la formation sur le travail du collaborateur) ;
- l'évaluation des effets organisationnels (les évolutions d'un service, d'un département en matière de quantité, de qualité, de coût, de délais, etc., au retour de la formation des salariés du service).

B. Le développement de carrière

Nous allons d'abord définir la carrière, la gestion des carrières et le système de gestion de carrière, ensuite présenter ses pratiques et son importance.

a- Définition de la carrière :

C'est « l'ensemble du cheminement professionnel et extra-professionnel de l'individu qui va s'étendre durant la totalité de sa vie dite active ».²⁵

b- Définition de la gestion des carrières :

La gestion de carrières est un enjeu important dont la responsabilité est partagée entre tous les acteurs concernés : les collaborateurs eux-mêmes, les responsables hiérarchiques et la Direction des Ressources Humaines. Elle doit permettre au collaborateur de développer et adapter des compétences en fonction de ses propres attentes et des besoins de l'entreprise.

La gestion des carrières est un concept global :

Elle comprend :

- la planification de la carrière ;
- la planification de la relève ;
- la dotation interne ;
- le recrutement ;
- la gestion des départs.

Elle comporte une dimension individuelle et une dimension organisationnelle ;

– dimension individuelle : l'autoévaluation (forces, faiblesses, intérêts, valeurs, etc.), l'analyse des possibilités de carrière et le plan individuel de carrière ;

– dimension organisationnelle : elle permet d'harmoniser les carrières individuelles avec les besoins en effectifs des organisations à court et à long terme par une mise en commun de plans individualisés de carrières.

²⁵ AMHERDT (H. C.) et al. : Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement, Edition Presses de l'Université Laval, Québec, 2013, p. 77.

- C'est un processus (planification, mise en œuvre puis évaluation) délibéré permettant à l'individu de devenir conscient des possibilités, des contraintes, des choix professionnels et des conséquences ;
- Elle détermine les objectifs de carrière, les actions de développement ainsi que les étapes de réalisation et des échéanciers.

c. Le système de gestion des carrières :

Le système de gestion de carrière peut varier du fait de la diversité des populations, des métiers et des entités, mais il repose toujours sur les éléments fondamentaux que sont :

- l'évaluation ; - un dispositif d'échanges et de réflexion concertée entre les différents acteurs pour déterminer les orientations prévisionnelles, au travers des entretiens de carrières et des comités de carrière.

La formulation des plans de carrières se fait en fonction des besoins organisationnels et individuels et de la planification des ressources humaines ensuite il y'aura l'implantation des plans de carrières.

d. Typologie des pratiques de gestion des carrières :

Les auteurs GUERIN et WILS²⁶ ont élaboré une typologie des pratiques de carrière et une autre des activités de carrière. Etant donné les différents sens que l'on donne au système de carrière, les auteurs ont décidé d'utiliser une définition étroite, c'est-à-dire qui exclut les autres activités de la gestion des ressources humaines telle que la formation.

²⁶ GUERIN (G.) et WILS (T.) : « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humains au contexte stratégique : une synthèse », in BLOUIN (R.) : « Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec », Edition Yvon Blais, Cowansville, 2015.

Tableau n° II-1 : La typologie des pratiques de gestion des carrières

Planification des carrières	mise en œuvre des carrières	Evaluation des carrières	
Aide a la planification des carrières individuels	Aide la résolution des problèmes individuels des carrières	Redéfinition du succès individuel de carrières	Aide au processus individuels
Plan de développement de carrières	Développement de carrières	Contrôle de carrières	Gestion des processus organisationnels

Source : GUERIN (G.) et WILS (T.) : La gestion des carrières : une typologie des pratiques, Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, Collection Gestion, Vol.17, 1992, p. 51.

D'après le tableau, les pratiques de la gestion des carrières comprennent : la planification des carrières, la mise en œuvre des carrières et l'évaluation des carrières.

Ces pratiques visent spécifiquement le développement de carrière dont l'établissement d'une filière de compétence et d'habiletés des employés qui permet non seulement à l'employé de diversifier ses tâches en occupant d'autres postes de travail, mais permet à l'organisation de palier différentes situations tel que le manque de personnel.

Tableau n° II-2 : La typologie des activités de la gestion de carrière

Attitude de l'employeur en métiers de carrière	Opérationnelle	Prévisionnelle
Attitude de l'autorité	<ul style="list-style-type: none"> - Politique de promotion interne. - Règlement de mobilité et carrières de mobilité. - Conception de filières d'emplois. - Formation des gestionnaires en matières de carrières 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévision des besoins d'emplois. - Plan de relève. - Gestion des hauts potentiels. - Evaluation du haut potentiel par les superviseurs .
Attitude de réconciliation	<ul style="list-style-type: none"> - Affichage de poste. - Appariement d'emplois . 	<ul style="list-style-type: none"> - plan de relève. - pratique du mentorat.
Attitude d'aide	<ul style="list-style-type: none"> - information sur les individus. - Conseils sur le problème de carrières. - Communication (centre des information sur les carrières). - Guide d'auto évaluation. - Atelier des discussions sur les carrières .□ 	<ul style="list-style-type: none"> - Information sur le potentiel (centre d'évaluation) - Ateliers de stage individuels de carrières.

Source : TOUGAS (E) : L'impact de gestion des carrières sur les individus dans un contexte de décroissance organisationnelle : le cas des fonctionnaires de l'administration publique canadienne, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maître ès science (M.Sc.) en relations industrielles, Université de Montréal, Montréal, 2011, p. 21.

e- Importance de la gestion des carrières :

Avec l'arrivée de jeunes, la scolarité accrue, la féminisation du personnel, la diversité des employés, la raréfaction des talents dans le marché du travail et la mondialisation des affaires, de nouvelles nécessités et de nouveaux enjeux apparaissent à l'horizon²⁷:

- Offrir un travail épanouissant et des possibilités de croissance.
- Gérer des carrières en respectant des critères d'équité(non-discrimination) et de transparence.
- Faciliter l'équilibre travail-famille et gérer des carrières à l'international.
- Eviter la désuétude des talents et stimuler leur renouvellement.
- Disposer d'un personnel motivé, compétent, voir talentueux.

La gestion de carrière représente une aide à la planification individuelle et organisationnelle en matière de développement des carrières. Elle veille à harmoniser les carrières individuelles avec les besoins en effectifs des organisations à court, moyen et long terme par une mise en commun de plans individualisés de carrière. On distingue alors deux approches :

- l'approche participative : qui repose sur un rôle actif de l'employé (exemple :parrainage par un mentor) ;
- l'approche directive : qui est davantage déterminée par les besoins de l'organisation (exemple ; identification des individus à haut potentiels « les talentueux », plan de relève).

C. La planification de la succession

Nous allons définir la planification de la succession, donner les indicateurs du besoin d'un plan de succession et la démarche de son élaboration, ainsi que des avantages du plan de succession.

A . Définition :

Il est difficile de parler de gestion des successions sans une compréhension claire de

²⁷ Encyclopédie des ressources humaines 2^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, Novembre 2010, p. 257.

l'orientation future de l'entreprise. Le processus doit donc être directement lié à la planification de l'entreprise.

Un plan de succession efficace permet d'identifier des talents et de les utiliser pour répondre aux besoins futurs de l'entreprise.

Les arguments en faveur d'un plan de relève solide sont irréfutables :

- il est difficile de recruter des collaborateurs chevronnés ;
- recruter coûte cher, voire très cher en cas d'erreur de « casting » ;
- des difficultés surviennent lorsque les agendas de l'entreprise et du personnel ne correspondent pas, ou lorsque les talents recherchés restent introuvables.

Le plan de succession devrait être focalisé sur les positions de senior management, commençant par le top de l'organisation (avec une attention portée sur le CEO « Chief Executive Officer » et/ou le directeur manager) et allant jusqu'au moins six ou sept niveaux en bas. Il n'est pas nécessaire d'aller plus bas aux positions de chefs de groupe du moment que celles-ci sont plus fluide à gérer²⁸.

b. Les indicateurs du besoin d'un plan de succession :

Ils se résument dans les points suivants :

- haut pourcentage de senior talent capable d'aller en retraite dans un futur proche (les trois à cinq ans à venir) ;
- l'organisation n'arrive pas à répondre aux pertes soudaines de talents ;
- le temps du cycle traditionnel pour trouver des replacements pour les positions clés est inconnu, ou prend longtemps.
- difficulté de trouver des gens prêts à être promus ;
- plaintes sur les décisions de promotions faites de manière injuste (inéquitable) ;
- le coût de roulement est très important.

²⁸ BLEAKLEY (W), Somerville, rapport 2014.

c. La démarche d'élaboration d'un plan de succession :

Nous nous basons sur les outils suivants :

- l'établissement des descriptions de postes pour identifier les postes stratégiques, les compétences clés pour l'entreprise ;
- l'évaluation des collaborateurs, au travers des entretiens d'appréciation pour identifier et/ou confirmer qui possède les compétences clés (les savoir-faire particuliers bien spécifiques, liés à l'expérience, connaissances rares sur le marché, ...) dont l'entreprise a besoin pour se différencier, se démarquer ;
- l'analyse des pyramides des âges, des départs en retraite pour identifier qui part et à quelle échéance.

La fonction Ressources Humaines qui a une connaissance transversale de l'entreprise va piloter la démarche et construire le plan de succession avec les responsables de départements :

- Les responsables de départements, avec les ressources humaines, construisent le plan de succession pour leurs postes clés en respectant les principes ci-après :
 - Un successeur peut être un collaborateur d'un autre département que celui où se trouve le titulaire qu'il est appelé à remplacer ;
 - Une même position ne peut avoir plus de trois successeurs potentiels ;
 - Le manager concerné s'engage à recruter le successeur inscrit en numéro un ;
 - Un même nom de collaborateur ne peut être désigné comme successeur dans plus de deux positions.

Ils mentionnent les compétences à acquérir pour assurer le remplacement et les formations ou les moyens à mettre en œuvre pour acquérir ces compétences. Ils prévoient également un délai de disponibilité.

- La fonction Ressources Humaines consolide l'ensemble des plans de succession des départements ou services ;

- Le résultat est présenté à la Direction qui l'entérine ou le modifie et tranche en cas de conflits entre départements ;
- Les décisions de la Direction seront transmises aux responsables des départements pour application.

Pour être opérationnel et efficace, le plan de succession, se limite aux postes clés et doit évoluer et être remis à jour tous les six mois et lors de tout changement de structure ou réorganisation et doit être cohérent avec le résultat des appréciations.

d. Les avantages du plan de succession :

Les avantages qu'on peut tirer d'un plan de succession si celui-ci est bien fait, sont

les suivants²⁹:

- améliore l'allocation des ressources internes :
 - activités de recrutement bien ciblées ;
 - identifier les besoins de recrutement externe ;
 - adapter les programmes de formation.
- réduit les vacances intenses dans les positions critiques de l'organisation : - productivité non-interrompue ;
 - continuité du leadership.
- alignement stratégique de la main d'œuvre : - planification de carrière ;
 - évaluation des buts de l'organisation et ceux des employés.
- facilite la communication et le Knowledge Management : prévoir et organiser la transmission des savoirs.
- représente un potentiel pour augmenté le taux de rétention, par : - l'établissement d'une échelle de carrière ;
 - créer une succession « line-of-sight ».

²⁹ LACOYA (S.J.) : Talent management & succession planning, AASHTO Standing Comitee, Etats-Unis, Avril, 2012

D - Le coaching

Nous allons d'abord définir le coaching ensuite expliquer l'action du coaching.

a. Définition :

Un concept en évolution, le terme anglais coach est apparu récemment aux EtatsUnis dans le sport de haut niveau, il signifie « entraîneur » ; quoique que le métier de coaching est ancien : c'est un processus socratique, Socrate était connu pour l'exercice de la maïeutique, soit l'art d'accoucher les esprits : par des questions il faut amener l'esprit de son interlocuteur à penser par lui-même. Le concept a ensuite fait son apparition dans le monde de l'entreprise, répondant à une demande de cadres dirigeants soumis à une pression de plus en plus croissante.³³

Les professionnels du coaching s'en tiennent cependant à une application professionnelle. Selon eux, « le coaching est l'accompagnement et le soutien d'une personne pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire dans le cadre d'objectifs professionnels clairs et mesurables. Son but est de révéler les talents. Le postulat de base est que la personne ou l'équipe en question a tout en elle, mais il faut le lui révéler. ».

b. L'action de coaching :

De plus en plus de managers souhaitent affiner leurs compétences par des formations sur mesure. Ils font donc appel à des coachs, afin de permettre à chacun de réussir et d'atteindre ses objectifs, de conduire ses projets et d'obtenir la reconnaissance de tous. Le rôle du coach consiste à accompagner les dirigeants, les cadres, les équipes et les organisations dans le développement de leur potentiel et de leurs performances professionnelles. Le coaching permet, en fait, de rendre les individus autonomes.

Il faut savoir, en effet, qu'un coach ne donne pas de conseils en se substituant à la personne coachée, ni ne délivre un savoir comme un formateur. Dans sa démarche, un coach s'appuie en fait sur des fondements théoriques, mais aussi sur son expérience. Certains d'entre eux ont une formation initiale en psychologie et se recentrent ensuite sur le management. D'autres ont été managers, ce qui leur a donné quelques compétences techniques. En général, ils ont en plus suivi une formation spécialisée.

L'intervention d'un coach est structurée par plusieurs phases ³⁰:

- poser des objectifs ;
- analyser précisément la situation professionnelle pour en tirer des options d'évolution ; - prendre des décisions d'action ;
- adopter un plan d'action.

Mais le coach n'a pas vocation à assister son coaché dans une relation de dépendance. Au contraire, il doit le responsabiliser et construire avec lui des solutions, dans une relation d'interdépendance. Conseils et accompagnement sont ainsi délivrés lors de séances qui se déroulent généralement dans des endroits neutres et calmes et pendant le temps de travail. A chaque fin de séance, coach et coaché font ensemble le point sur ce qui a été appris lors de la séance et les actions à mener sur le terrain professionnel d'ici la rencontre suivante.

Les missions de coaching durent en général de quatre mois à un an. Il faut, néanmoins, savoir que le fait de faire appel à un coach coûte cher.

Ce qui explique également que le coaching reste plutôt destiné au «top management».

E. Le mentorat

Nous allons définir le mentorat, présenter son utilité pour les employeurs et pour les employés.

a. Définition

L'essence du mentorat est la création d'une relation d'apprentissage interactive et productive entre un gestionnaire ou un employé d'expérience et un nouvel employé ou un employé moins expérimenté. On considère le mentorat comme un des plus précieux outils d'amélioration des compétences des employés et de décision en matière de carrière.

Le mentorat est un processus d'éducation au cours duquel une personne aux compétences ou à l'expérience plus vastes sert de modèle à une autre. Il consiste à prodiguer enseignement, encouragement et conseils à une personne moins expérimentée pour favoriser le développement professionnel et personnel. Le « mentor » est le conseiller

³⁰ (Blanc Y., Foix C., Maurice M., 2008, p. 32)

d'expérience en qui on a confiance, et le « mentoré » est la personne que guide le mentor. Les mentors ont connu des succès avérés dans certains domaines et sont généralement bien vus au sein du milieu dans lequel ils exercent leurs fonctions³¹

b. L'utilité du mentorat pour les employeurs

Les employeurs en biotechnologie ont besoin d'employés prêts pour les tâches qu'ils ont à accomplir, capables d'offrir un haut rendement, ayant des connaissances élevées et faisant preuve d'engagement. Le mentorat peut aider les employés à acquérir ces qualités. Un mentor efficace noue des relations solides et durables avec ses mentorés. Dans de nombreux cas, la relation débordera des activités professionnelles. Par exemple, un mentor peut aider un mentoré à prendre conscience d'un problème lié à ses habiletés fondamentales et à résoudre ce problème lorsqu'il nuit à son rendement professionnel. Il peut s'agir d'un manque de confiance en soi ou d'une incapacité à concilier responsabilités familiales et professionnelles.

Le mentorat est particulièrement utile pour le soutien et la formation des nouveaux employés: il leur procure régulièrement des occasions de croissance, de soutien et de reconnaissance. Les programmes de mentorat peuvent s'avérer précieux pour le recrutement, le transfert de connaissances et le perfectionnement de la main d'œuvre.

c. L'utilité du mentorat pour les employés

Un mentorat efficace aura de nombreux avantages pour vos employés. Ceux-ci s'étendront tant au mentor qu'à son mentoré. Le mentorat peut :

- améliorer le rendement professionnel;
- améliorer les connaissances professionnelles;
- améliorer la connaissance des politiques et des procédures;
- augmenter la confiance en soi;
- améliorer les compétences interpersonnelles;

³¹ Bio talent Canada : module 4 : le développement des ressources humaines, rapport 2008.

- améliorer les compétences en communication;
- améliorer les compétences en planification et en organisation;
- améliorer les compétences décisionnelles;
- sensibiliser les personnes au fonctionnement des équipes;
- favoriser l'engagement au sein de la collectivité;
- favoriser des approches novatrices de la résolution de problèmes;
- préparer un employé à de plus grandes responsabilités ou à une promotion;
- créer des équipes solides.

3. L'évaluation

L'évaluation est d'abord un outil de gestion qui a pour objectif d'accroître la performance individuelle et collective, de mieux anticiper et préparer les évolutions, d'accroître les compétences des managers et de l'ensemble des collaborateurs par la planification et la fixation des objectifs et le suivi de l'activité. Elle influence la politique de formation, de rémunération (au moins variable), de mobilité et d'organisation du travail³²

3.1.Rôle de l'évaluation au sein de l'entreprise

Nous allons traiter les trois points suivants :

- L'évaluation au service de l'entreprise ;
- L'évaluation au cœur des pratiques de GRH ;
- L'évaluation, un outil de développement du salarié.

3.1.L'évaluation, au service de la stratégie de l'entreprise

Dans un monde complexe et en perpétuelle évolution, que ce soit au niveau technologique ou au niveau des marchés, les entreprises sont aujourd'hui bien incapables d'avoir une vision stratégique stable sur trois ans. Parallèlement, elles sont bien soumises aux aléas de l'actionnariat qui privilégie la rentabilité à court terme aux dépend d'un

³² Manuel de gestion , volume 2, édition ellipses , France, 2014, p 391.

développement durable. Face à toutes ces incertitudes, la direction d'une entreprise est toujours amenée à moduler fréquemment la stratégie d'entreprise. Or, faire évoluer la stratégie, c'est faire évoluer à la fois les actions des hommes qui font l'entreprise et leurs compétences à mener ces actions. Gardons à l'esprit, même si dans certaines entreprises cet adage semble oublié, que la première richesse d'une entreprise, c'est l'homme. Ce sont donc les hommes qui servent et portent la stratégie d'entreprise.

3.1.2. L'évaluation, au cœur des pratiques de GRH

La gestion des ressources humaines a pour objectif de servir la stratégie de l'entreprise. Dans le contexte d'imprévisibilité dans lequel les entreprises évoluent, les organisations doivent donc être capables d'évaluer leur portefeuille de ressources humaines et d'anticiper les évolutions de leurs compétences. Le système d'appréciation est au carrefour de la gestion des hommes, et ce, pour plusieurs raisons :

- a. il est le point d'encrage de la relation entre un manager et son collaborateur ;
- b. il sert de base de connaissance des salariés de l'entreprise ;
- c. il sert de référence pour toute décision de gestion des ressources humaines ;
- d. c'est un moment crucial de communication en entreprise.

3.1.3. L'évaluation, un outil de développement du salarié

Alors que notre époque exige du salarié qu'il soit responsable et acteur de sa carrière, l'appréciation devient un outil indispensable à la prise en main par le salarié de sa vie professionnelle. En effet, l'évaluation lui permet de :

- a. Formaliser la finalité de son travail, c'est-à-dire de donner un sens à son travail et de comprendre sa place dans l'entreprise ;
- b. Faire un point sur son expérience et de connaître les compétences à acquérir. Chaque salarié doit connaître sa contribution et pouvoir valider ses compétences s'il veut, ou s'il doit, un jour les faire évoluer ;
- c. Faire un bilan de sa carrière et d'avoir une visibilité sur l'avenir.

Il paraît évident que ces trois thèmes devraient pouvoir être traités dans l'entreprise, car ils

constituent les fondements mêmes d'une vie salariale libre et choisie.

3.2. Les raisons de l'évaluation

Selon M.THEVENET, C.DEJOUX, E.MARBOT, E.NORMAND et A.F.BENDER³³, à la recherche de performance, l'organisation cherche à mobiliser au maximum l'engagement individuel, source de performance. Ainsi, il serait mensonger et dangereux que les directions d'entreprise cachent cette logique de profit aux salariés lorsqu'elles mettent en place le processus d'évaluation. Si la caractéristique première d'un salarié d'une entreprise est qu'il est lié par un lien de subordination à son employeur, cela ne doit pas empêcher les décideurs de considérer leurs « subordonnés » comme tout être humain, c'est-à-dire dignes de respect et de franchise.

Toutefois, les décideurs ne doivent pas oublier que si aujourd'hui la performance individuelle est devenue la référence suprême en matière de gestion au détriment de la performance collective, cet individualisme organisationnel exacerbé n'est qu'un leurre. En effet, beaucoup d'entreprise ont tendance à oublier que la première valeur ajoutée d'une organisation réside dans son collectif de travail. Certes, la contribution individuelle est plus flexible et mesurable que la notion de collectif de travail, mais elle ne pourrait exister sans l'interaction des différents membres de l'organisation. Ainsi, la mise en place d'un processus d'appréciation serait vouée à l'échec si les décideurs oublièrent une des limites de ce processus : il ne tient absolument pas compte de la richesse et de la valeur ajoutée du collectif de l'entreprise, base même de la performance de l'entreprise. Il paraît donc souhaitable que l'outil d'appréciation individuelle ne soit pas considéré par les décideurs comme le seul outil de mesure de la performance humaine de l'entreprise afin de ne pas annihiler la première richesse de l'entreprise : son collectif.

Enfin, s'il ne faut pas cacher les raisons prévalentes à la mise en place de l'outil d'évaluation, c'est-à-dire la performance et le profit, il semble également indispensable de savoir que ces objectifs ne pourront être atteints que si cet outil de mesure sert également la rétribution du salarié, quelle que soit la forme que prenne cette rétribution. La théorie du gagnant-gagnant, ou plus simplement la logique de l'équité, doit être la seconde raison de l'évaluation. Un salarié est évalué afin qu'il puisse d'abord se situer par rapport à son travail et à ses

³³ M.THEVENET et al. : Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson Education, 2^e éd, France 2009, p.110.

missions, mais également afin qu'il puisse se développer.

3.2.1. Les outils de l'évaluation

Parmi les outils de l'évaluation nous allons citer : l'entretien de recrutement, l'entretien d'orientation, le bilan de compétences, l'entretien professionnel, l'entretien de deuxième partie de carrière, l'entretien d'appréciation, l'entretien annuel et l'évaluation à 360°.

A. L'entretien de recrutement

Il s'effectue avant l'embauche des salariés et repose sur différentes techniques d'évaluation.

a. L'entretien d'orientation ou l'entretien de carrière

Il s'effectue avec une personne de la direction des ressources humaines. Il vise soit à aider le salarié à avoir une visibilité sur sa carrière, soit à valider la mobilité qu'il souhaite. Il existe le plus souvent dans les grandes entreprises. Dans certaines d'entre elles, il est systématique et se déroule tous les 5, 10, 15, 20... ans d'ancienneté. Il est généralement réservé aux cadres et s'effectue sur demande du salarié.

b. Le bilan de compétences

Il est un bilan composé de trois sessions de huit heures, généralement placés à un mois d'intervalle. Il est réalisé par un organisme externe à l'entreprise et a pour objet de permettre aux salariés d'analyser leurs compétences professionnelles et personnelles ainsi que leurs aptitudes et motivations afin de définir un projet professionnel et/ou de formation à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Fondé sur le volontariat du salarié, le bilan de compétences peut être effectué dans le cadre d'un congé spécifique, du plan de formation de l'entreprise ou à titre individuel. Mais tout individu justifiant de cinq années d'activité salariée, dont 12 mois dans l'entreprise, peut demander à son employeur une autorisation d'absence d'une durée maximale de 24 heures pour réaliser un bilan de compétences. Le salarié bénéficiaire d'un congé de bilan de compétences peut présenter à l'organisme collecteur une demande de prise en charge des dépenses afférentes à ce congé. Enfin, les résultats du bilan sont confidentiels et le salarié peut, s'il le désire, ne pas les transmettre à son entreprise.

c. L'entretien professionnel

Il est réservé à tous salariés ayant au moins deux ans d'ancienneté dans la même entreprise. Il est donc totalement distinct de l'entretien d'évaluation annuel, non obligatoire et à l'initiative du seul employeur. Il doit être réalisé tous les deux ans. L'accord de branche définit ses modalités de préparation et de mise en œuvre, l'information des instances représentatives du personnel, la formalisation des conclusions de l'accord, et, enfin, les suites à réserver en cas de désaccord sur les conditions.

Cet entretien peut aborder les thèmes suivants :

- Les moyens d'accès à l'information sur les dispositifs relatifs à l'orientation et à la formation des salariés tout au long de leur vie professionnelle.
- L'identification des objectifs de professionnalisation afin de permettre au salarié d'améliorer ses compétences et/ou de renforcer ses qualifications.
- Le choix des dispositifs de formation correspondant aux objectifs retenus.
- Les conditions de réalisation de la formation retenue et les engagements réciproques.

d. L'entretien de deuxième partie de carrière

Chaque salarié a droit, à l'occasion de l'entretien professionnel, qui suit son 45^{ème} anniversaire et ensuite tous les cinq ans, à un entretien de deuxième partie de carrière destiné à faire le point avec son responsable hiérarchique, au regard de l'évolution des métiers et des perspectives d'emploi dans l'entreprise, sur ses compétences, ses besoins de formation, sa situation et son évolution professionnelle. L'entretien d'appréciation ou d'évaluation

Il est un système d'appréciation qui permet d'évaluer la performance et les compétences du salarié ainsi que d'optimiser la gestion des hommes. Cet entretien, effectué par le manager, facilite le management de ses équipes. Il est généralement annuel, mais selon l'activité de l'entreprise, il peut être semestriel ou trimestriel.

c. L'entretien annuel d'évaluation

Lorsque les DRH mettent en place l'appréciation, un certain nombre de managers y sont

généralement opposés, prétextant qu'ils n'ont pas attendu la DRH pour manager leurs équipes et qu'ils échangent avec leurs collaborateurs tous les jours. Il semble important de préciser que ces types d'entretien (quotidien hebdomadaire ou mensuel, et annuel) sont complètement différents. Ils sont non seulement parfaitement compatibles mais également parfaitement indispensables.

L'entretien « fréquent » sert à régler les problèmes quotidiens. Il se fait sans recul et dans l'action afin de servir une efficacité de court terme. Il a pour objet de pallier une difficulté.

L'entretien annuel (ou dans certains cas semestriel) sert à prendre du recul. C'est le seul moment dans l'entreprise où les individus ne sont plus dans l'action mais entrent dans la réflexion introspective. Ils peuvent enfin prendre du temps. Or, chacun sait que l'entreprise n'est pas un lieu qui laisse du temps à la réflexion. Seul le moment de l'entretien laisse place à l'analyse de l'année écoulée et permet de réfléchir à la mise en place de solution préventive pour faire face aux difficultés rencontrées. L'objet de l'évaluation est également bien différent de l'entretien quotidien ou hebdomadaire. C'est le seul moment où l'on analyse à froid non seulement les actes mais aussi les comportements, les façons de faire, les compétences du salarié, et ce, afin de préparer l'avenir.

Enfin, il ne semble pas opportun de coupler l'entretien annuel d'évaluation et l'entretien professionnel. En effet, ce dernier doit être différencié de l'entretien annuel parce qu'il concerne le développement à court, moyen et long terme du collaborateur et qu'il ne doit pas concerner ses objectifs et ses missions à court terme.

3.2.2. L'évaluation à 360°

C'est une appréciation collective qui ne remplace pas l'évaluation annuelle. Transposer à n'importe quelle fonction, l'évaluation à 360° permet d'éviter la subjectivité d'une évaluation effectuée par une seule personne, le supérieur hiérarchique de l'évalué. Elle n'est pour l'instant réservée qu'aux plus hauts hiérarchiques ou aux hauts potentiels. Mais étant donné son efficacité, lorsque les DRH la mettent en œuvre, ils essayent de la proposer au plus grand nombre de salariés possible, s'ils en ont les moyens.

L'apprécié se fait évaluer par ses collègues, ses collaborateurs directs, son supérieur hiérarchique mais aussi par des supérieurs hiérarchiques avec lesquels il a pu travailler (ou travaille) sur des projets. Enfin, il s'évalue également lui-même. Il est préférable que

l'évalué choisisse, quand c'est la première fois qu'il effectue une évaluation à 360°, ses évaluateurs, ce qui lui permettra de réduire ses peurs. En revanche, il faut obligatoirement que son supérieur hiérarchique l'évalue. Si le nombre de collègues comme de collaborateurs est limité quantitativement, l'évalué ne peut pas effectuer de choix. Il faut au minimum cinq évaluateurs par niveau hiérarchique. Enfin si l'évaluateur est en contact avec les clients, ceux-ci peuvent être sollicités pour l'évaluation.

Tous les outils d'évaluation du personnel sont une base pour l'entretien annuel d'évaluation. Seules, leur valeur et surtout leur efficacité sont réduites.

Pour procéder à l'évaluation du personnel, l'entreprise a plusieurs outils à sa disposition.

Tableau n 3: listant les outils d'évaluation du personnel, leurs avantages et leurs inconvénients :

Outils de l'évaluation des personnels	Avantages	Inconvénients
Grille d'évaluation	<ul style="list-style-type: none">- Réponse simple- Facilite d'exécution- Calcule d'une note facile	<ul style="list-style-type: none">- Peu de possibilité d'expression pour le salarié- Manque d'aptitude pour la notation
Questionnaire du formulaire	<ul style="list-style-type: none">- Excellent compromis- Réponses précises- Notation plus proche de la réalité	<ul style="list-style-type: none">- Doit s'adapter pour le salarié- Peut être incomplet
Rapport	<ul style="list-style-type: none">- Précis- Complet	<ul style="list-style-type: none">- Long à rédiger- Possible manque de neutralité

Source : comprendre choisir, guide GRH, évaluation du personnel, des réponses et des outils pour faire évoluer l'entreprise et ces salariées.

3.3. Les objets de l'évaluation et leurs mesures

- Les objets de l'évaluation

Trois types d'objets peuvent être évalués : la performance, la compétence

et le potentiel.

3.3.1. L'évaluation de la performance :

L'évaluation de la performance renvoie aux résultats obtenus. Cela suppose donc que des objectifs soient préalablement définis. Or, ceux-ci dépendent souvent des départements et des fonctions dans lesquels sont les salariés. Ainsi, certains DRH décident de laisser vierge la partie évaluation des objectifs afin que les managers les définissent eux-mêmes. D'autres DRH segmentent les grilles d'évaluation en fonction des activités ou des métiers de l'entreprise. Certains laissent le soin aux RRH (Responsables Ressources Humaines) de définir ces objectifs grâce à leur connaissance du terrain.

Mais tous ces cas de figure, la grille d'évaluation et l'échelle de notation sont prédéfinies par la DRH, seule la définition des objectifs peut être laissée au soin des managers.

Quelle que soit la méthode utilisée, il faut que la définition des objectifs soit suffisamment claire et précise afin que le supérieur hiérarchique et le subordonné interprètent de la même manière ces objectifs, et ce, dans n'importe quel service de l'entreprise.

Lorsqu'il est décidé que ce sera la performance qui sera évaluée dans l'entreprise, les collaborateurs et les managers doivent être fortement sensibilisés sur cette notion. En effet, la performance d'un individu est la résultante de multiples facteurs : son implication, ses efforts, ses compétences et l'environnement dans lequel il évolue. Or, certains managers veulent tenir compte de ces facteurs lorsqu'ils évaluent la performance, bien souvent pour ne pas nuire à l'évaluation du collaborateur. Prendre en compte ces facteurs, s'il a été décidé que seule la performance serait évaluée, c'est favoriser l'iniquité dans l'entreprise. Prenons l'exemple³⁴ d'un manager qui décide de noter la performance médiocre d'un collaborateur d'une façon moyenne car ce dernier a eu de graves problèmes familiaux, et oubliant que ce collaborateur a des collègues dans l'entreprise qui recevront la même prime que lui, alors que leurs résultats étaient bien meilleurs. Ainsi, le manager payera son geste de générosité par une mauvaise ambiance au sein de son équipe et surtout par une démotivation de certains collaborateurs se

³⁴ THVENET (M et al. : fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, 2ed, Paris, 2009, p118.

sentant injustement traités. Au lieu de ça, le manager aurait pu décider que, cette année, il n'y avait pas lieu d'évaluer ce collaborateur et en expliquer les raisons au département des ressources humaines ; ce manager aurait également pu évaluer, lors de l'entretien, la performance à son minimum, afin de ne pas pénaliser les autres membres de l'équipe, tout en expliquant à son collaborateur que cette évaluation n'a aucun impact sur l'estime, la considération et la reconnaissance que le manager a à son propos et qu'il comprenait parfaitement les raisons de la faible performance de l'année.

Ainsi, les ressources humaines doivent clarifier ce qui est exactement mesuré dans l'évaluation de la performance.

Ainsi, un objectif doit être défini par un fait (un but), une mesure et une temporalité (échéance) afin que l'on puisse déterminer le degré d'atteinte du résultat. Si cela est simple pour les tâches quantifiables, cela l'est moins pour les tâches immatérielles ou des objectifs de qualité.

Enfin notons que si les objectifs sont multiples, ils doivent être hiérarchisés.

3.3.2. L'évaluation des compétences :

L'évaluation des compétences suppose qu'il existe dans l'entreprise un référentiel de compétences, c'est-à-dire une étude de l'organisation réelle du travail. Il serait inutile, voir dangereux, de vouloir mettre une évaluation des compétences dans la grille d'évaluation si un référentiel de compétences n'existe pas dans l'entreprise. Il ne faut surtout pas prendre un référentiel de compétences trouvé dans n'importe quel bon manuel de GRH, et le plaquer tel quel sur la grille d'évaluation. L'analyse du travail est le préalable obligatoire à la mise en place d'un référentiel de compétences. La réussite de dernier nécessite de former les salariés à la notion de compétences et à l'appréciation de celles-ci.

3.3.2.1. Présentation du référentiel de compétences :

La mise en place d'un référentiel de compétences demande d'être vigilant sur un certain nombre de points :

-La formulation des compétences, déduite de l'activité, doit privilégier la précision

(Verbe d'action).

-Le référentiel de compétences doit se limiter aux activités et/ou aux tâches les plus importantes, et ce, afin de disposer d'un référentiel opérationnel qui prend la forme d'une fiche. En effet, un document qui serait exhaustif, c'est-à-dire qui comporterait toutes les compétences nécessaires à la tenue d'un poste par un salarié, serait inutilisable.

-Le niveau de maîtrise des compétences requises pour un emploi type doit être précisément identifié. Il est donc nécessaire de déterminer préalablement des niveaux applicables à chaque compétence du référentiel.

Quatre niveaux de mesure de compétence peuvent être distingués (sur la question du nombre de niveau) :

-niveau 1 : maîtrise du vocabulaire ;

-niveau 2 : capacité à mettre en œuvre partiellement cette compétence ;

-niveau 3 : capacité à mettre en œuvre complètement cette compétence, de façon autonome ;

-niveau 4 : correspond à une réelle expertise.

Cette méthode de mesure des niveaux présente l'avantage de pouvoir visualiser les écarts entre les compétences requises pour l'emploi et celles acquises par le salarié. Les partenaires sociaux doivent être associés à la mise en place d'un référentiel de compétences pour deux raisons :

1- D'abord, parce que :

-la compétence n'est pas liée à un statut ou à une qualification ;

-la compétence n'est pas liée à un diplôme : elle existe sur le terrain. Elle induit donc un niveau d'exigence plus grand et différent. L'essentiel pour un salarié devient l'opérationnalité sur le terrain et non son diplôme.

-la compétence n'est pas pérenne, elle évolue dans le temps et dans l'espace ;

-la compétence est déterminée par l'environnement professionnel, c'est-à-dire qu'elle n'est pas uniquement déterminée par le salarié. La motivation au travail, les relations professionnelles, les moyens donnés, le style de management, le type d'organisation du

travail sont autant de facteurs qui permettent aux compétences des individus d'exister.

2- Ensuite, parce qu'il faut situer le référentiel de compétences par rapport à la grille de qualification des emplois.

3.3.3.2. L'évaluation du potentiel :

Le potentiel peut se définir comme l'ensemble des compétences que possède en puissance une personne mais qu'elle n'a pas encore mis en pratique.

Dans certaines entreprises, il est demandé aux managers d'évaluer le potentiel du salarié. Mais il faut noter que savoir évoluer le potentiel ne relève pas du rôle du manager mais de celui de la DRH.

L'évaluation de potentiel est outil essentiel en matière de gestion, d'optimisation des talents et de recrutement de personnel efficace. L'évaluation de potentiel permet aux entreprises d'établir un pronostic d'évolution pour un collaborateur. Elle est basée sur l'évaluation de compétences au regard d'un ou plusieurs environnements potentiels. Elle peut permettre également de positionner plusieurs personnes par rapport à un objectif de promotion interne. L'entreprise pourra aussi limiter ses risques d'erreurs en basant ses décisions sur des éléments fiables et étayés.

Une évaluation de potentiel permet à l'entreprise de limiter ses risques d'erreur en basant ses décisions sur des éléments fiables et étayés.

3.4. Définir les mesures de l'évaluation

Une fois que la DRH a défini les objets de l'évaluation, la tâche la plus ardue commence. Comment mesurer ces objets (performance, compétence et/ou potentiel) ? Comment faire en sorte que le jugement sur le travail ou sur les compétences soit le plus objectif possible ?

Il serait utopique de croire qu'il existe des critères parfaits de la réussite professionnelle ou qu'il existe une mesure objective de la performance. Certes, dans certains métiers de production, il est facile de compter le nombre de pièces effectuées et donc de penser que le comptage de ces pièces est une mesure objective. Mais la situation se complique lorsque la production d'une personne dépend de l'environnement ou de collègues. En outre, elle devient encore plus complexe si la production d'un salarié est

immatérielle. Ainsi, lors de formations sur l'entretien annuel d'évaluation auprès des managers, il n'est pas inutile d'affirmer qu'il n'existe aucun critère objectif de mesure des objets de l'évaluation. Si cette affirmation est extrême, elle permet de détrôner une idée reçue mais erronée que le positivisme à ancrer dans l'imaginaire collectif : la mesure est une donnée objective et universelle.

M.THEVENET considère qu'il y a des critères plus ou moins objectifs et des critères subjectifs ³⁵:

a. Les critères objectifs :

Il serait impossible de lister exhaustivement tous les critères de mesure qui s'approcheraient le plus possible de l'objectivité de la mesure. Cependant, on peut essayer de les recenser en fonction de ce que la DRH veut mesurer : les comportements ou le travail. Notons qu'en termes de compétences, il n'existe aucun critère objectif. En termes de comportement individuel, seuls l'absentéisme et la ponctualité paraissent être des critères objectifs.

En termes de travail, des mesures de production et de délai semblent proches de l'objectivité. Encore faut-il qu'ils ne dépendent pas d'un tiers ou des aléas de l'environnement. Il faut en tout état de cause que ces critères soient pertinents et fidèles à la tâche à effectuer.

b. Les mesures subjectives :

Les critères subjectifs sont les plus utilisés pour décrire et mesurer la contribution individuelle, et ce, pour deux raisons. D'abord, dans les tâches industrielles, le salarié a de moins en moins d'influence sur la production par rapport aux machines. Ensuite, les activités tertiaires, et ce, même dans une industrie, ne se prêtent pas à une mesure de la production objective. Certes, des parades peuvent être trouvées, comme le nombre de dossiers bouclés, le nombre de clients satisfaits, mais ces mesures subjectives ne reflètent qu'une partie de l'activité du salarié.

Les mesures subjectives concernent le travail, le comportement et/ou les

³⁵ THEVENET (M) et al. : Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, 2ed, Paris, 2013, p.121.

compétences. L'échelle de mesure, outre la formulation de l'objet à mesurer, doit être définie avec soin. En effet, c'est par l'intermédiaire des critères de mesure que la subjectivité du manager pourra être réduite. Ainsi, les ressources humaines pourront comparer les différentes évaluations des managers de façon homogène. À cette fin, deux principales questions doivent être posées : quelle échelle d'évaluation utiliser ? Comment définir les différentes notations ?

- Quelle échelle d'évaluation utiliser ? Bien évidemment, cette échelle est fonction de l'objet à mesurer : euros, temps, note, etc. cette question incontournable exige des réponses qui dépendent du contexte et des objectifs de l'entretien.

- Quelle mesure utiliser ? Plusieurs formulations pourraient être développées.

L'objectif n'est pas d'être exhaustif mais de montrer que le choix de l'échelle de mesure est extrêmement important et surtout que la formulation de la mesure doit être la plus précise possible afin que tous les managers aient la même représentation de l'échelle de mesure et puissent être équitables dans leur notation.

4. La rétention des talents

Face à l'évolution démographique actuelle et au manque croissant de main d'œuvre qualifiée, les entreprises ont de plus en plus intérêt à retenir leurs collaborateurs, et leurs talents par la même occasion ; car si une fluctuation trop importante entraîne des dépenses énormes et des pertes en terme de savoir-faire, le départ de collaborateurs jouant un rôle clé peut, quant à lui, occasionner des pertes substantielles. Pour prévenir leur départ, les employeurs ne doivent plus se contenter de leur loyauté ; ils doivent cultiver leur engagement et les protéger. Ces actions exercent une grande influence sur la fidélité, la productivité et la motivation des employés, et contribue de façon soutenue à augmenter la rétention en milieu de travail, le niveau de performance et le rendement financier de l'organisation.

L'expérience montre que fidéliser ne commence pas le jour où, après avoir reçu une démission avec accusé de réception, on s'aperçoit que le salarié qui part sera difficile à remplacer et que ses connaissances (historique client, environnement législatif, culture du groupe et des filiales, etc.) seront perdues. La fidélisation de ses salariés commence avant même que ceux-ci ne soient des candidats potentiels. Il s'agit de mettre en place un

environnement de travail particulier qui fait appel à toutes les disciplines des ressources humaines, du management et du marketing social.

Selon Stéphane Amiot, Directeur Commercial France, Benelux et Europe du Sud Taleo³⁶, fidéliser ses meilleurs éléments passe par une stratégie complète et intégrée, qui prend en compte tout le cycle de gestion des talents : l'embauche, la gestion des performances, l'alignement des objectifs, l'accès aux opportunités de carrière et l'évaluation.

En se basant sur ça nous proposons le schéma suivant qui résume la fidélisation des talents selon Stéphane Amiot :

Schéma n° II-5 : Comment fidéliser les Talents ?

a- Les motifs de départ des employés

Plusieurs raisons peuvent pousser les employés d'une entreprise à la quitter. En voici les motifs de départ type³⁷:

- Perception d'un manque de possibilités d'avancement ;
- Plan de perfectionnement absent ou manquant de clarté ;
- manque de possibilités d'utilisation des compétences au travail ;
- inadéquation par rapport au travail ;
- enjeux de conciliation travail-vie personnelle ;
- désaccord avec la vision, la mission ou les valeurs de l'organisation ;
- insatisfaction par rapport au style de direction ou aux compétences des cadres ;
- perception globalement négative du leadership au sein de l'entreprise ;
- faible niveau de respect et de soutien ;

³⁶ Taleo est une entreprise qui développe des solutions de recrutement en ligne innovantes qui peuvent répondre aux besoins des talents au niveau international et à ceux de la gestion du capital humain.

³⁷ Bio Talent Canada : Module 14 : L'engagement et la conservation des employés, rapport 2008.

- absence d'occasion d'acquérir de nouvelles compétences et de nouveaux talents ;
- avantages sociaux insatisfaisants ;
- manque d'engagement de l'organisation envers la formation et le perfectionnement ;
- utilisation de technologies désuètes par l'organisation ;
- salaire insatisfaisant ;
- dégradation de la relation avec le supérieur immédiat ;
- manque de reconnaissance des réalisations ;
- problèmes de communication ;
- manque de responsabilités ;
- problèmes par rapport aux conditions de travail ;
- conflits relationnels ;
- problèmes personnels (familiaux, de santé, etc.)
- riches possibilités dans d'autres organisations mettant à la disposition des employés des offres plus compétitives par rapport à celles offertes par l'entreprise mère ;
- harcèlement, brimades ou discrimination.

A. Le Cocooning : Protéger les talents

Selon Pierre MIRALLES, le talent appartient à l'individu, et le rôle de l'organisation consiste surtout à développer ce talent, lui permettre de s'exprimer au mieux, en l'accompagnant dans la prise de conscience et la libération de ses potentialités. C'est pourquoi qu'il convient de compléter ces actions centrées sur les « états internes » du collaborateur en question, par un travail spécifique sur les rapports entre ce collaborateur et son contexte d'action -ses « conditions de travail »- et plus généralement sur l'ensemble des facteurs « externes » ; car les talents d'aujourd'hui, menacés par le stress, le surmenage, voir le burn-out et les agressions de tous ordres qu'occasionne l'activité professionnelle, ils sont courtisés par les entreprises qui pratiquent souvent à leur égard la surenchère salariale, et les entraînent vers des formes parfois extrêmes de mobilité et d'instabilité professionnelle.

L'objectif n'est autre que de conditionner l'individu pour l'atteinte de la performance c'est-à-dire très précisément le placer dans les meilleures conditions pour exprimer la totalité, le meilleur de ses ressources, au moment opportun. L'ensemble des pratiques et des techniques qui concourent à ce conditionnement à partir du contrôle des facteurs externes au collaborateur, on le désigne par le terme de Cocooning (ou « dorlotage »).

Au fond, la finalité principale du cocooning est d'assurer la protection du talent contre les sollicitations ou incommodités extérieures, et donc de le focaliser sur ses objectifs et sur ses tâches. Selon MIRALLES (P.) et NICOLLIN (L.)³⁸, cocooner les talents, c'est en général .

Les placer dans une « bulle » isolée du monde extérieur dans laquelle leur seul objectif sera précisément l'activité (l'objet de leur talent) et leur seul souci celui de se maintenir dans l'état d'activation optimale de leurs ressources. Le dorlotage n'est pas incompatible avec le maintien de la pression extrême causée par les exigences de la compétition, mais il en est au contraire la contrepartie. Ainsi, saura prendre les risques opportuns l'individu rassuré sur ses talents personnels, confiant dans les résultats de ses efforts, et donc protégé des perturbations aussi bien extérieures qu'intérieures.

Pour se prémunir de toute attaque extérieure, l'entreprise peut avoir recours à un certain nombre de stratégies, on en cite :

- La première est la mise en place d'une politique de sécurité : contrôle de la diffusion de l'organigramme, utilisation des notions de "risque de départ" et d'"approchabilité" des salariés.
- La seconde repose sur la rémunération : l'entreprise vérifie que sa grille des salaires est dans la bonne moyenne par rapport à ses concurrents.
- Une troisième stratégie s'appuie sur une communication transparente : la deuxième raison de départ des salariés lors de leurs six premiers mois dans l'entreprise est leur mécontentement avec l'encadrement.
- Quatrième axe, l'implication de la direction : la participation du PDG dans le processus

³⁸ LANGLOIS(M) : Psychologie industrielle, conseil en ressources humaines, Edition Treize Communication, Québec, 2008

de recrutement est en effet un facteur "fidélisant".

- Une cinquième possibilité est de recourir à des primes d'approche : elles sont octroyées aux salariés qui reçoivent l'appel d'un recruteur externe.
- Enfin, de plus en plus utilisée, la cooptation est aussi un excellent moyen de blocage du recrutement hostile de la concurrence.

B. L'engagement

Nous allons définir l'engagement ensuite citer les déterminants de l'engagement et les conséquences du désengagement des employés.

a. Définitions de l'engagement

L'engagement des employés n'a pas tardé à devenir le principal point de mire des spécialistes en ressources humaines. Toutefois, il y a peu de consensus sur ce qu'il représente, ce qui le détermine et comment il influe sur les employés et les organisations. Pour chercher à faire comprendre ce que l'on entend par engagement, nous présentons quelques définitions que l'on retrouve chez différents auteurs.

Définition commune : l'engagement est «un investissement émotionnel ou affectif et intellectuel de l'employé envers l'organisation».

Définition proposée par le Conférence Board : l'engagement de l'employé est « la relation affective intense qu'un employé éprouve à l'égard de son organisation et elle l'influence à déployer à sa guise un plus grand effort envers son travail » (traduction libre).

La firme américaine Développement Dimensions International (DDI) met de l'avant cette formulation de l'engagement comme étant «l'intensité que la personne trouve dans le plaisir à faire son travail, à croire en lui et à se sentir valorisée en le faisant » (traduction libre).

Les recherches anglosaxonnes distinguent ³⁹les concepts de organisationnel commitment » et de « job involvement », qui « désignent les rapports d'ordre cognitif ou affectif liant l'employé à son univers de travail » (Neuveu, 1996, p63). En France, c'est le terme d'implication qui est plus généralement retenu (Ripon, 1987 ; Michel, 1991 ;

³⁹ THEVENET (M) et al. : Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, 2ed, Paris, 2009, p.121.

Thévenet, 1992), dans un sens plus large recouvrant les deux notions. L'implication est portée au rang des finalités de la GRH, dont on peut jouer sur les conditions nécessaires à son émergence (Neuveu, Thévenet, 2002). Comme le souligne Neuveu et Thévenet, « le concept est intéressant, quelle que soit sa définition. Il met l'accent sur ce que la personne investit dans son travail ou son organisation ».

b. Déterminants de l'engagement

L'engagement n'est pas un état permanent. Chaque employé est engagé dans une certaine mesure sans pour autant travailler constamment de façon motivée et concentrée. Les employeurs devraient donc cibler les facteurs qui stimuleraient l'engagement à long terme, en se laissant guider par les effets critiques et empiriquement confirmés du désengagement sur les employés (stress, épuisement professionnel, surcharge de travail, conflits, etc.) et l'organisation (absentéisme, roulement du personnel, etc.).

Chaque entreprise est unique et les facteurs qui stimulent l'engagement et la fidélisation de ses employés peuvent varier considérablement d'une organisation à l'autre. Aussi, avant de mettre en œuvre des « solutions », une entreprise doit d'abord chercher à comprendre ce qui se passe au sein de son organisation. Qu'est-ce qui pousse ses employés à entrer à son service, à y demeurer ou à la quitter.

Les entreprises qui réussiront le mieux à accroître l'engagement seront donc celles qui sonderont préalablement leurs employés afin d'identifier et de clarifier les facteurs qui leur sont propres et qui les intégreront à leurs initiatives et programmes.

L'Institut pour les Etudes d'Emploi (Institute for Employment Studies) a mis en place un modèle d'engagement illustrant le lien fort qui existe entre se sentir estimé et impliqué et l'engagement. En plus du modèle, l'IES offre un outil de diagnostique (dessous), qui peut être utilisé pour faire ressortir les facteurs spécifiques de l'organisation des données de l'enquête d'attitude.

c- Possibilités de carrière et de développement :

- Des occasions de progression de carrière offertes au personnel par l'organisation ;
- Des occasions de mobilité à l'intérieur de l'organisation offertes par celle-ci au personnel.
- la veille au développement des compétences du personnel.

d- Les conséquences du désengagement des employés

Les facteurs qui empêchent l'engagement des employés s'allègent rarement. Ils devraient être évalués aussitôt que possible et communiqués. Par contre, s'ils ne sont pas pris en compte rapidement, ils se multiplient et peuvent donner comme conséquences le suivant⁴⁰ :

1. Coût du roulement de personnel très important : les coûts qu'entraîne la perte d'employés ne se limite pas au manque de personnel et aux postes vacants à pourvoir. On considère les éléments suivants :

- départ des employés, prenant avec eux leur réservoir de connaissances et d'expérience au profit d'un autre organisme ;
- le temps et les efforts nécessaires au recrutement, aux entrevues et à la sélection d'un nouveau candidat ;
- la courbe d'apprentissage (le nouvel employé doit prendre le rythme) ;
- l'augmentation du temps consacré à la supervision et à l'accompagnement ;
- le temps nécessaire à l'orientation et l'adaptation des autres membres du personnel ;
- la perte de productivité et de moral causée par l'augmentation du stress dans le groupe de l'employé qui quitte l'entreprise.

2. Diminution de la performance individuelle et collective : la compétence de la main d'œuvre est réduite, au moins sur le court terme, jusqu'à formation de nouveaux employés.

3. Perte des efforts et argent dépensés sur la formation : le temps et l'argent investis dans les programmes de formation et de développement des travailleurs en partance étaient vains.

4. La baisse du moral : un état d'esprit « aquoiboniste » ou négativiste, les employés restants vont être surchargés par de nouvelles fonctions, outre les facteurs non résolus qui affectent leur plein engagement.

5. Une défiance vis-à-vis des dirigeants, une prise de distance progressive avec l'entreprise et une difficulté pour l'entreprise à faire adhérer ses salariés à ses projets.

⁴⁰ <http://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/la-gestion-des-ressources-humaines-0597.html>

Conclusion du chapitre

Raréfaction de la ressource humaine, mondialisation, hyper compétition et déformation des économies par le transfert massif de la valeur vers les processus amont, ces phénomènes créent des conditions qui tendent à renforcer considérablement les exigences de performance et d'implication des salariés. En effet, il semble bien que, dans de nombreux secteurs de l'économie, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle de ses collaborateurs clés à travers tous les niveaux hiérarchiques.

La pénurie de talents est réelle et la gestion des cadres à haut potentiel devient un élément essentiel de la stratégie des entreprises. La concurrence entre organisations pour attirer les meilleurs de leur domaine et les garder chezelles, devient de plus en plus intense. La rapidité d'action et de réaction est un paramètre essentiel de la réussite.

Le management des talents peut être considéré comme un des éléments majeurs, voir stratégiques, de la réussite des organisations et d'autant plus dans un contexte économique fortement perturbé. Même s'il reste un domaine pratiquement inexploré pour beaucoup d'organisations algériennes préoccupées plus par des problèmes de gestion traditionnelles de personnels, son utilisation commence à prendre forme au sein de quelques directions ressources humaines qui s'efforcent de l'utiliser comme outil de performance de l'organisation.

3. Gouvernance des entreprises

3.1. Introduction à la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est liée à la finance et à la stratégie, elle répond à des situations où la réalité est loin de la théorie et aussi [quand] il Ya plusieurs réponses aux effets incertains, et un niveau de compréhension de la gouvernance d'entreprise doit exister dans différents pays. La définition de la gouvernance d'entreprise est le système par lequel les entreprises sont dirigées et contrôlées, la répartition des droits et des responsabilités entre les différents membres de l'entreprise, tels que le conseil d'administration, les gestionnaires, les actionnaires et les autres parties prenantes ; elle définit les règles et les procédures pour prendre des décisions sur des affaires de l'entreprise. Il s'agit de la définition tirée des Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE mise au point à Paris en 1998.



Source : <http://developpementdurable.revues.org/106>

3.1.1. Le contexte historique :

-La gouvernance a été d'abord utilisée au 13^{ème} siècle comme équivalent de gouvernance en France (art ou manière de gouvernance), puis en 1478 ; pour désigner des territoires dotés d'un statut administratif particulier. Ensuite la charge de gouvernance.

-A la fin des années 1930 dans le contexte de l'entreprise, le mot < gouvernance > a été remis en question par RONALD H.COAS prix Nobel d'économie en 1991 des 1937 dans son célèbre article <the nature of firm> où il a trouvé dans l'entreprise l'alternative au marché .

-Les mouvements sociaux urbains et des idéologies autogestionnaires des années 60 à 70 ont été les premiers à réutiliser la notion de gouvernance ; mais sans utiliser le terme , cependant dans le dictionnaire encyclopédique : le petit Larousse illustré de 1983, il n'existe aucune entrée avec ce terme.

-Puis à partir de 1989 et au milieu des années 90, les grandes institutions d'aide au développement, la banque mondiale spécialement furent les agents décisifs de la vulgarisation de ce terme.

-Le concept de gouvernance dans les années 2000 va migrer vers l'Union Européennes : les dirigeants sont confrontés a un véritable paradoxe ; d'une part, on attends deux des solutions aux grands problèmes qui surviennent, d'autre part, on a de moins ou moins confiance en eux ou bien on sen désintéresse.

3.2. Le contexte théorique :

-Le début de l'ère capitaliste fut marquer par une structure d'entreprise ou la propriété et la gestion étaient concentrées entre les main d'une seule personne (le propriétaire) . A cette époque la, le souci de développer les mécanismes de contrôle des managers n'était pas du tout a l'ordre du jour. Le développement économique qui est apparu par la suite fait émerger de grandes entreprises ou la gestion ne pouvait être assurée par les propriétaires, par conséquent, le propriétaire qui pouvait assurer la fonction de gestion par motif d'incompétence ou d'incapacité commence a délégués certaines tache_ de gestion –a d'autre personnes managers c'est l'ère d'une entreprise managériale. La séparation entre la propriété et la gestion est a l'origine de la naissance des conflits d'intérêts entre le propriétaires et le manager. Trois principales approches théoriques sont a l'origine de la réflexion sur la gouvernance d'entreprise.

3.21. La théorie de l'agence ⁴¹

Cette approche contractuelle s'inscrit dans le cadre de la nouvelle microéconomie et plus précisément dans le cadre de l'économie de l'information. Elle se distingue de la théorie des coûts de transaction dans la mesure où elle préserve l'hypothèse néoclassique de rationalité parfaite des agents. Elle place la détention de l'information et son partage entre contractants au coeur de son analyse de la firme. A l'origine de cette approche, on trouve l'analyse de Berle et Means, présentée en introduction, et celle de Michael Jensen et William Meckling (1976). La théorie des incitations repose sur la notion de relation d'agence. Une relation d'agence a

41 CHARREAUX Gérard, la theories de l'agence , lecture et relecture, IAE Dijon / crego, Latec, 2008,p 16.

deux caractéristiques principales : c'est une relation de délégation et elle suppose une asymétrie d'information. Une relation d'agence naît dès lors qu'une personne engage une autre pour remplir une mission qui nécessite une délégation de pouvoir. Celui qui délègue est appelé Principal, celui à qui est confié la mission est appelé Agent. La relation entre un actionnaire et un manager est une relation d'agence. L'actionnaire (le Principal) délègue la prise de décision au manager (l'Agent). La délégation est associée à une imperfection de l'information qui peut être de deux ordres : le Principal n'a qu'une information limitée sur les caractéristiques de l'Agent (situation dite de sélection contraire) et il observe imparfaitement son comportement (situation dite de risque moral). L'asymétrie d'information caractérise donc toute relation entre le Principal et l'Agent. Une relation d'agence génère trois types de coûts, appelés coûts d'agence : (1) les dépenses de surveillance et d'incitation (par exemple les systèmes d'intéressement) engagées par le Principal pour orienter le comportement de l'Agent. (2) les coûts d'«obligation», supportés par l'Agent, c'est-à-dire les dépenses qu'il peut être amené à engager pour pouvoir garantir qu'il ne mettra pas en oeuvre certaines actions qui puissent léser le Principal, ou pour pouvoir le dédommager le cas échéant. (3) la «perte résiduelle», qui correspond à l'écart, inévitable, entre le résultat de l'action de l'Agent pour le Principal et ce qu'aurait donné un comportement de maximisation effective du bien-être du Principal. Au regard des hypothèses présentées, la théorie des incitations présente les organisations comme des «noeuds de contrats», écrits et non écrits, entre des détenteurs de facteurs de production et des clients (exemple la relation entre un employé et son employeur). Chaque relation contractuelle est une relation d'agence dont il faut trouver la configuration optimale, c'est-à-dire les règles contractuelles qui minimisent les coûts d'agence. Cette vision proposée par la théorie de l'agence est très générale et a plusieurs implications importantes en ce qui concerne la représentation de la firme.

3.2.2. La théorie des coûts de transaction

Les travaux de Williamson se situent explicitement dans le prolongement de ceux de R. Coase. Ces travaux vont permettre d'explicitier le concept de coût de transaction et préciser certaines hypothèses-clés pour comprendre en particulier dans quels cas la firme s'impose comme mode de coordination, c'est-à-dire dans quelles conditions l'intégration d'une activité dans la firme sera préférée au recours au marché.

Williamson pose deux hypothèses relatives aux comportements des agents. (1) La rationalité limitée : les agents ont des capacités cognitives limitées. Lorsque l'environnement est complexe, ils ne peuvent pas envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs décisions. (2) L'opportunisme des agents : c'est une conséquence de la rationalité limitée. Comme le contrat ne peut pas prévoir toutes les alternatives possibles, un agent peut être tenté d'adopter un comportement opportuniste pour favoriser ses intérêts au détriment de ceux des autres. Rationalité limitée et opportunisme augmentent les coûts de transaction, en particulier de conception des contrats et de contrôle. Williamson pose aussi des hypothèses sur les caractéristiques des transactions : (3) La spécificité des actifs : un actif est dit spécifique s'il nécessite des investissements spécifiques. Ce sont des investissements durables, effectués pour réaliser une transaction particulière, et qui ne sont pas redéployables sans coûts vers d'autres usages. (4) L'incertitude sur les conditions de réalisation de la transaction risque d'augmenter son coût (incertitude liée à des perturbations exogènes à la transaction par exemple). (5) La fréquence de la transaction : plus une transaction est répétée, plus les contractants ont des occasions d'être opportunistes, ce qui augmente d'autant les coûts de transaction. Compte tenu de ces caractéristiques des comportements et des transactions, il s'agit pour Williamson de trouver la forme organisationnelle la plus adaptée, au sens où elle limite les coûts de transaction. Ainsi pour Williamson, la firme est un système contractuel particulier, un «arrangement institutionnel» caractérisé par un principe hiérarchique qui permet à la direction de l'entreprise de prendre les décisions en cas d'événements non prévus par les contrats, et qui permet de limiter les risques liés à l'opportunisme.

3.2.3. la théorie des droits de propriétés

La théorie économique des DP suppose que les relations économiques ne portent pas sur des biens matériels mais que toute relation économique est conçue comme un échange de DP sur des objets (échange de 2 ensembles de droits portant sur chacune des deux ressources échangées). Un DP est alors un « droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique » Classiquement, on distingue trois catégories d' « usages » d'une ressource :⁴²

⁴² Cooter & Ulen, la théorie économique des droits de propriétés, chapitre 4, p.71.

- l'usus : les différents droits d'utiliser la ressource, de la consommer, de la détruire ;
- le fructus : le droit de l'exploiter économiquement et d'en tirer une rémunération ;
- l'abusus : le droit de céder définitivement à un tiers la ressource.

Définition et cadre conceptuel L'exercice de ces trois types de droits doit respecter le cadre légal et les coutumes (« socialement validés »).

3.2.3.1. typologie des droits de propriété

La théorie économique des droits de propriété distingue deux types de droits :

a- les droits liés à la possession : le droit d'utiliser une ressource dans certaines conditions spatiales, légales, environnementales, temporelles...

b- les droits de transfert : le droit de donner, de louer ou de vendre un droit lié à la possession à une autre personne. A chaque droits de possession peut être associé un droit de transfert (par exemple, le droit d'utiliser un appartement et le droit de le transférer à une autre personne : un locataire)

- Par exemple, la propriété d'une terre définit donc un ensemble de droits de possession (construire sur cette terre, la cultiver, exploiter le sous-sol, faire payer un droit de passage, chasser sur cette terre, etc.) et les droits de transferts associés à chacun de ces droits de possession (louer cette terre, la prêter pour un usage précis, la vendre).

3.2.3.La théorie d'enracinement

a- Définition de l'enracinement :⁴³

⁴³ Louizi Amir, Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 13avril 2011, p 29.

On peut définir l'enracinement des dirigeants comme l'acte qui « traduit la volonté du dirigeant de s'affranchir, au moins partiellement, du contrôle des actionnaires, en vue de conserver sa position, d'accroître sa liberté d'action et/ou de maximiser ses rentes ». Le dirigeant développe ainsi des stratégies lui permettant d'agir sur son environnement et d'augmenter son pouvoir sur les actionnaires et - dans une acception plus large - sur l'ensemble des stakeholders. Ceci passe par la neutralisation des mécanismes de gouvernance imposée au dirigeant comme le conseil d'administration considéré comme un mécanisme formel de contrôle induit par le marché. En effet, les dirigeants bénéficient d'une asymétrie d'information qui leur permet de prendre des décisions qui ne sont pas nécessairement au profit des actionnaires et des parties prenantes de l'entreprise, mais ces décisions renforcent la position de ces dirigeants. Donc, le dirigeant est considéré comme enraciné lorsqu'il ne pourra pas être révoqué facilement (c'est-à-dire sans cout) par ses actionnaires ou par son conseil d'administration. Shleifer et Vishny, qui sont considéré comme les pionniers de la théorie de l'enracinement, considèrent que les dirigeants ont toujours la possibilité de contourner les mécanismes de gouvernance de la théorie de l'agence.

b- les stratégies d'enracinement

Morck, shleifer et vishny montrent que les dirigeants qui souhaitent s'enraciner orientent les investissements de l'entreprise dans un sens qui leur soit favorable. Il s'agit de :

1- les investissements par diversification :

le dirigeant cherche à réduire le risque

Global dont il est exposé en diversifiant les activités de l'entreprise.

Cette diversification est opérée dans les domaines où le dirigeant possède un avantage compétitif s'il apparaît à ce dirigeant qu'un remplaçant potentiel (concurrent) conduirait l'entreprise plus efficacement que lui. Les dirigeants peuvent donc opéré des investissements peu rentables pour se mettre à l'abri d'un remplacement par un dirigeant concurrent.

2- les investissements de croissance : pour s'enraciner, le dirigeant peut être amené,

Pour obtenir le soutien de ses cadres et subordonnés, à leur faire des promesses de promotion. Charreaux (1997)⁴¹ indique que, pour accroître leur enracinement, les Dirigeants agissent en effectuant des contrats implicites (y compris les promesses de Promotion) avec l'ensemble des parties prenantes. En effet, les contrats explicites ne Constituent pas le meilleur moyen de réaliser un investissement spécifique (Enracinement) pour le dirigeant, car les contrats explicites sont garantis par la firme et Non les dirigeants (le changement du dirigeant maintient le contrat). La voie privilégiée Par le dirigeant est d'établir des contrats implicites qui lui sont spécifiques et fondé sur Leur réputation.

3-1'achat de rentabilité : le dirigeant peut tenter d'acquérir des firmes performantes Pour améliorer la rentabilité globale de l'ensemble de leur groupe pour se valoriser Aux yeux des actionnaires et améliorer sa réputation.

3.3. Définition de la gouvernance des entreprises

La gouvernance d'entreprise repose sur la promotion de l'équité, de la transparence et de l'imputabilité de l'entreprise. La gouvernance d'entreprise désigne l'ensemble des systèmes de contrôle internes et externes qui permettent de réduire les conflits d'intérêts entre les dirigeants et les actionnaires résultant de la séparation de la propriété et du contrôle. La gouvernance d'entreprise est également une relation entre les parties prenantes, qui est utilisée afin de déterminer et de contrôler l'orientation stratégique et la performance des organisations (nous parlons des organisations, pas seulement esseulement les entreprises). [Le gouvernement d'entreprise] se préoccupe également de déterminer les moyens de veiller à ce que les décisions stratégiques soient prises de manière efficace et utilisées dans les entreprises afin d'établir la rigueur entre les propriétaires de l'entreprise et ses gestionnaires de haut niveau.⁴⁴

La gouvernance d'entreprise est un ensemble de règles qui définissent la relation entre les actionnaires, la direction, et le conseil d'administration de l'entreprise, et qui influencent la manière dont cette entreprise fonctionne. À son niveau le plus fondamental, la gouvernance d'entreprise traite de questions qui résultent de la séparation entre actionnariat et contrôle. Mais la gouvernance d'entreprise, c'est plus que le simple fait d'établir une relation claire entre actionnaires et gestionnaires.

⁴⁴ Jaques RENARD, La gouvernance d'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne, édition harmattan, 2015,p 48.

La présence de normes solides en matière de gouvernance permet d'améliorer l'accès aux capitaux et contribue à la croissance économique. La gouvernance d'entreprise se caractérise également par des aspects sociaux et institutionnels plus larges. Des règles de gouvernance bien conçues devraient se concentrer sur la mise en œuvre de valeurs telles que l'équité, la transparence, l'imputabilité et la responsabilité à l'égard des actionnaires ainsi que des parties prenantes. Pour pouvoir être gouvernées de manière efficace et déontologique, les entreprises ont non seulement besoin d'une bonne gouvernance interne, mais doivent également opérer dans un cadre institutionnel sain. Par conséquent, des éléments tels que la garantie des droits de propriété privée, un système judiciaire qui fonctionne, ainsi qu'une presse libre sont autant d'éléments indispensables pour traduire les lois et les réglementations de la gouvernance d'entreprise en pratiques sur le terrain.

Une bonne gouvernance d'entreprise permet de veiller à ce que le contexte commercial soit équitable et transparent, et que les entreprises soient tenues pour responsables de leurs actes. Inversement, une mauvaise gouvernance d'entreprise engendre le gaspillage, la mauvaise gestion et la corruption. Il est également important de se rappeler que bien que la gouvernance d'entreprise ait émergé comme un moyen permettant de gérer les sociétés modernes à responsabilité limitée, elle est tout aussi importante au sein des entreprises familiales, des coopératives, et des entreprises publiques. Indépendamment du type d'entreprise, seule la bonne gouvernance est en mesure de produire de bons résultats commerciaux durables.

3.3.1. Présentation factuelle et historique de l'affaire ENRON

3.3.2. Le contexte :

La société Enron est née en 1985 de la fusion entre Houston Natural Gas et Internorth sous l'influence de Kenneth Lay qui prendra ensuite la direction de l'entreprise. Très vite cette société a diversifié ses activités pour que l'activité initiale d'opérateur de gazoduc devienne marginale. En effet, dès 1989, poussé par les lois fédérales sur la déréglementation, Kenneth Lay décide de transformer le producteur et transporteur de gaz Enron en une société de négoce en énergie.

Jusqu'en 1990, date d'entrée de Andrew Fastow, Enron connaissait une croissance régulière et équilibrée supportée par des investissements modérés.

Le premier investissement de grande ampleur, la construction d'une centrale en Inde en 1993, déjà était controversé. L'activité de trading en électricité s'est généralisée pour devenir l'activité principale en 1994. C'est en 1997 qu'Enron se lance dans un cycle sans fin d'investissements massifs. On retiendra par exemple l'achat de Portland General Electric pour 32 milliards de \$(07/97), la constitution d'Azurix pour gérer les nombreux investissements de la compagnie à l'étranger (07/98). C'est aussi à partir de cette date là qu'Enron s'implante sur le marché des produits dérivés, notamment grâce au concept de « dérivés météorologiques » (censés protéger les entreprises des risques dus aux aléas climatiques). La société s'est impliquée toujours davantage dans le négoce. Du papier aux fibres optiques, sans oublier les câbles, la bande passante, le bois... de nombreux domaines sont couverts, souvent sans rapport avec l'énergie qui constitue pourtant l'activité d'origine. Supportée par la croissance de la fin du 20^{ème} siècle due à l'essor des nouvelles technologies, Enron a connu une évolution positive.

La société semble se porter pour le mieux : La société semble se porter pour le mieux : élevée au rang « d'investissement grade » Enron a vu son chiffre d'affaire dépasser les 100 milliards de dollars en 2000 et le cours de ces actions dépasser les 90\$. Tous les chiffres de la société pour l'année 2000 sont ceux d'une société de haut rang.

3.3.2.1. Le début de la crise, révélation du scandale :⁴⁵

août 2000 : Premier avertissement : La crise californienne concerne Enron. Aussi des problèmes avec la filiale holding Azurix apparaissent et le cours de l'action de la holding (garantie par la maison mère) s'en ressent passant de 19 à 5 \$. Usant de sa force de persuasion, Kenneth K. Lay redonne confiance aux analystes du marché et aux médias. Kenneth Lay est élu manager de l'année aux États-Unis.

En janvier 2001, les dirigeants d'Enron savent que les pertes enregistrées par la société s'élèvent à 600 millions de dollars. Wall Street s'inquiète passagèrement ; l'action baisse à 50 \$. Pour rassurer les milieux financiers, Kenneth Lay confie la direction de l'entreprise à son

⁴⁵ <http://jfboeuf.chez-alice.fr/enron>, pdf, p 2.

adjoint Jeffrey K. Skilling. Ces derniers vendent en masse leurs actions. J.K. Skilling empoche par exemple 17,5 millions de dollars, Kenneth Lay 34 millions. Les salariés ne peuvent réaliser leurs stock options bloquées qui se dévaluent tout comme la valeur de leur fonds de pension, constitués sur recommandation de la direction d'Enron, à plus de 60% d'actions de l'entreprise. Malgré ces ventes massives de la part des dirigeants, les invitations au personnel à investir dans la société persistent jusqu'en octobre 2001 ; date à laquelle les pertes sont pour la première fois officiellement annoncées. La force de persuasion de Kenneth Lay est désormais impuissante à rassurer l'opinion. Le mois suivant, la SEC lance une enquête. Une série d'événements prépare ensuite la fin d'Enron. : Dynergie retire sa proposition de rachat de l'entreprise, l'action Enron, qui constituait une valeur sûre est abaissée au rang de junk bond et perd en quelques semaines toute valeur pour tomber sous le seuil de 1\$. Enron se place alors sous le régime de protection du droit des faillites américaine.

3.3.3. Les missions de la gouvernance d'entreprise⁴⁶

Lorsque la gouvernance d'entreprise est correctement établie et pleinement opérationnelle, son rôle et ses missions commencent dès l'élaboration du cadre de conception stratégique.

- Elaborer la stratégie
- Définir le plan stratégique
- Formuler la "politique" de l'entreprise
- Nomination du dirigeant
- Management des risques
- Garanties de la conformité aux règlements, qu'ils soient légaux, comptables & fiscaux, normatifs ou propres à l'entreprise et aux principes et statuts de gouvernance établie
- Mesurer et piloter la performance
- Reporting & audit

3.3.3.1. Les règles fondamentales de la gouvernance d'entreprise

- La transparence est le premier principe fondateur. La notion du secret, soigneusement cultivée dans les entreprises, et les filtres informationnels déformants sont les creusets de la rumeur.

⁴⁶ Alin Fernandez, l'essentiel du tableau de bord, collection Gestion des projets, édition Eyrolles, 2014, p 67.

Ce n'est pas ainsi que l'on fonctionne. Chaque acteur de l'entreprise a droit à une information complète et à jour.

- La mise en place d'un PROCESSUS DECISIONNEL parfaitement efficace, assurant à chaque acteur les pouvoirs et les informations afin d'agir à son niveau, est le deuxième principe fondateur.
- La mise en oeuvre d'un système d'performance suffisamment complet afin d'appréhender synthétiquement la performance, c'est-à-dire dans globalité et dans ses détails, est bien le troisième principe fondateur.
- Enfin, un pilotage propre à la gouvernance elle-même afin d'en assurer un fonctionnement conforme et durable, accompagné d'audit d'efficacité garantissant la création de valeur dans la durée, est le quatrième principe fondateur.

3.4. Les cinq principes de la gouvernance des entreprises

1- Transparence

La transparence laisse paraître la réalité tout entière, sans qu'elle ne soit altérée ou biaisée. Il n'existe d'autre principe plus vertueux que la transparence de l'acte administratif par l'administrateur qui exerce un pouvoir au nom de son détenteur; celui qui est investi d'un pouvoir doit rendre compte de ses actes à son auteur.

Essentiellement, l'administrateur doit rendre compte de sa gestion au mandant ou autre personne ou groupe désigné, par exemple, à un conseil d'administration, à un comité de surveillance ou à un vérificateur. L'administrateur doit également agir de façon transparente envers les tiers ou les préposés pouvant être affectés par ses actes dans la mesure où le mandant le permet et qu'il n'en subit aucun préjudice.

2- Continuité

La continuité est ce qui permet à l'administration de poursuivre ses activités sans interruption. Elle implique l'obligation du mandataire de passer les pouvoirs aux personnes et aux intervenants désignés pour qu'ils puissent remplir leurs obligations adéquatement.

La continuité englobe aussi une perspective temporelle. L'administrateur doit choisir des avenues et des solutions qui favorisent la survie ou la croissance à long terme de la société qu'il gère. En lien avec la saine gestion, l'atteinte des objectifs à court terme ne doit pas menacer la viabilité d'une organisation à plus long terme.

3- Efficience

L'efficacité allie efficacité, c'est-à-dire, l'atteinte de résultats et l'optimisation des ressources dans la pose d'actes administratifs. L'administrateur efficace vise le rendement optimal de la société à sa charge et maximise l'utilisation des ressources à sa disposition, dans le respect de l'environnement et de la qualité de vie.

Conscient de l'accès limité aux ressources, l'administrateur met tout en œuvre pour les utiliser avec diligence, parcimonie et doigté dans le but d'atteindre les résultats anticipés. L'absence d'une utilisation judicieuse des ressources constitue une négligence, une faute qui porte préjudice aux commettants.

4- Équilibre

L'équilibre découle de la juste proportion entre force et idées opposées, d'où résulte l'harmonie contributive de la saine gestion des sociétés. L'équilibre se traduit chez l'administrateur par l'utilisation dynamique de moyens, de contraintes et de limites imposées par l'environnement en constante évolution.

Pour atteindre l'équilibre, l'administrateur dirigeant doit mettre en place des mécanismes permettant de répartir et balancer l'exercice du pouvoir. Cette pratique ne vise pas la dilution du pouvoir, mais bien une répartition adéquate entre des fonctions nécessitant des compétences et des habiletés différentes.

5- Équité

L'équité réfère à ce qui est foncièrement juste. Plusieurs applications en lien avec l'équité sont enchâssées dans la Charte canadienne des droits et libertés de la Loi canadienne sur les droits de la personne et dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne.

L'administrateur doit faire en sorte de gérer en respect des lois afin de prévenir l'exercice abusif ou arbitraire du pouvoir.

Abnégation

L'abnégation fait référence à une personne qui renonce à tout avantage ou intérêt personnel autre que ceux qui lui sont accordés par contrat ou établis dans le cadre de ses fonctions d'administrateur.

3.4.1. Les relations de la gouvernance d'entreprise

Les relations de la gouvernance d'entreprise entre les actionnaires, les gestionnaires et les administrateurs. Les relations entre les actionnaires et les administrateurs sont : les administrateurs ont un devoir fiduciaire envers les actionnaires. Et les administrateurs doivent également avoir une plus grande indépendance entre eux, sachant qu'elle améliore la qualité de la supervision. La direction et les actionnaires partagent une relation principe-agent.

3.4.2. Les niveaux de la gouvernance d'entreprise

Au niveau national, les pays où les droits des actionnaires et la protection des investisseurs sont forts ont tendance à avoir de marchés de capitaux plus importants, des entreprises moins endettées et [ils] obtiennent de meilleurs résultats en période de crise. La gouvernance publique s'intéresse plus particulièrement au contrôle de la corruption, à la qualité de la réglementation, à la primauté du droit et à l'efficacité du gouvernement. Au niveau de l'entreprise, les entreprises qui pratiquent une bonne gouvernance ont tendance à avoir des valeurs plus élevées sur le marché, un meilleur accès au financement et des cotes de crédit plus élevées. Les investisseurs institutionnels expriment toujours des préférences pour les entreprises qui pratiquent la bonne gouvernance.

3.4.3. Les caractéristiques de la gouvernance des entreprises

Discipline	Suivez le bon comportement éthique
Transparence	Fournir la véritable image de ce qui se passe
Autonomie	Aucun effet nécessaire à cause de la pression
La reddition de comptes	Possibilité dévaluer les affaires du conseil d'administration
Justice	La responsabilité avant tous les parties prenantes
Responsabilité	Doivent respecter les droits des parties prenantes
Responsabilité sociale	Pour voir l'entreprise comme un bon citoyen

La source : Tarek ABDELAL, gouvernance des entreprises , Egypte, Eldar el jameia.2005.p 23.

3.4.4. Les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE⁴⁷

- 1-Mise en place des fondements d'un régime de gouvernement d'entreprise efficace :

⁴⁷ Donald J. Johnston, principes de gouvernement d'entreprise OCDE, édition Eyrolles , 2009, p 17.

Le régime de gouvernement d'entreprise devrait concourir à la transparence et à l'efficacité des marchés, être compatible avec l'Etat de droit et clairement définir la répartition des compétences entre les instances chargées de la surveillance, de la réglementation et de l'application des textes.

- 2-Droits des actionnaires et principales fonctions des détenteurs du capital :

Un régime de gouvernement d'entreprise doit protéger les droits des actionnaires et faciliter leur exercice.

- 3-Traitement équitable des actionnaires :

Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer un traitement équitable de tous les actionnaires, y compris les actionnaires minoritaires et étrangers. Tout actionnaire doit avoir la possibilité d'obtenir la réparation effective de toute violation de ses droits.

- 4-Rôle des différentes parties prenantes dans le gouvernement d'entreprise :

Un régime de gouvernement d'entreprise doit reconnaître les droits des différentes parties prenantes à la vie d'une société tels qu'ils sont définis par le droit en vigueur ou par des accords mutuels, et encourager une coopération active entre les sociétés et les différentes parties prenantes pour créer de la richesse et des emplois et assurer la pérennité des entreprises financièrement saines.

- 5-Transparence et diffusion de l'information :

Un régime de gouvernement d'entreprise doit garantir la diffusion en temps opportun d'informations exactes sur tous les sujets significatifs concernant l'entreprise, notamment la situation financière, les résultats, l'actionnariat et le gouvernement de cette entreprise.

- 6- Responsabilités du conseil d'administration :

Un régime de gouvernement d'entreprise doit assurer le pilotage stratégique de l'entreprise et la surveillance effective de la gestion par le conseil d'administration, ainsi que la

responsabilité et la loyauté du conseil d'administration vis-à-vis de la société et de ses actionnaires.

3.4.1. Les acteurs de la bonne gouvernance :

Deux acteurs importants sont cités dans cette définition de l'OCDE :⁴⁸

Le conseil d'administration, et la direction générale, dans le sens où les principes de la bonne gouvernance sont précisés, instaurés, respectés, contrôlés par ces deux intervenants.

3.4.2. Les conditions de la bonne gouvernance :

- Valeurs, codes de conduite et autres normes de comportement approprié relatifs à l'entreprise et système avec application;
- Stratégie d'entreprise bien structurée permettant de mesurer les résultats d'ensemble de l'entreprise et la contribution des individus;
- Attribution claire des responsabilités et pouvoirs de décision, notamment hiérarchie des autorisations requises de la base jusqu'au conseil d'administration;⁴⁹
- mise en place d'un dispositif assurant l'interaction et la coopération entre conseil d'administration, direction générale et auditeurs;
- Systèmes rigoureux de contrôle interne faisant appel aux fonctions d'audit interne et externe, fonctions de gestion des risques indépendantes des départements opérationnels et autres mécanismes de freins et contrepoids;
- Incitations financières et autres (rémunération, promotion, reconnaissance particulière) destinées à encourager dirigeants, cadres et employés à agir de façon appropriée;⁵⁰

3.5. La gouvernance des entreprises : une vision du management ⁵¹

⁴⁸ C. Lovelock, D. Lapert, « Marketing de Services Stratégie-outils- Management » publi-Union, Ed, 1999.

⁴⁹ J.R Edighoffer. « Précis de gestion d'entreprise » Edition NATHAN 1996. P 10 .

⁵⁰ DRUKER P. « La pratique dans la direction des entreprises » Editions D'Organisation.

⁵¹ La gouvernance des entreprises, une vision global du management, composition du groupe de travail, mars 2014, p 5.

Aujourd'hui, pour l'entreprise, le terme de gouvernance (« corporate governance ») est perçu comme un domaine réservé aux conseils d'administration et à la direction générale avec des objectifs de conformité et de maîtrise des risques.

Les chercheurs, eux, ont la conviction:

- Que la gouvernance concerne toute la chaîne des décisions de l'entreprise;
- Que la gouvernance d'entreprise a pour objet premier la création de valeur, dans le respect d'un niveau de risques décidé et en conformité avec les règles édictées;
- Que la gouvernance d'entreprise est un processus en tant que tel qui fluidifie l'alignement entre la stratégie, la tactique, l'opérationnel et le pilotage;
- Qu'un processus de gouvernance bien modélisé facilite la compréhension par tous et permet de diffuser les bonnes pratiques de gouvernance au sein de l'entreprise;
- Que la chaîne des décisions dans l'entreprise prend en charge le modèle de gouvernance;
- Qu'une bonne gouvernance d'entreprise nécessite une bonne connaissance de l'entreprise et que la cartographie des processus de l'entreprise est une clé de lecture efficace;
- Que la mesure des performances comme des risques est partie intégrante de la gouvernance et s'applique à l'ensemble des processus et activités de l'entreprise.
- Cette gouvernance d'entreprise est pour:
 - Pour tous les managers qui trouveront un cadre de réflexion et de bonnes pratiques;
 - Pour les administrateurs qui gagneront en connaissance de l'entreprise et de ses modes de fonctionnement;
 - Pour toutes les parties prenantes (« stakeholders ») qui disposeront d'une mesure de la qualité des processus de management.
- Cette gouvernance d'entreprise a pour
 - Rendre plus performants les processus de management des entreprises;

- Mieux maîtriser les risques (de toute nature...) pour que l'évolution de l'entreprise s'inscrive dans un cycle de développement durable;
- Rendre plus transparentes les entreprises aux yeux de ses parties prenantes («stakeholders»);
- Mesurer la maturité du processus de management des entreprises pour assurer la pérennité de l'entreprise;
- Définir les orientations qui contribuent au fonctionnement des systèmes opérationnels;
- Coordonner les différents processus entre eux.

Conclusion du chapitre

Une bonne gouvernance d'entreprise permet de veiller à ce que le contexte commercial soit équitable et transparent, et que les entreprises soient tenues pour responsables de leurs actes. Inversement, une mauvaise gouvernance d'entreprise engendre le gaspillage, la mauvaise gestion et la corruption. Il est également important de se rappeler que bien que la gouvernance d'entreprise ait émergé comme un moyen permettant de gérer les sociétés modernes à responsabilité limitée, elle est tout aussi importante au sein des entreprises familiales, des coopératives, et des entreprises publiques. Indépendamment du type d'entreprise, seule la bonne gouvernance est en mesure de produire de bons résultats commerciaux durables.

Cadre méthodologique

Il s'agit de présenter les questionnaires qui nous ont permis de réaliser notre étude de marché et d'évoquer les conditions dans lesquelles on a recueilli nos données, ainsi que les difficultés qu'on a rencontrées. On présentera également la structure de l'hôpital dans lequel on a effectué notre stage.

1. Le questionnaire :

Pour que notre travail soit plus objective, nous avons procédé à une enquête réalisée auprès de la direction des ressources humaines de l'établissement hospitalo-universitaire 1 novembre de la wilaya d'Oran et auprès des médecins spécialistes et généralistes exerçant au sein de l'établissement. Notre enquête consiste à leur présenter deux questionnaires nous permettant de recueillir le maximum d'informations que se font ces derniers quant à la mise en place de la gouvernance au sein de l'hôpital.

Le premier questionnaire a été distribué aux administrateurs au niveau de la DRH.

Le deuxième aux médecins spécialistes et généralistes.

Nous avons fait le tour des services suivants : service de dermatologie, médecine nucléaire, chirurgie vasculaire, rééducation, pneumologie, exploration cardiologique, exploration urologie, maxillo-faciale, immunologie, cardiologie, psychologie, chirurgie traumatologique, chirurgie générale, gastrologie, chirurgie viscérale, chirurgie pédiatrique, chirurgie thoracique, réanimation, médecine de travail, et urgence médico-chirurgicale.

Ces deux questionnaires nous les avons remis de main propre après un court entretien avec les administrateurs et les médecins. Dans cette partie pratique à savoir l'étude de marché, nous avons adopté une méthode analytique avec le logiciel SPSS version 20

La première partie de notre premier questionnaire sert à identifier les enquêtés, en précisant le sexe et la catégorie et cela tout en gardant l'anonymat.

La deuxième partie est composée de dix huit questions, cinq d'entre elles concernent le recrutement des médecins, quatre questions sur la formation des médecins, quatre aussi sur

l'évaluation et enfin six sur la gouvernance.

Ce questionnaire est composé de onze questions fermées, onze ouvertes et deux à choix multiples.

Le deuxième questionnaire est composée de deux parties, la première sert à identifier les enquêtés en présentant le sexe, l'ancienneté professionnelle et la spécialité, tout en gardant l'anonymat.

Ce questionnaire est composé de sept questions dont trois fermées et quatre ouvertes nécessitant des commentaires de la part des médecins.

Les réponses ont été acceptables, quelques administrateurs n'ont pas voulu répondre sous prétexte qu'ils n'avaient pas le temps de le faire, d'autres n'ont pas répondu à toutes les questions. Ces réponses incomplètes pourraient aussi traduire d'une part, la peur de faire mauvaise face et d'autres part le manque de sérieux de quelques uns qui n'étaient pas sensibles à notre travail de recherche en plus on a distribué soixante dix, on en a obtenu que soixante, mais cela n'empêche que les données recueillies ont été suffisantes pour étayer notre travail de recherche.

2. Présentation générale de l'EHU : ⁵²

L'établissement hospitalier et universitaire d'Oran, ci-après dénommé, par abréviation, « EHUO », est un établissement public à caractère spécifique, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, sous la tutelle administrative du ministre de la santé et créé par Décret Présidentiel N°03-270 du 14Joumada Ethania 1424 correspondant au 13 Août 2003 portant création, organisation et fonctionnement de l'Etablissement Hospitalier et Universitaire d'Oran.

L'établissement hospitalier et universitaire (E.H.U) est organisé en structures hospitalo-universitaires créées par arrêté conjoint des ministères chargés de la santé et de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

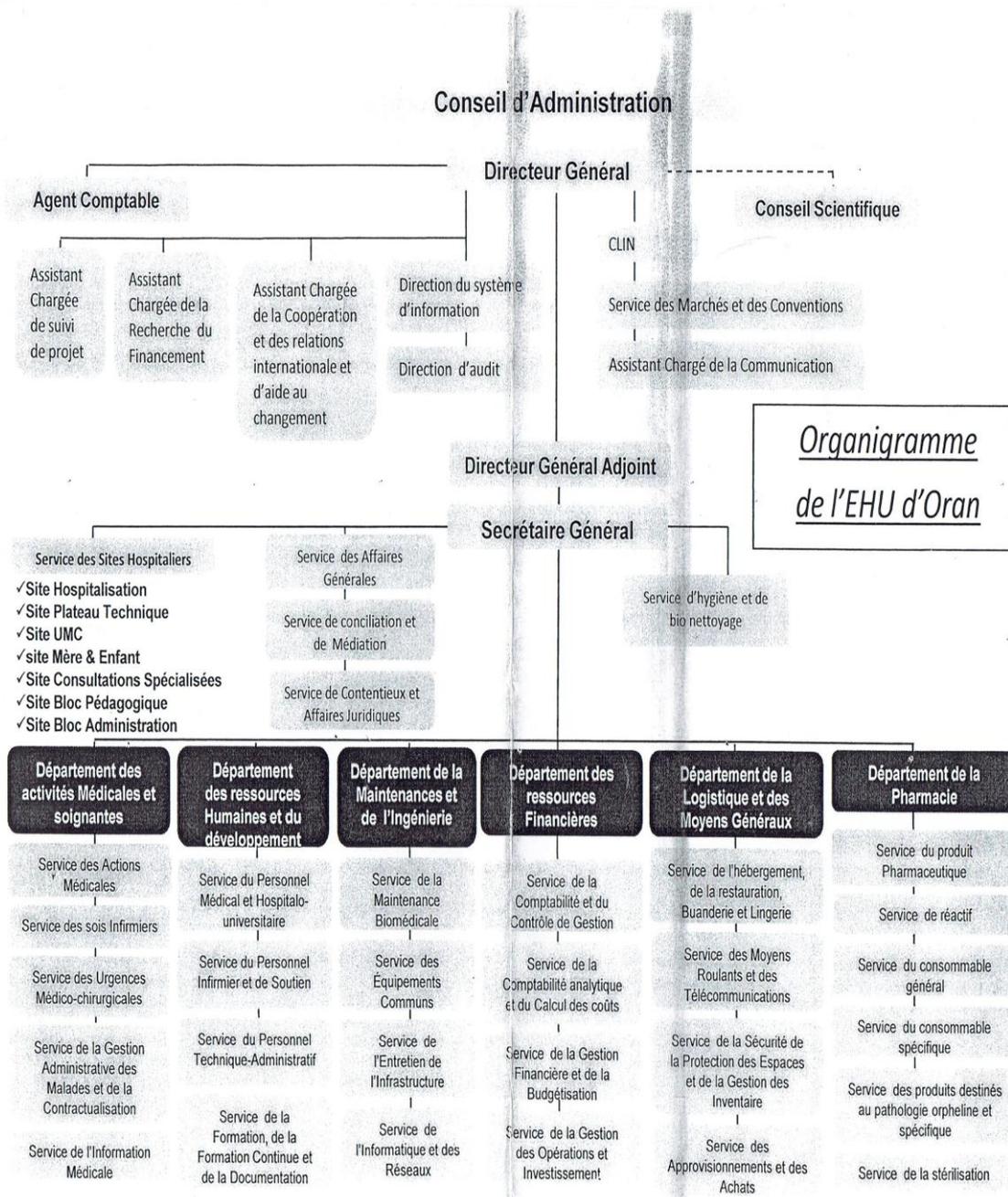
La tutelle pédagogique universitaire est assurée par le ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

L'organisation des activités pédagogiques et scientifiques de l'Etablissement Hospitalier Universitaire « EHU » ;

- La fixation des conditions d'accès et d'orientation des étudiants.
- L'approbation des délibérations du conseil d'administration pour les questions relatives à la recherche en sciences médicales.

⁵² Journal Officiel de la République Algérienne N°48 du 13/08/2003

• l'organigramme de l'EHUO



- **Identification de l'EHU d'Oran**

ETABLISSEMENT HOSPITALIER UNIVERSITAIRE 1^{er} NOVEMBRE 1954 D'ORAN



Siege Social : Route nationale Hassi Bounif – ORAN –

Directeur Général de L'EHU D'ORAN : DR. MANSOURI Mohamed

Forme juridique : Etablissement à caractère spécifique

Capital :

- Subventionné par l'Etat ;
- Les recettes issues de la contractualisation avec les organisations de sécurité sociale ;
- Les fonds propres liés à son activité ;
- Les remboursements des assurances économiques au titre des dommages corporels ;
- Toutes ressources liées à l'activité de l'Etablissement ;
- Les dotations exceptionnelles ;
- Les ressources découlant de la coopération internationale.

Effectif : 2200 personnes

Moyenne d'âge : 25 ans (Oran, selon les données de 2011)

Boite postale : 4166 Oran Ibn Rochd.

Fax : (00213)041-42-17-13

- **Organisation générale de l'EHU :**

L'EHU d'Oran est constitué :

- a) D'une direction générale (D.G) ;
- b) D'un département de la logistique et des moyens généraux (D.L.M.G) ;
- c) D'un département finance et comptabilité (D.F.C) ;
- d) D'un département des ressources humaines. (D.R.H) ;
- e) D'un département technique et de maintenances (D.T.M) ;
- f) D'un département des activités médicales et soignantes (D.A.M.S) ;
- g) D'un département de la pharmacie (D.PH) ;

a) La direction générale (D.G) :

Est constituée d'un directeur général, d'un directeur général adjoint et d'un secrétaire général ;

- **Le Directeur Général :** est responsable du bon fonctionnement de l'Etablissement, il est chargé d'appliquer et de faire appliquer la stratégie arrêtée par la tutelle ministérielle.
- **Le directeur général adjoint :** est manager opérationnel qui seconde le directeur général dans la réalisation de ses missions.
- **Le Secrétaire Général:** est sous l'autorité de directeur général adjoint, dont il exécute les directives, il a, entre autre la mission d'animer, de contrôler, de coordonner et de suivre l'activité de l'administration et les services Médico – Hospitaliers.

b) Département de la logistique et des moyens généraux (D.L.M.G):

Est constitué de :

- Service hébergement et restauration.

- Service des moyens roulants et télécommunications.
- Service de la sécurité et de la gestion des inventaires.
- Service des approvisionnements et des achats.

c) Département finance et comptabilité (D.F.C) :

Est constitué de :

- Service de comptabilité et contrôle de gestion.
- Service de comptabilité analytique et calcul des coûts.
- Service de la gestion financière et budgétaire.
- Service de la gestion des opérations et des investissements.

d) Département technique et de maintenances (D.T.M) :

Est constitué de :

- Service de la maintenance biomédicale.
- Service des équipements communs.
- Service de l'entretien de l'infrastructure.
- Service de l'informatique et des réseaux.

e) Département des activités médicales et soignantes (D.A.M.S) :

Est constitué de :

- Service des actions médicales.
- Service des soins infirmiers.
- Service des urgences médico-chirurgicales.
- Service de la gestion administrative des malades et de la contractualisation.
- Service de l'information.

f) Département de la pharmacie (D.PH) :

Est constitué de :

- Service du produit pharmaceutique.
- Service des réactifs.
- Service du consommable général.

- Service du consommable spécifique.
- Service des produits destinés aux pathologies orphelines et spécifiques.
- Service de la stérilisation.

g) Département des ressources humaines (D.R.H) :

Est constitué de :

➤ Service du personnel médical et hospitalo-universitaire :

Chargé du recrutement, du suivi et du déroulement de la carrière des professeurs et des médecins. En outre ce service est chargé de la rémunération de ce personnel.

➤ Service du personnel infirmier et de soutien :

Chargé du recrutement, du suivi et du déroulement de la carrière du corps Paramédical. En outre ce service est chargé de la rémunération de ce personnel.

➤ Service du personnel technique et administratif.

Chargé du recrutement, du suivi et du déroulement de la carrière du corps Administrative. En outre ce service est chargé de la rémunération de ce personnel.

➤ Service de la formation, et formation continue et de la documentation :

Son rôle est d'assurer la formation théorique et pratique du personnel infirmier et de soutien. Il est chargé en outre d'assurer une formation continue et de dispenser des cours d'actualisation concernant cette catégorie de personnel.

- **LES MISSIONS DE L'EHU**

- **Activités – Services :**

L'établissement hospitalier et universitaire (E.H.U) est un instrument de mise en œuvre de la politique nationale de santé dans le domaine des soins de haut niveau et de la politique nationale de formation supérieure et de recherche médicale.

Dans ce cadre, l'établissement hospitalier et universitaire (E.H.U) a notamment pour missions.

- **En matière de santé :**

- d'assurer des activités de haut niveau dans les domaines du diagnostic, de l'exploration, des soins, de la prévention et de toute activité concourant à la protection et à la promotion de la santé ;
- d'appliquer les programmes nationaux, régionaux et locaux de la santé ;
- de participer à l'élaboration de normes d'équipement sanitaire scientifique et pédagogique des structures de la santé ;
- de contribuer à la protection et à la promotion de l'environnement dans les domaines relevant de la prévention, de l'hygiène, de la salubrité et de la lutte contre les nuisances et fléaux sociaux ;
- de développer toutes actions, méthodes, procédés et outils visant à promouvoir une gestion moderne et efficace de ses ressources humaines et matérielles ;
- de développer, en son sein, des pôles d'excellence dans les domaines précités.

➤ **En matière de formation :**

- d'assurer, en liaison avec les institutions de formation supérieure en sciences médicales, la formation graduée et post-graduée en sciences médicales et de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des programmes y afférents ;
- d'initier toutes actions de perfectionnement et de recyclage des personnels.

➤ **En matière de recherche :**

- d'effectuer tous travaux de recherche en sciences de la santé et dans tous les domaines en rapport avec ses missions ;
- d'organiser des séminaires, colloques, journées d'études et autres manifestations techniques et scientifiques en vue ;
- de promouvoir les activités de soins de formation supérieure et de recherche en sciences médicales.

L'établissement hospitalier et universitaire (E.H.U) est également chargé de participer en relation avec les autorités concernées à la mise en synergie des institutions de santé pour assurer la cohérence et la hiérarchisation des soins dans la zone sanitaire couverte.

Pour l'accomplissement de ses missions et le développement de ses activités l'établissement hospitalier et universitaire (E.H.U) peut conclure tout marché convention contrat ou accord avec tout organisme public ou privé national ou étranger.

Le projet d'établissement fixe les objectifs généraux annuels et pluriannuels et les stratégies de développement de ses activités, notamment dans les domaines des soins, de formation supérieure, de la recherche, de la démarche sociale, de la communication interne et externe et de la gestion du système d'information.

Le projet qualité fixe la politique de l'établissement en matière de qualité totale et de soins en particulier.

L'EHUO conclut des contrats d'objectifs avec les autorités sanitaires et de formation supérieure.

- **Les Pôles de l'EHU :**

Les services médicaux, chirurgicaux et de Biologie sont regroupés en pôles :

- **Pôle médecine** : responsable du pôle Pr BELHADJ

- Médecine interne
- Hématologie
- Endocrinologie
- Néphrologie
- Médecine du travail
- Gastroentérologie

- **Pôle chirurgie** : responsable du pôle Pr BOUBEKEUR

- Chirurgie viscérale
- Chirurgie hépatobiliaire
- Chirurgie orthopédique
- Médecine légale

- **Pôle biologie** : responsable du pôle Pr BEKADJA

- Parasitologie
- Hémobiologie
- Bactériologie
- Virologie
- CTS
- Biochimie
- Toxicologie

- Pharmacologie
 - Immunologie
 - Biologie moléculaire
 - Anatomie-pathologie
 - Dermatologie
- **Pôle cœur vaisseaux** : responsable du pôle Pr OULD BDERRAHMANE
 - Chirurgie cardiaque
 - Chirurgie vasculaire
 - Cardiologie
- **Pôle thorax – poumon** : responsable Pr LELLOU
 - Chirurgie thoracique
 - Pneumologie
- **Pôle tête et cou** : responsable du pôle Pr MEHADJI
 - Neurologie
 - ORL
 - Ophtalmologie
 - Chirurgie maxillo-faciale
- **Pôle mère – enfant** : responsable du pôle Pr CHAFI
 - Gynécologie
 - Obstétrique
 - Néonatalogie
- **Pôle d'urgence et anesthésie réanimation** : responsable du pôle Pr MEHALI

- Urgence médicale
 - Urgence chirurgicale
 - Réanimation médicale
 - Anesthésié réanimation
 - SMUR
-
- **Pôle prélèvement d'organe et tissu, et transplantation** : responsable du pôle Pr BOUAYED
 - **Pôle prévention** : responsable du pôle Pr MIDOUN
 - Service de médecine préventive
 - Information médicale (Pr CHOUGRANI)(décès)

• **l'État des effectifs de l'EHUO TABLEAU EXEL**

ETABLISSEMENT EHU ORAN

Etat des Effectifs Exercice 2015

Rubriques	Catégorie de personnel	Effectifs Budgétaires 2015	Effectifs Réels au 30/03/2015	écarts
1	Praticiens Spécialistes		180	
2	Médecins inspecteurs		/	
3	Médecins Généralistes		33	
	Pharmaciens		10	
	Chirurgiens-dentistes		/	
	Hospitalo-universitaire		127	
	Résidents		394	
	S/TOTAL		744	
4	Personnel Paramédical		1012	
5	A.M.A.R		47	
6	Sage Femmes		36	
7	Personnel d'Enseignement P.M		/	
	S/TOTAL		1095	
8	Pers adm d'encad ASS		3	
	Personnel administratif d'encadrement		5	
	Personnel administratif d'exécution		168	
	S/TOTAL		176	
9	Psychologues		28	
10	Physiciens		05	
11	Biologistes		135	
	S/TOTAL		168	
12	Ingénieurs en informatique		11	
	Ingénieurs en statistique		/	
	Ingénieurs en labo et maintenance		17	
	S/TOTAL		28	
13	T/S en informatique		16	
	T/S en statistique		/	
	T/S en labo et maintenance		25	
	S/TOTAL		41	
14	Personnel ouvrier et d'entretien		839	
15	Personnel contractuel temp plein		/	
	Personnel contractuel temp partiel		/	
	S/TOTAL		839	
	TOTAL ETABLISSEMENT		3091	

Le Directeur General



(Handwritten signature)

- **Les procédures selon la convention collective de l'EHUO**

IV-3-1 Les conditions et modalités de recrutement au sein de L EHU

Article 26 : Plan de recrutement

Le recrutement des travailleurs repose sur la base d'un plan prévisionnel en matière de ressources humaines dûment approuvé par le Conseil d'Administration de l'Etablissement.

Ce plan prévoit :

- Les effectifs cibles induits par la charge de travail ;
- Le calendrier de recrutement et les postes à pourvoir ;

Les qualifications, profils de poste et de compétence du personnel.

- **La formation professionnelle au sein de l'EHUO**

Article 103 : Plans de formation

Les actions de formation professionnelle sont exécutées selon un plan annuel ou pluriannuel élaboré et mis en application après consultation du comité de participation de l'établissement.

Sauf cas exceptionnel et accord de la direction générale, seules les actions de formation contenues dans le plan de formation seront mises en œuvre.

Le plan de formation doit prendre en charge de manière planifiée les besoins définis et exprimés par les différents services de l'établissement pour l'amélioration du fonctionnement et de la qualité des prestations.

Article 105 : Besoins en formation

Les besoins en formation définis, exprimés et formulés par les différentes structures de l'établissement doivent renseigner la structure chargée de la formation sur :

1. La liste nominative des travailleurs devant participer à des actions de formation

2. les niveaux de qualification visée par la formation
3. les objectifs de la formation et la nature des activités qui doivent s'inscrire dans le cadre de la politique et du plan de formation de l'établissement
4. les périodes maximales durant lesquelles les agents concernés pourront être détachés en fonction des nécessités de service de la structure bénéficiaire.

Article 106 : Formation

Pour mettre en œuvre les actions de formation, l'établissement doit utiliser en priorité les moyens humains et matériels dont il dispose.

De manière plus générale dans le cadre de la réalisation de ses actions de formation, l'établissement peut procéder au détachement d'un travailleur de l'établissement en raison de ses qualifications et compétences en la matière moyennant une indemnité compensatrice.

Encas d'absence de moyens appropriés au niveau interne, l'établissement peut organiser ses actions de formation par le biais du recours:

- aux établissements de formation externes à l'établissement
- aux formateurs externes

IV-3-3- Le processus de gouvernance au sein de l'EHUO

IV-3-3-1 Le conseil d'administration

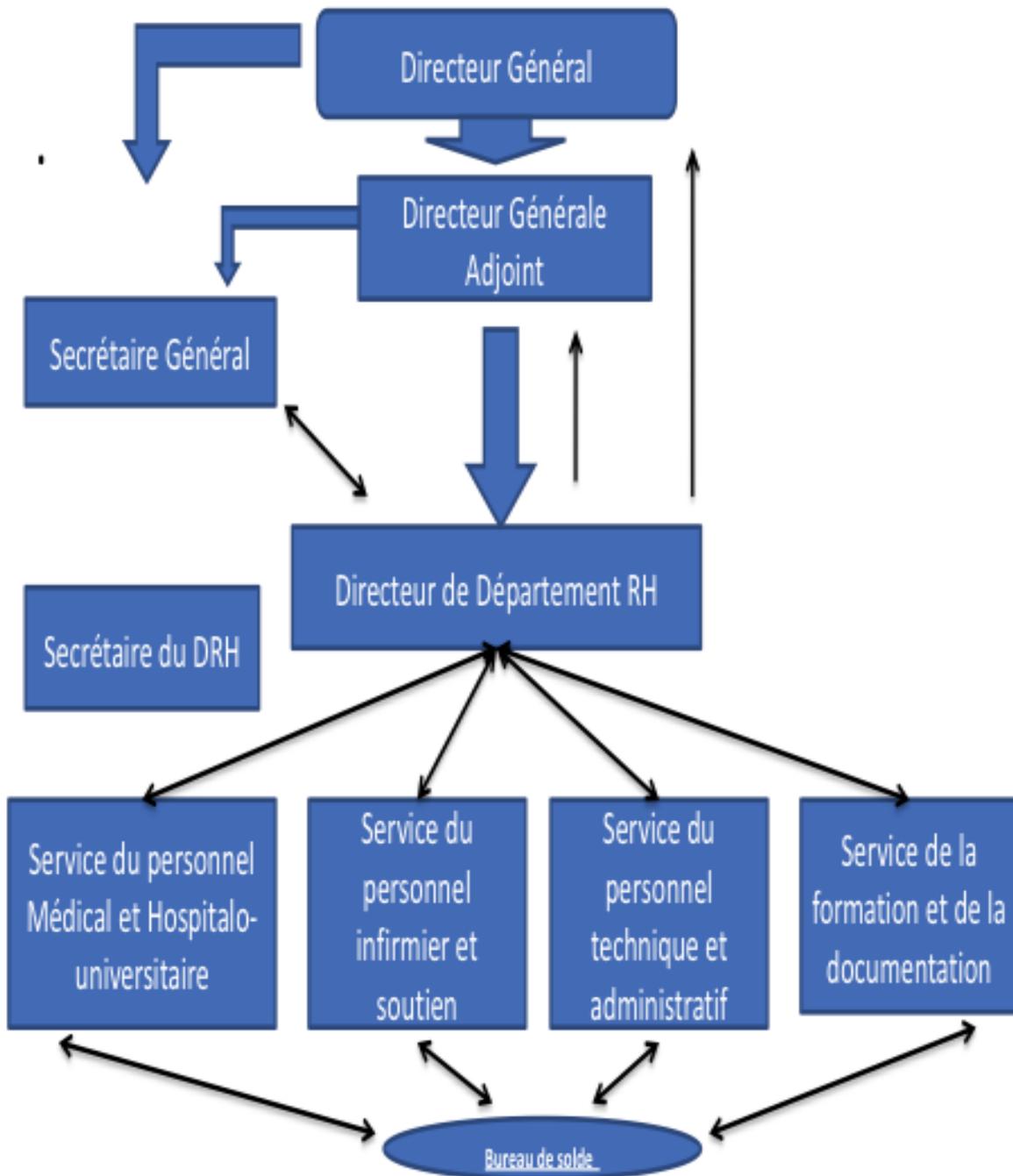
ARTICLE 8 : Le conseil d'administration comprend les membres suivants :⁵³

- Un représentant du ministre charge de la santé , président ;
- Un représentant du ministre charge de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique ;
- Un représentant du ministre charge du travail ;
- Le président du conseil scientifique de l'établissement hospitalier universitaire (EHU) ;
- Le directeur générale l'agence nationale de développement en science d santé ;
- Le responsable de l'institution de formation en sciences médicales ;
- Deux (2) représentants des personnels hospitalo-universitaires de rang magistral élu par leurs pairs ;

⁵³ Journal officiel de la republic algerienne N48, chapitre 3, selection 1, 14 Joumada Ethania 1424. 13 out 2003.

- Un représentant de l'assemblée populaire de la wilaya siège de l'établissement hospitalier et universitaire ;
- Un représentant de chaque catégorie de l'établissement public de soin implanter dans la région couverte par l'EHU ;
- Deux (2) représentants des associations d'utilisateurs désigner par le ministre chargé de la santé parmi les associations les plus représentatives ;

L'organigramme de la DRH



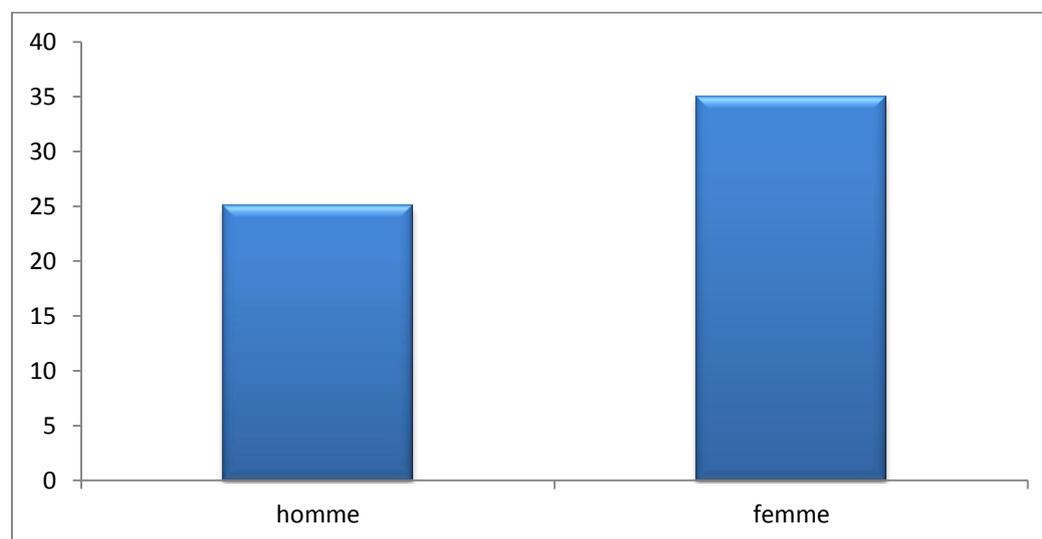
Analyse et interprétation des résultats

1. Analyse et interprétation des résultats du questionnaire destinés aux administrateurs

Sexe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid homme	25	41,7	41,7	41,7
femme	35	58,3	58,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

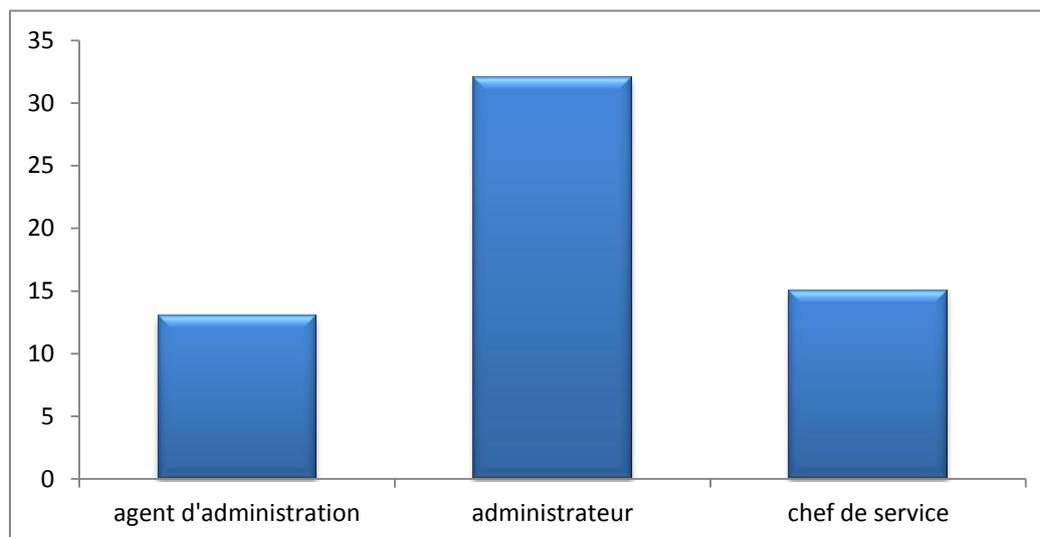


Ce tableau indique que notre population est composée de vingt cinq hommes et treize cinq femmes de l'ensemble de nos enquêtés.

Catégorie

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid agent d'administration	13	21,7	21,7	21,7
administrateur	32	53,3	53,3	75,0
chef de service	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.



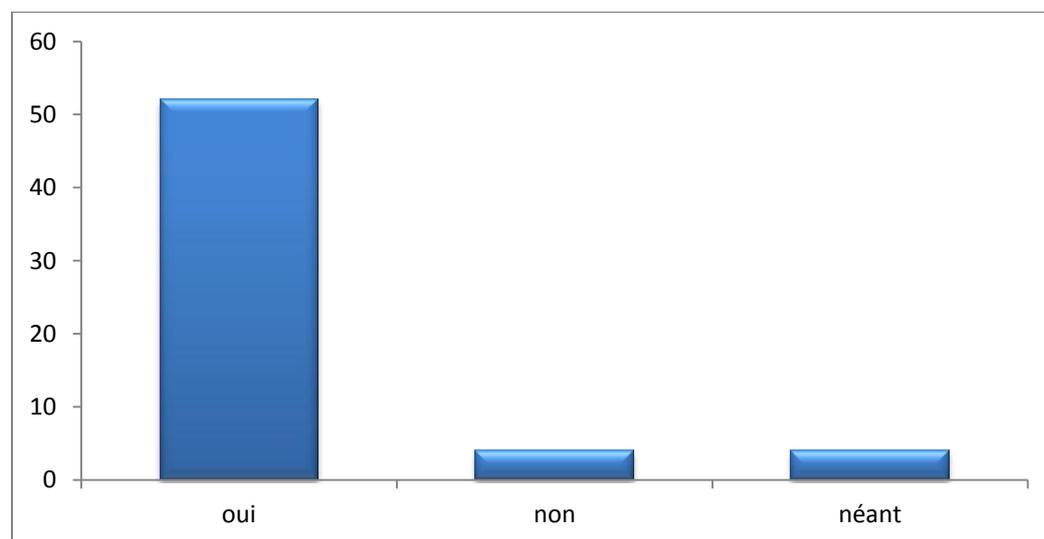
De la lecture du tableau, nous constatons que notre population est composée de treize agents d'administration, trente deux administrateurs et quinze chefs de service ce qui suppose que notre public est capable de répondre à notre questionnaire.

Axe1 : recrutement des talents au sein du corps médical :

Q1 : le mode de recrutement des candidats respecte t-il la réglementation ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	52	86,7	92,9	92,9
	Non	4	6,7	7,1	100,0
	Total	56	93,3	100,0	
Missing	System	4	6,7		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

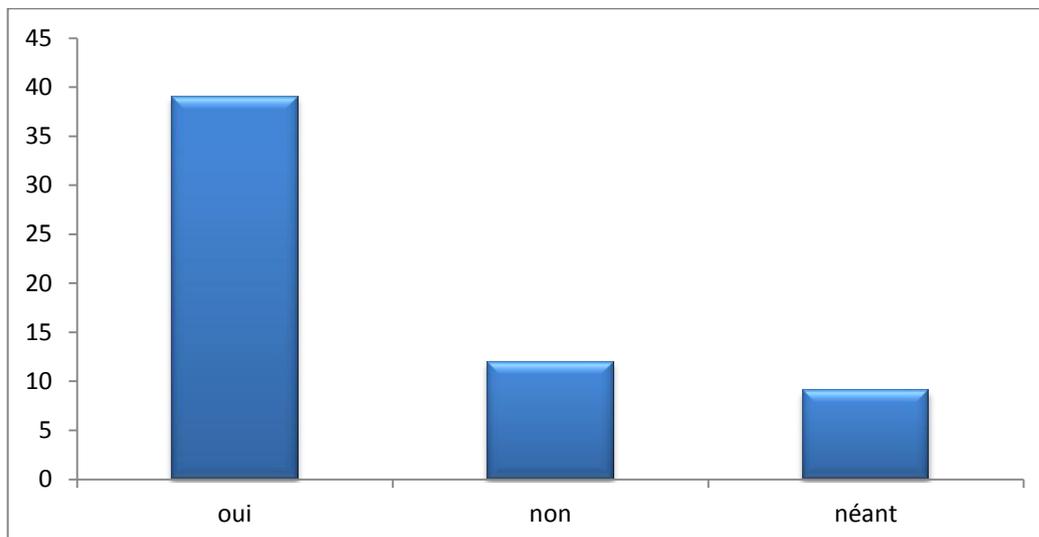


Les résultats de l'enquête indiquent qu'effectivement le recrutement des candidats respecte les lois en vigueur.

Q2 : Dans votre mode de recrutement, avez –vous comme objectif primordial de repérer un talent parmi les candidats ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	39	65,0	76,5	76,5
	Non	12	20,0	23,5	100,0
	Total	51	85,0	100,0	
Missing	System	9	15,0		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

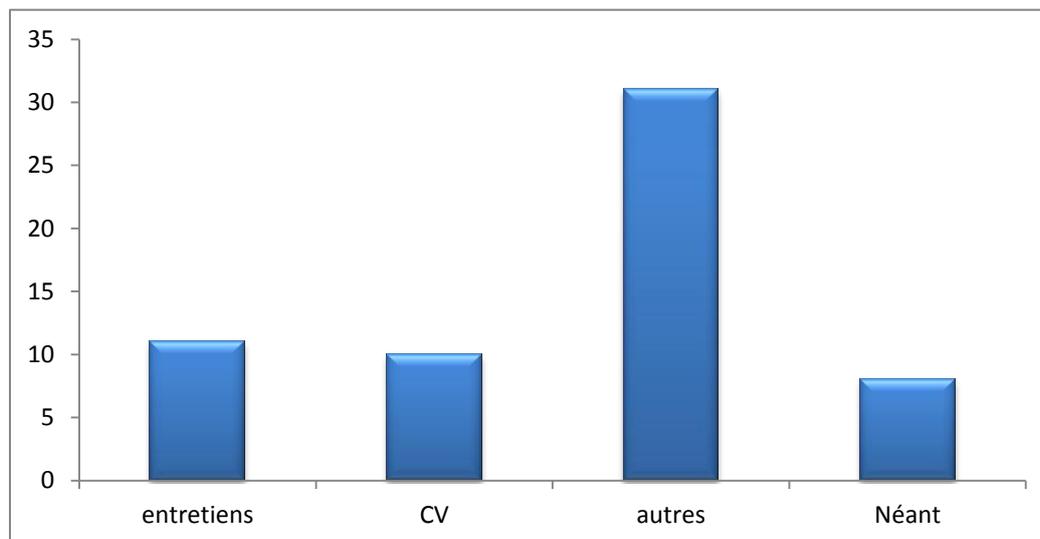


Les résultats de l'enquête indique que 39% de nos enquêtés pensent que le repérage d'un talent est l'un des préoccupations principales dans le recrutement des médecins ce qui explique l'intérêt porté à la compétence.

Q3 : comment se fait le recrutement des médecins au sein de votre établissement ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Entretiens	11	18,3	21,2	21,2
	CV	10	16,7	19,2	40,4
	autre	31	51,7	59,6	100,0
	Total	52	86,7	100,0	
Missing	System	8	13,3		
Total		60	100,0		

Source : enquête sur terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

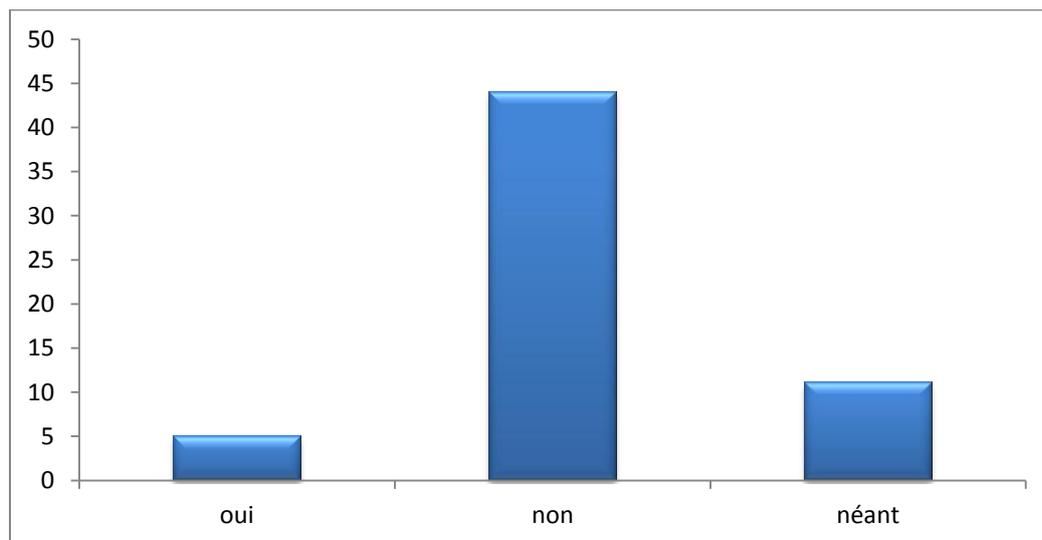


Ces résultats révèlent que plus de 50% des enquêtes ne savent comment se fait le recrutement au sein de l'établissement- hospitalo- universitaire, alors qu'il s'agit d'administrateurs.

Q4 : arrive t-il que votre établissement fasse appel a des spécialistes de l'extérieur pour mener le processus de recrutement du corps médical afin de détecter un talent ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	5	8,3	10,2	10,2
	non	44	73,3	89,8	100,0
	Total	49	81,7	100,0	
Missing	System	11	18,3		
	Total	60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

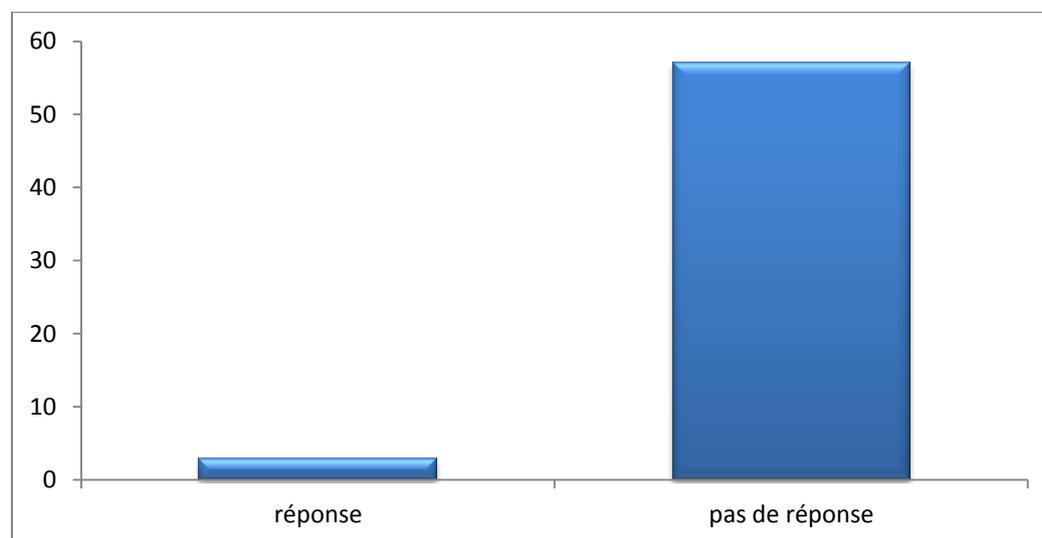


De la lecture du tableau, 44% des administrateurs ont répondu qu'ils ne faisaient pas appel à des experts pendant le recrutement afin de détecter un talent ce qui est en contradiction avec les résultats de la question 2 citée ci-dessus.

Q5 : Si non, comment détectez – vous un talent ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Réponse	3	5,0	5,0	5,0
pas de réponse	57	95,0	95,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.



Les résultats indiquent que 95% de notre population n'a pas répondu à notre question ce qui suppose qu'ils ne savent pas comment détecter un talent.

Axe 2 : la formation.

Q1. La formation est –elle destinée à ?

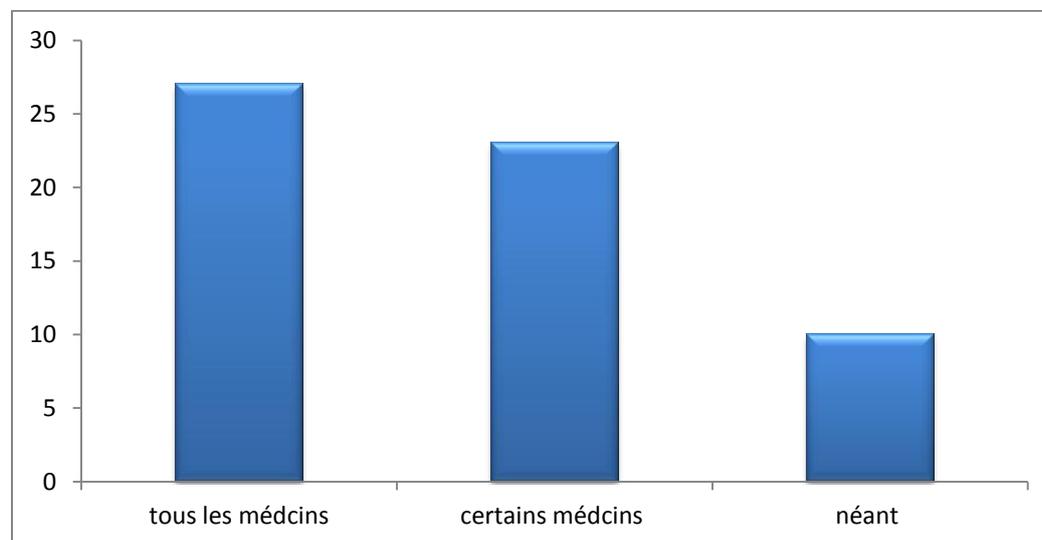
Tous les médecins

certaines médecins

Aucun médecin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tous les médecins	27	45,0	54,0	54,0
	certaines médecins	23	38,3	46,0	100,0
	Total	50	83,3	100,0	
Missing	System	10	16,7		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

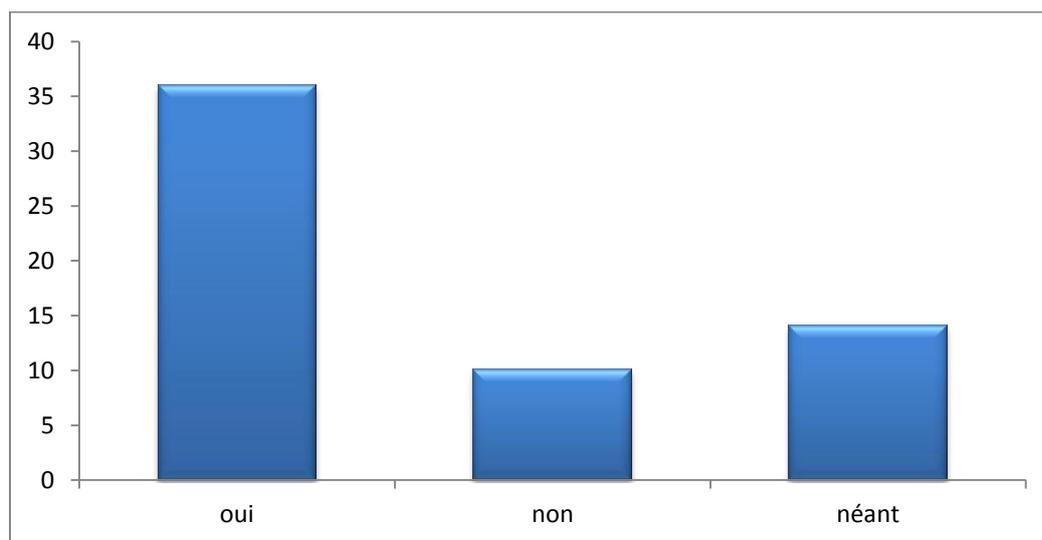


45% de nos répondants affirment que la formation est destinée à tous les médecins, or 38% d'entre eux (ce qui est un chiffre important) disent qu'elle est destinée à certains, cela dit que le plan de formation existant au sein de l'établissement n'est pas respecté ou est ignoré.

Q2 : la formation des médecins généralistes et spécialistes est – elle continue au sein de votre établissement ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	36	60,0	78,3	78,3
	Non	10	16,7	21,7	100,0
	Total	46	76,7	100,0	
Missing	System	14	23,3		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.



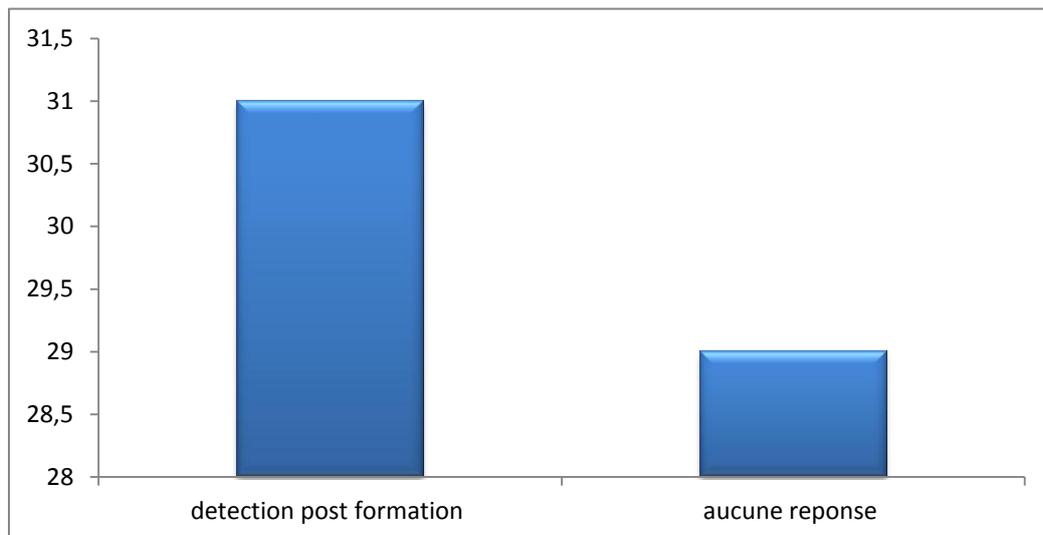
La plupart des répondants soit un pourcentage de 60% affirment que la formation des médecins est continue. Ce qui suppose leur fournir toutes les conditions nécessaires pour favoriser cette formation.

Q3 : Après la formation, pouvez – vous à distinguer les compétences ?

Si oui ? Que faites-vous pour les retenir ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Détection post formation	31	51,7	51,7	51,7
Aucune réponse	29	48,3	48,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.



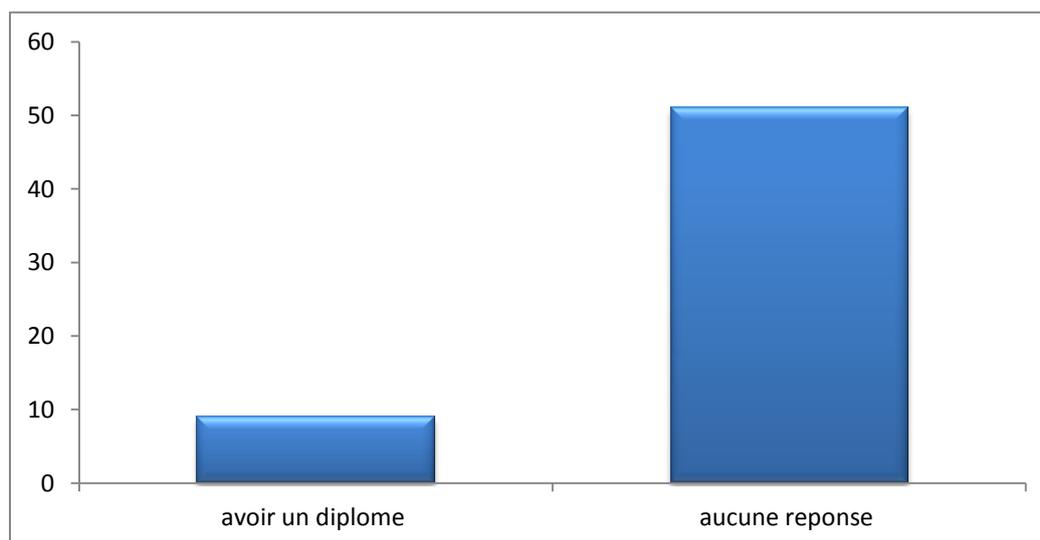
51% des enquêtés pensent que les compétences c'est-à-dire les talents sont détectés après une opération de formation ,ce qui explique l'importance de celle –ci dans le rendement scientifique et pratique des médecins pour une meilleur prise en charge du malade car c'est sur terrain que s'effectuera l'évaluation continue de ces compétences par rapport à la formation qu'ils ont eu , alors que 48% n'ont donné aucune réponse ce qui explique leur indifférence .

Concernant la deuxième partie de la question, aucune réponse ne nous a été donnée.

Q4 : quels sont les critères de formation des médecins généralistes et spécialistes ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Avoir un diplôme	9	15,0	15,0	15,0
Aucune réponse	51	85,0	85,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sur terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.



A notre grande surprise, neuf seulement parmi soixante administrateurs ont répondu à notre questionnaire, ils pensent que le critère principal de la formation est d'avoir un diplôme, les autres n'ont pas répondu ce qui confirme à travers cette question et les questions précédentes l'indifférence totale de l'administration envers la formation des médecins expliquant ainsi le déficit des compétences.

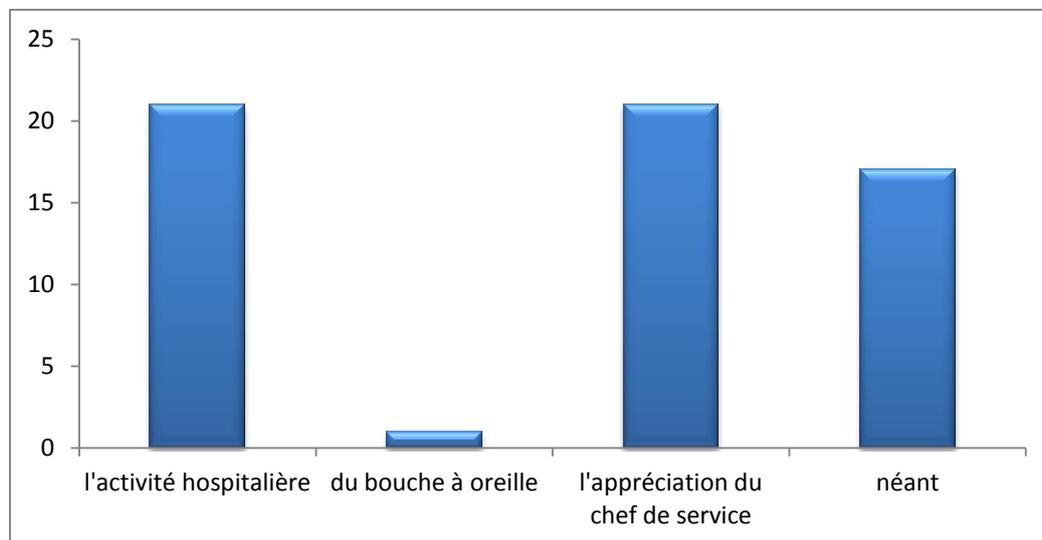
3^{ème} axe : l'évaluation

Q1 : comment évaluez-vous les compétences du corps médical sur terrain ? selon

L'activité hospitalière l'appréciation du chef de service de bouche à oreille

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	l'activité hospitalière	21	35,0	48,8	48,8
	du bouche à oreille	1	1,7	2,3	51,2
	l'appréciation du chef de service	21	35,0	48,8	100,0
	Total	43	71,7	100,0	
Missing	System	17	28,3		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

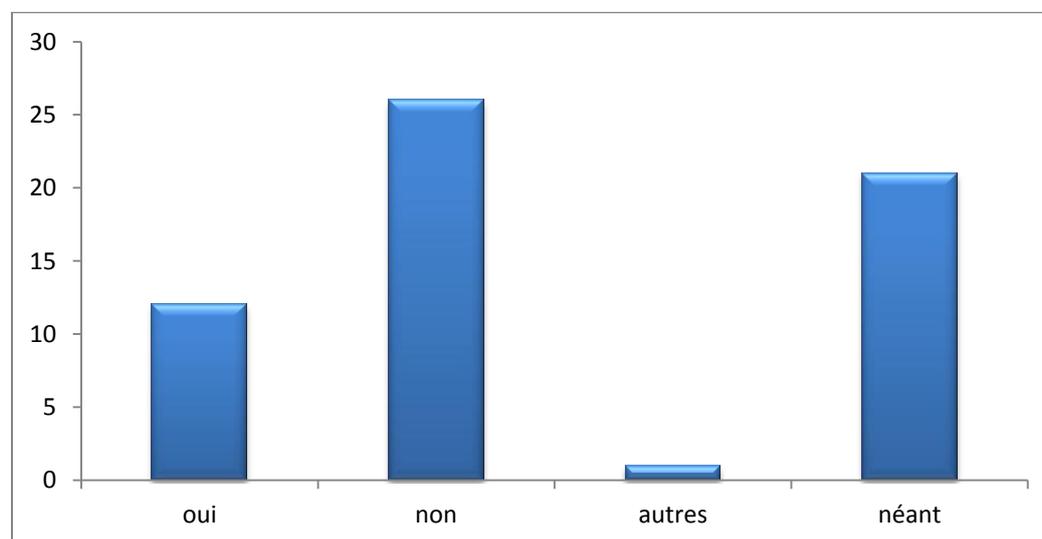


Le tableau indique que 35% des répondants pensent que les médecins sont évalués selon l'activité hospitalière et 35% autres indiquent qu'ils sont évalués selon l'appréciation du chef de service, aucun n'a fait allusion à l'activité universitaire.

Q2 : le plan de formation prévu par la DRH est – il établi selon les attentes et les objectifs annuels ? :

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Oui	12	20,0	30,8	30,8
	Non	26	43,3	66,7	97,4
	Autres	1	1,7	2,6	100,0
	Total	39	65,0	100,0	
Missing	System	21	35,0		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

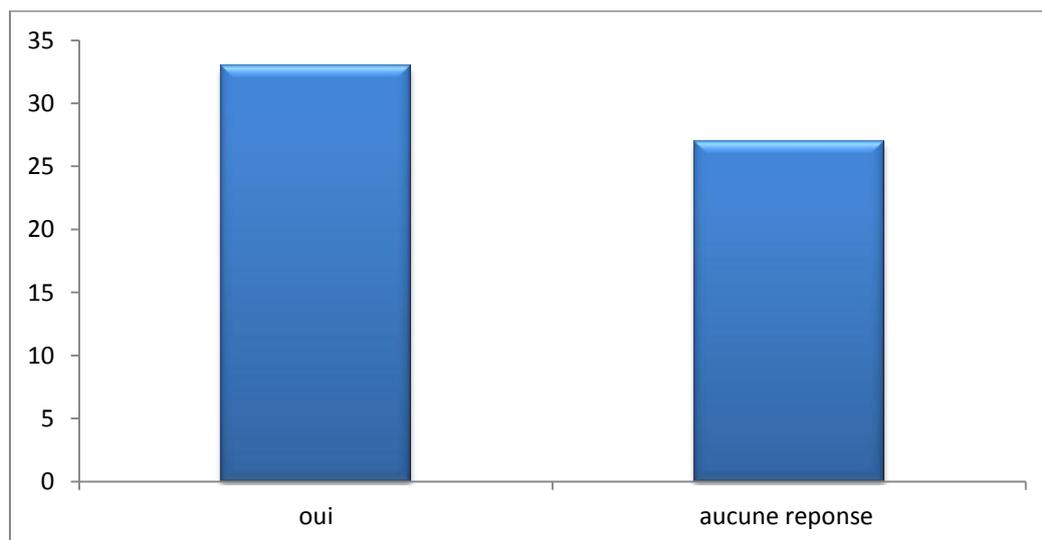


Selon les réponses obtenues 43% des questionnés ont répondu négativement et 35% n'ont donné aucune réponse ce qui explique toujours le manque d'intérêt porté à l'égard de la formation /évaluation.

Q3 : Discutez- vous avec les médecins sur les objectifs personnels de chacun ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	33	55,0	55,0	55,0
Aucune réponse	27	45,0	45,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.



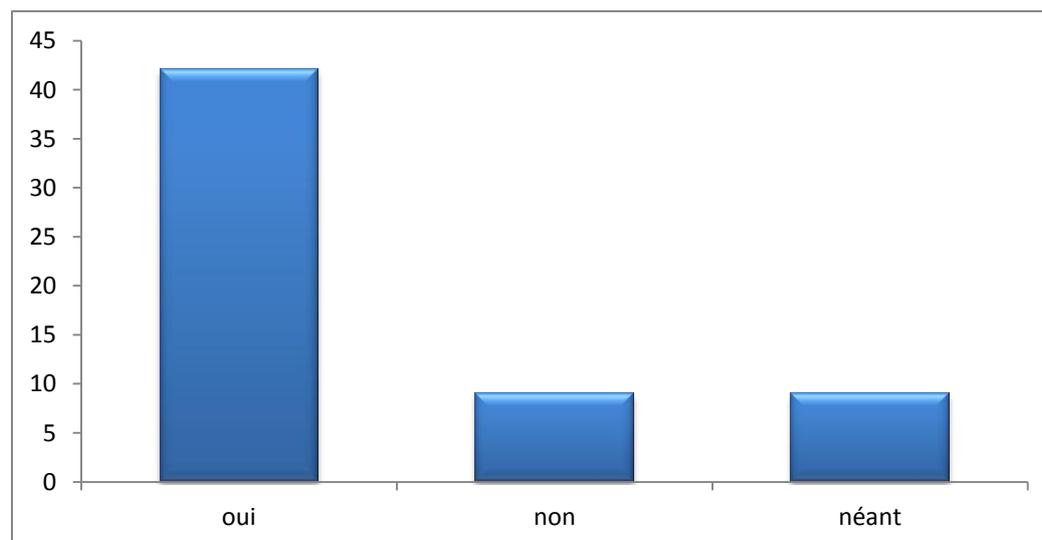
Les 55% des répondants ont répondu par oui, bien sur sans donner aucun commentaire, 45% n'ont donné aucune réponse.

Axe 4 : la gouvernance

Q1 : Existe il un système de gouvernance au sein de votre établissement ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	42	70,0	82,4	82,4
	non	9	15,0	17,6	100,0
	Total	51	85,0	100,0	
Missing	System	9	15,0		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

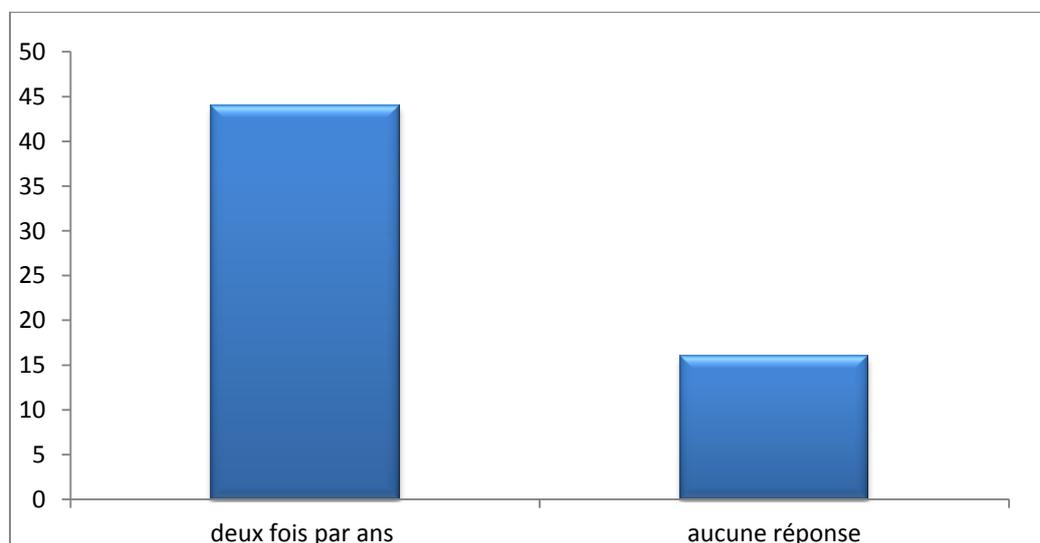


70% des enquêtés affirment qu'effectivement, il existe un système de gouvernance au sein de l'établissement, les quinze autres pensent qu'il n'y a aucune gouvernance .

Q2 : Combien de fois le conseil d'administration se réunit il pour aborder tous les points d'ordre ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid réponse	44	73,3	73,3	73,3
pas de réponse	16	26,7	26,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

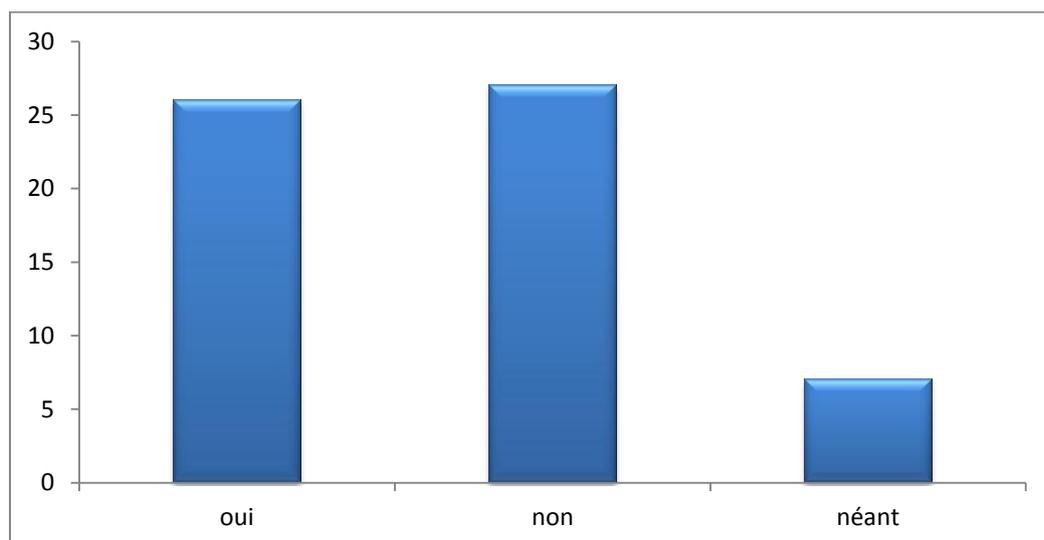


De la lecture de ce tableau, 73% affirment que le conseil d'administration se réunit deux fois par année, 26,7 % n'ont donné aucune réponse, cela dit qu'ils ne sont pas au courant alors que ce sont administrateurs.

Q3 : Est ce que les décisions prises par la direction sont connues par tout le monde ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	26	43,3	49,1	49,1
	non	27	45,0	50,9	100,0
	Total	53	88,3	100,0	
Missing	System	7	11,7		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran

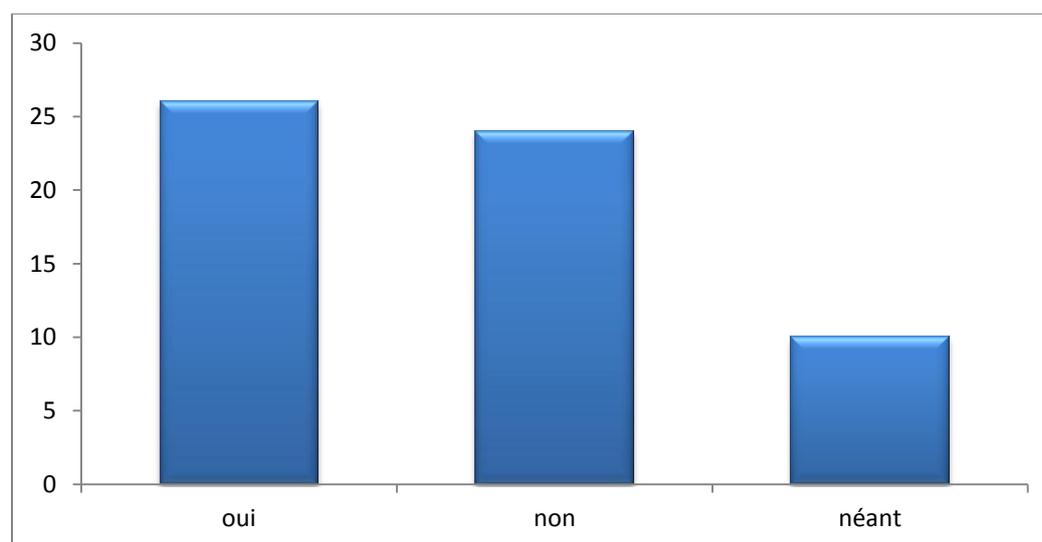


45% des enquêtes soit un pourcentage de 45% déclarent que l'information ne circule pas au sein de l'établissement, cela sous que la transparence fait défaut

Q4 : Toutes les informations relatives au fonctionnement de votre organisme sont elles diffusées et partager avec vos salaries ?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	26	43,3	52,0	52,0
	non	24	40,0	48,0	100,0
	Total	50	83,3	100,0	
Missing	System	10	16,7		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

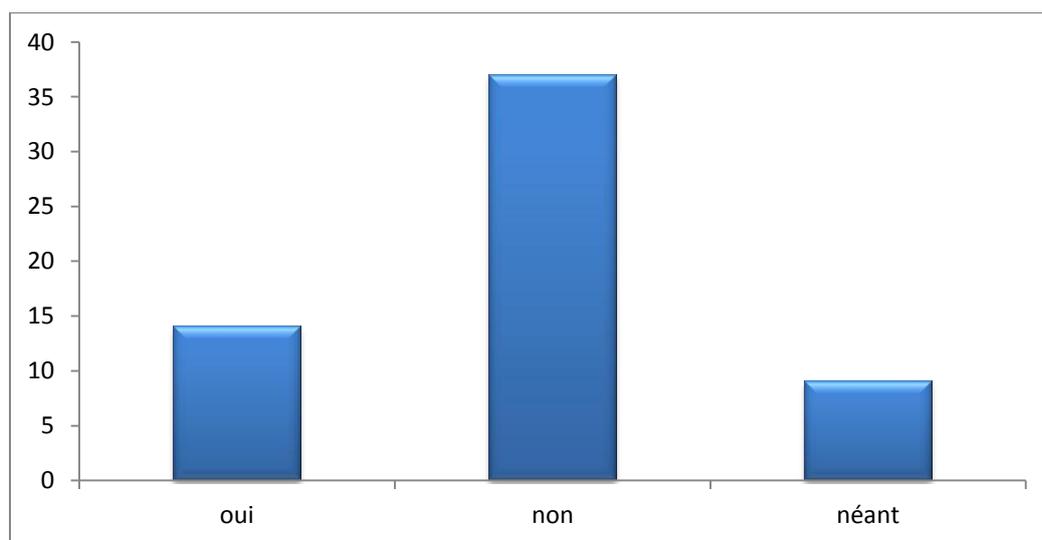


40% disent que les informations relatives au fonctionnement de l'organisme ne sont pas diffusées et partager avec les salarier ; 16 % n'ont pas répondu ; cela dit qu'il n'y a de communication entre l'administration et les salariés.

Q5 : Est que le personnel de l'administration participe pleinement aux différentes décisions prises par la direction ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	14	23,3	27,5	27,5
non	37	61,7	72,5	100,0
Total	51	85,0	100,0	
Missing System	9	15,0		
Total	60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.



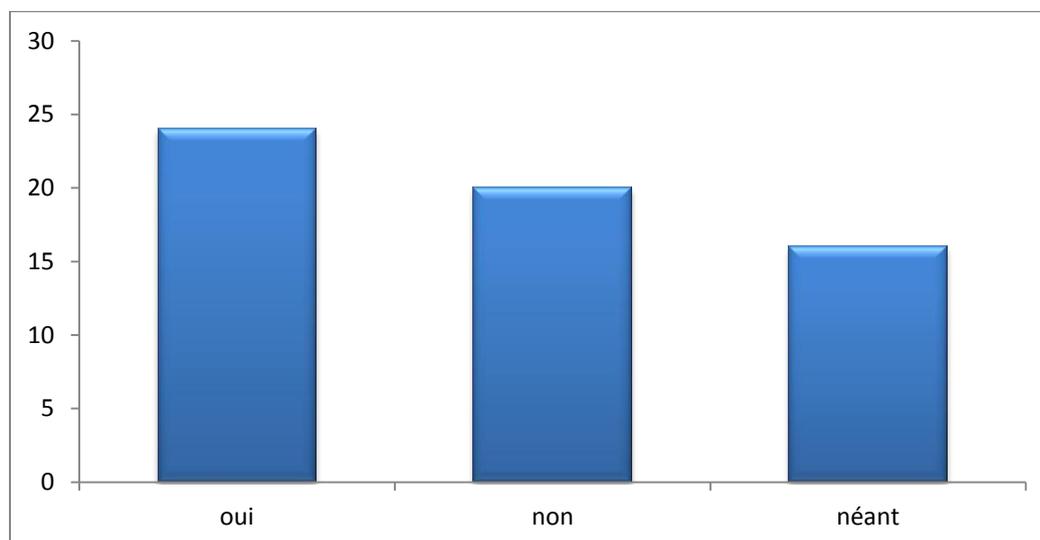
En se référant à la réponse de la grande majorité, les 61% confirment, aucune participation n'est enregistrée dans les prises de décisions de la part du personnel ce qui est complètement en contradiction avec les principes de la gouvernance, 23% pensent le contraire,

Q6 : Est ce que la gouvernance permet elle l'alignement entre la stratégie, la tactique et l'opérationnel ?

Si oui, justifier votre réponse

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	24	40,0	54,5	54,5
	non	20	33,3	45,5	100,0
	Total	44	73,3	100,0	
Missing	System	16	26,7		
Total		60	100,0		

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.



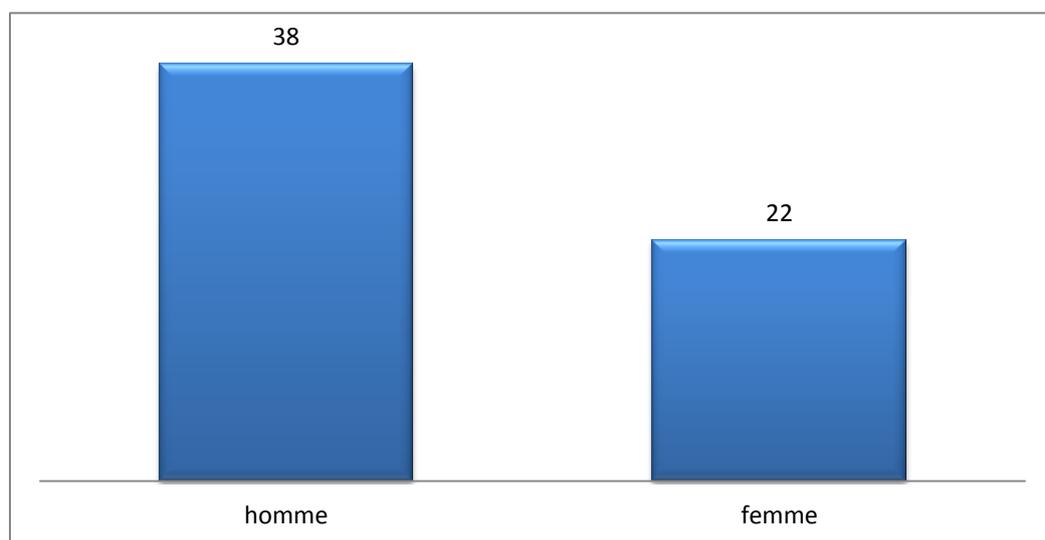
Plus de 30% des enquêtés ont répondu par non, mais sans justification, on se référant à la définition elle même de la gouvernance; celle si n'est pas appliquée; on constate qu'il y'a un disfonctionnement entre la stratégie, la tactique et l'opérationnel.

2. Analyse des résultats du questionnaire destiné aux médecins généralistes et spécialistes .

Sexe

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid homme	38	63,3	63,3	63,3
femme	22	36,7	36,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sur terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

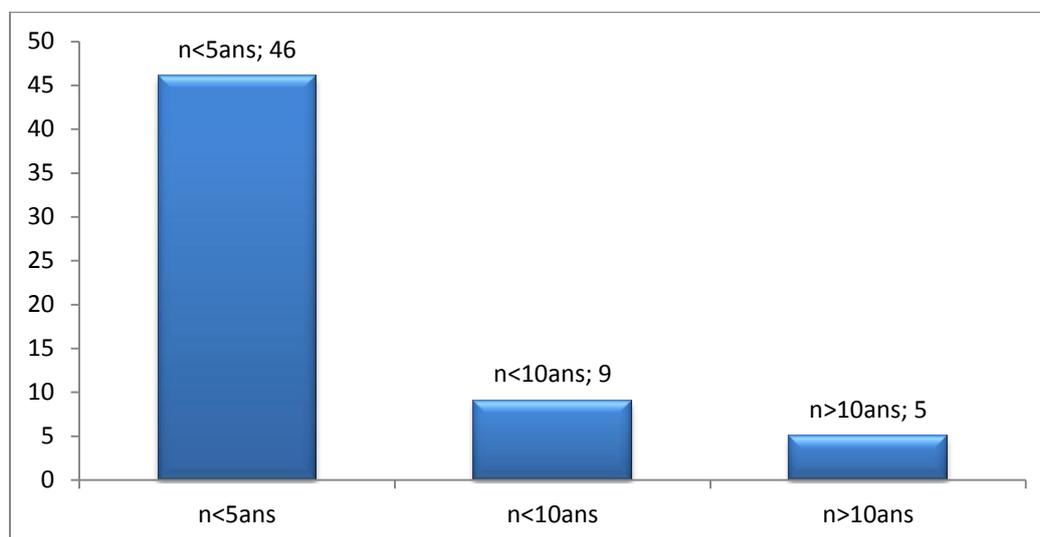


Le tableau indique que notre population est composée de trente huit hommes et vingt deux femmes.

Ancienneté

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	n<5ans	46	76,7	76,7	76,7
	-10ans	9	15,0	15,0	91,7
	+10ans	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

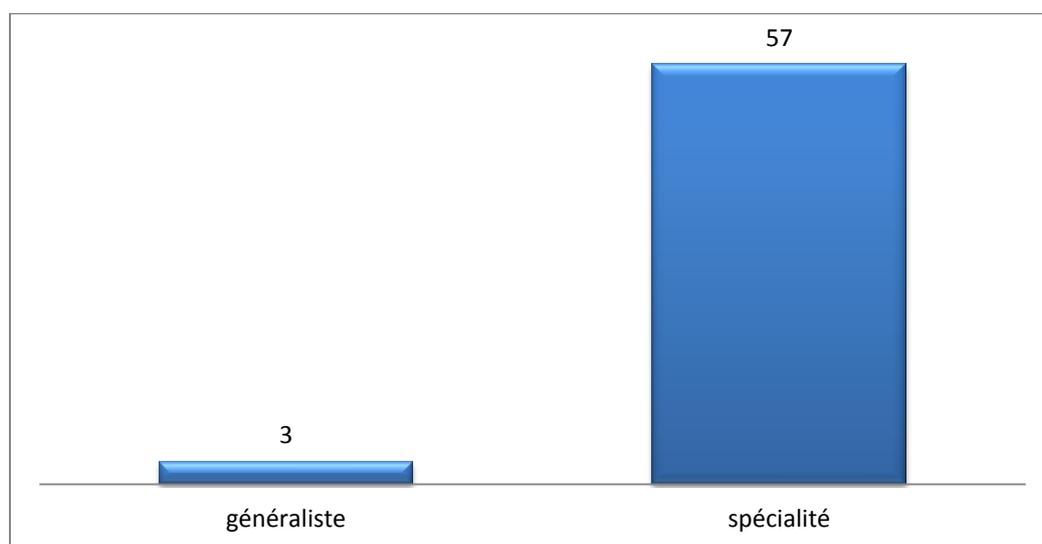


Les résultats indiquent que notre population est jeune, quarante six médecins ont une ancienneté de moins de cinq ans, ce qui suppose qu'ils sont en cours de formation et ont besoin d'une bonne prise en charge , neuf ont une ancienneté de plus moins de dix ans , et cinq plus de dix ans , c est à dire expérimenté et formateurs .

Grade

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid généraliste	3	5,0	5,0	5,0
spécialite	57	95,0	95,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

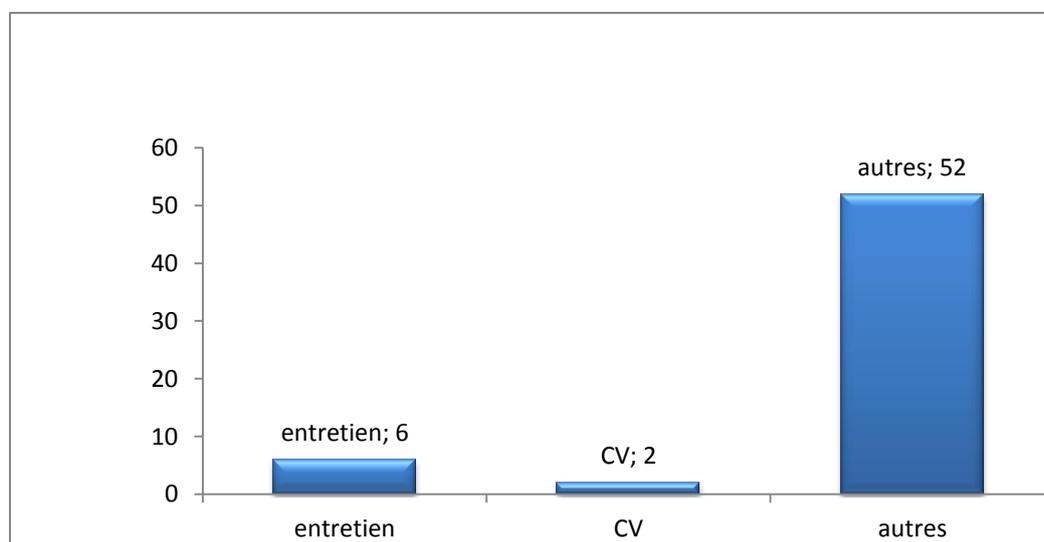


Notre public est composé de trois médecins généralistes et cinquante sept spécialistes répartis dans les services cités dans la présentation du questionnaire.

Q1 : Comment avez- vous été recruté au sein de cet hôpital ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid entretien	6	10,0	10,0	10,0
CV	2	3,3	3,3	13,3
autres	52	86,7	86,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

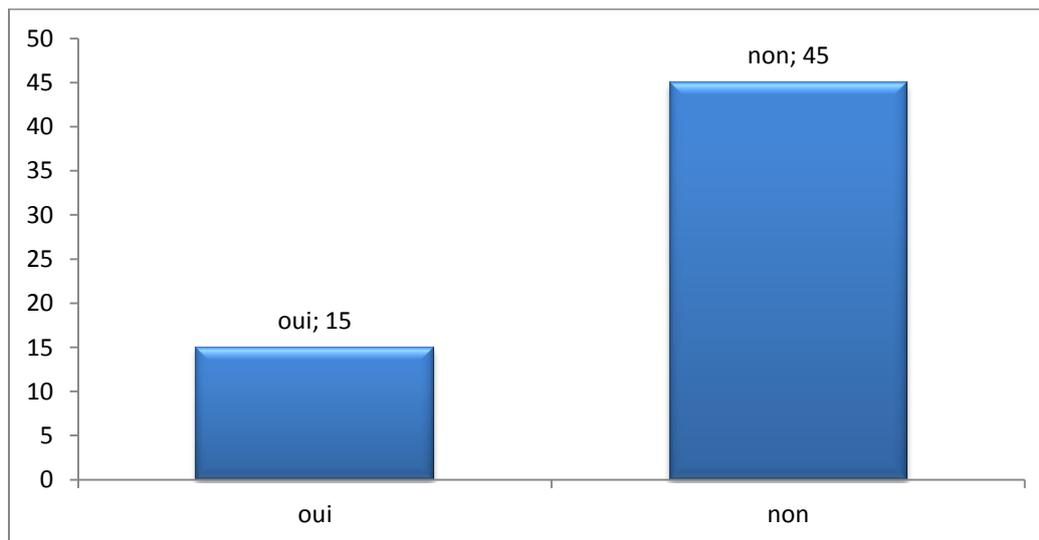


52% des répondants indiquent qu'ils ont été recrutés par voix de concours de résidanat, 6% par entretien, et 25% seulement en déposant leur curriculum vitae

Q2 :Avez-vous bénéficié d'une formation dans un service de référence au moins une fois dans votre vie ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	15	25,0	25,0	25,0
non	45	75,0	75,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

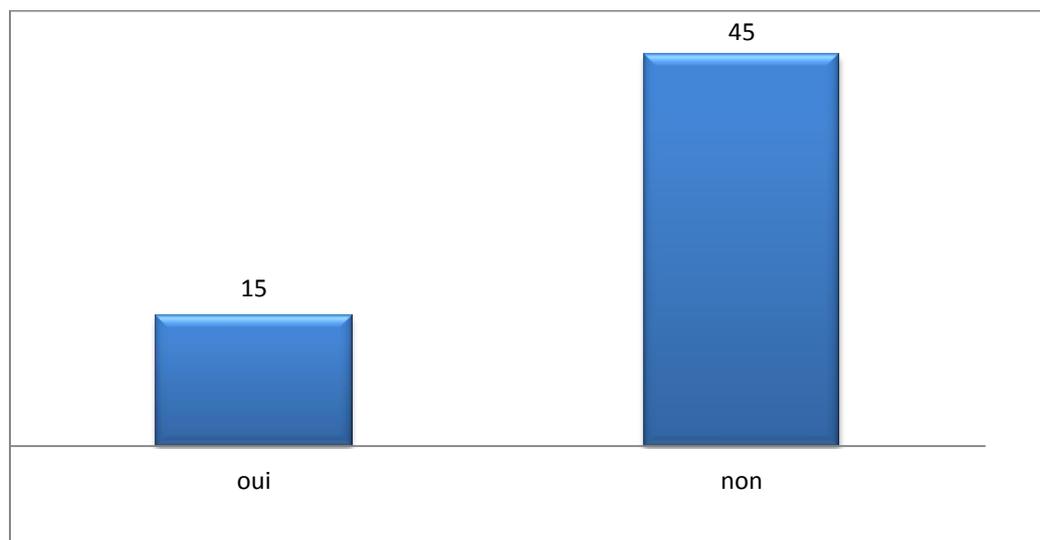


45 % de enquêtés affirment qu'ils n'ont pas bénéficié d'une opération de formation dans un service de référence, ceci prouve qu'arriver à un certain niveau de formation, le médecin ne peut évoluer et espérer être un talent sans formation supérieure.

Q3 : Si oui : Avez vous exploitez ce savoir sur terrain ?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	15	25,0	25,0	25,0
non	45	75,0	75,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

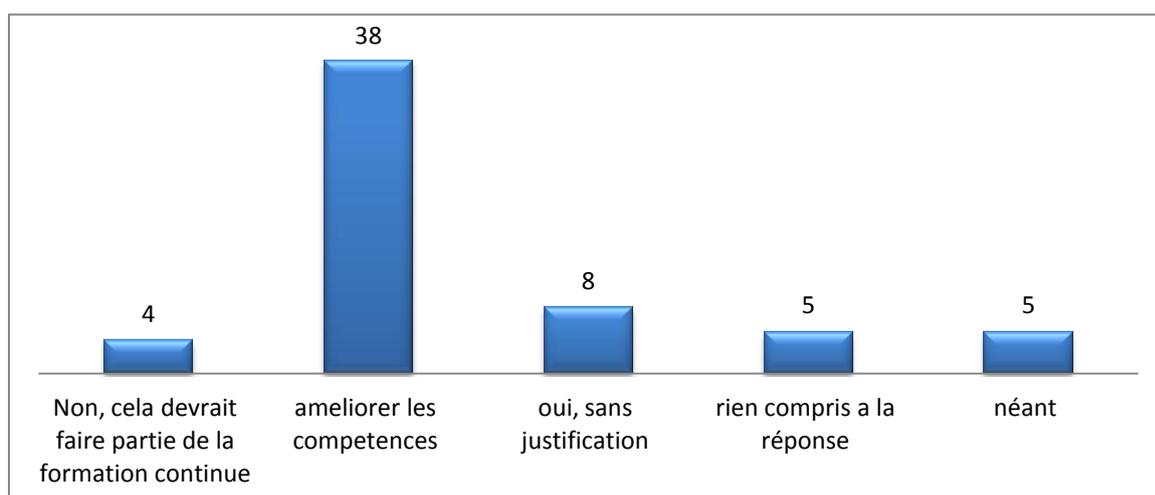


Les quinze médecins qui ont bénéficié de la formation ont répondu qu'ils ont exploité ce savoir sur terrain. Ceci dit que ces médecins sont eux même formateurs et doivent partager ce savoir avec les promotions qui suivent.

Q4 : Selon vous, envoyer un médecin en formation est-il une forme de valorisation pour lui ?

Total	60	100%
Non, cela devrait faire partie de la formation continue	4	6,66666667
Améliorer la compétence	38	63,33333333
oui, sans justification	8	13,33333333
rien compris a la réponse	5	8,33333333
néant	5	8,33333333

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

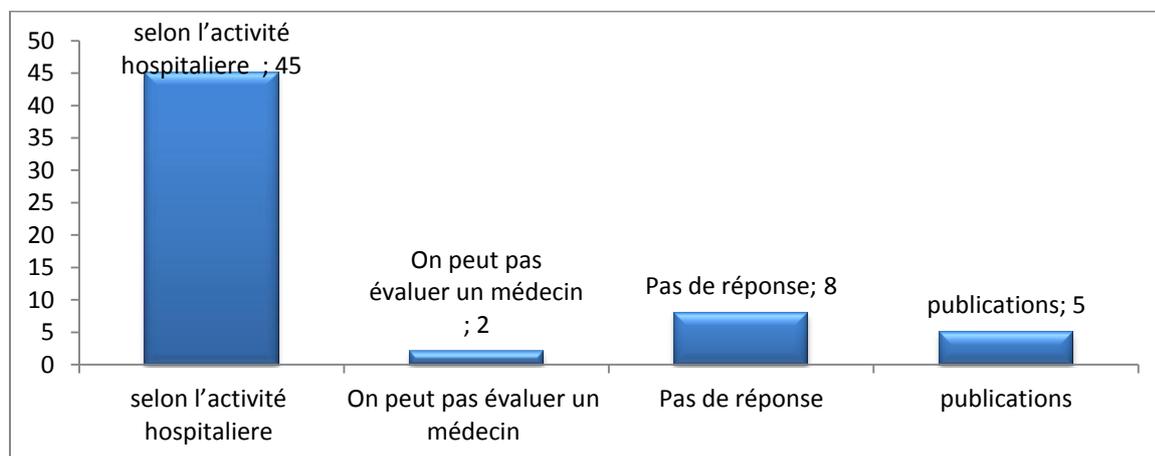


38 répondants pensent qu'envoyer un médecin en formation à l'étranger sert à améliorer ses compétences, quatre seulement ont affirmé que ce genre de formation devrait faire parti de leur cursus hospitalo-universitaire, ce qui confirme ce qu'on a avancé plus haut, c'est qu'un médecin a besoin d'une formation de haut niveau, non pas pour le valoriser mais pour se perfectionner.

Q5 : Selon vous quels sont les critères de l'évaluation du rendement d'un médecin ?

Selon l'activité hospitalisés et universitaires	45	75
On ne peut pas évaluer un médecin	2	3,33333333
Pas de réponse	8	13,33333333
Néant	5	8,33333333
Total	60	100%

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

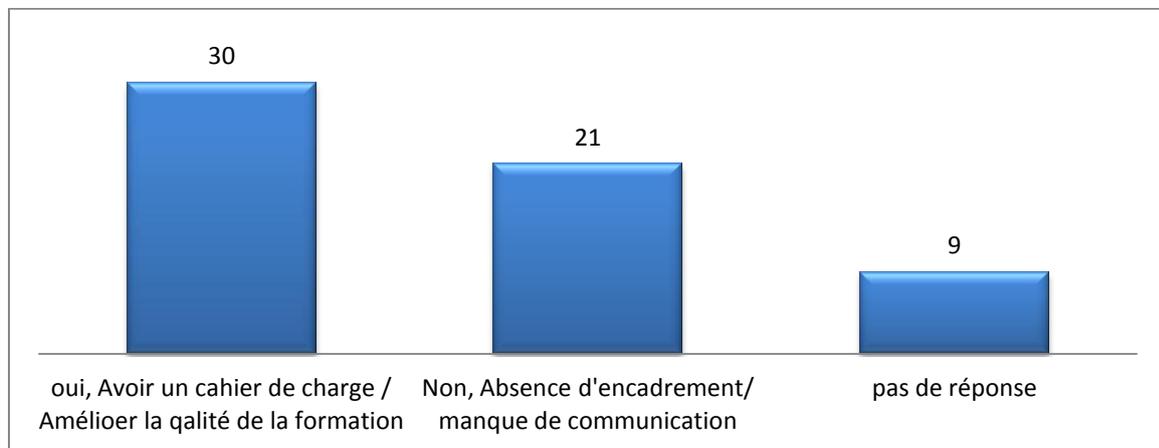


On constate que 45 répondants pensent qu'un médecin est évalué selon l'activité hospitalière alors que scientifiquement parlant ,tout travail universitaire est évalué selon le nombre de publications dans des revues internationales reflétant l'activité hospitalière

Q6 : Discutez-vous avec votre supérieur immédiat sur les attentes et les objectifs annuels pour une formation efficace ?

oui, Avoir un cahier de charge / Améliore la qualité de la formation	30	50
Non, Absence d'encadrement/ manque de communication	21	35
pas de réponse	9	15
Total	60	100%

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

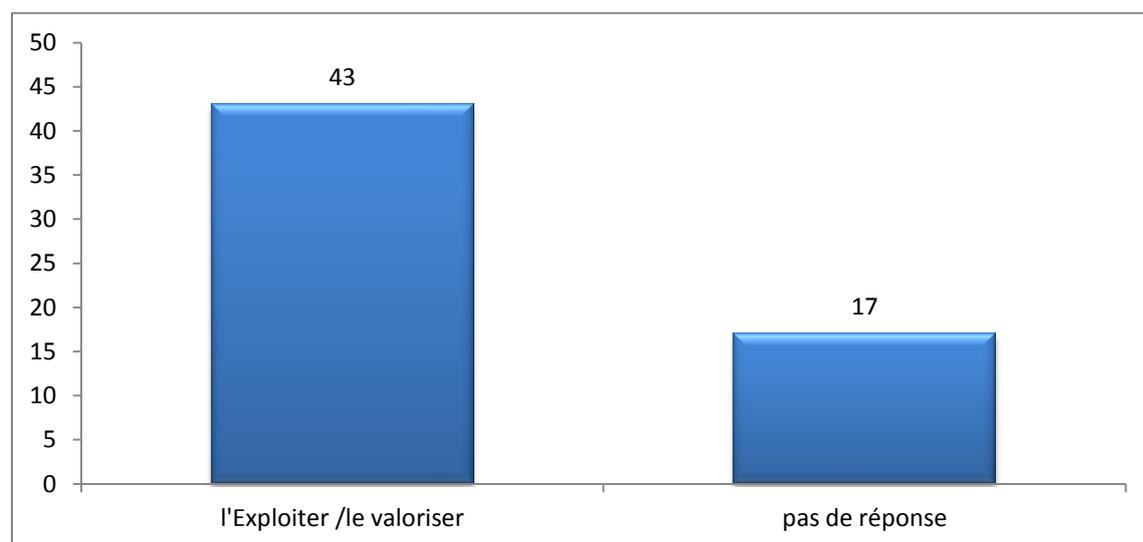


30% des médecins discutent et tracent un cahier de charge avec leurs formateur et les médecins restants affirment qu'il n'y a pas de communication avec leurs profs, ils disent qu'ils n'arrivent pas à dialoguer avec eux ce qui est complètement illogique.

Q7 : Que faites vous d'un talent ?

L'Exploiter /le valoriser	43	71,6666667
pas de réponse	17	28,3333333
Total	60	100%

Source : enquête sut terrain : Management des talents et gouvernance des entreprises dans l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.



Plus de la moitié, soit un total de 43% disent qu'il faut entretenir un talent, l'exploiter, le valoriser et le prendre en charge scientifiquement, les autres n'ont pas donner de réponses.

3. Interprétation des résultats des deux questionnaires.

Il est à rappeler que le questionnaire destiné aux administrateurs met l'accent sur 5 axes : le recrutement, la formation, l'évaluation, la gouvernance. L'objectif est de vérifier la mise en place de la gouvernance au sein de l'établissement hospitalo-universitaire d'Oran.

Dans le deuxième questionnaire, nous avons traité trois axes ; le recrutement, la formation et l'évaluation. Nous ferons par la suite la synthèse des résultats auxquels nous sommes parvenus.

De prime à bord, et d'après les réponses obtenues dans le premier questionnaire, nous avons constaté que la plupart des répondants ne connaissaient même pas les modalités de recrutement des médecins.

Les administrateurs ont montré qu'ils étaient entièrement indifférents envers la formation des médecins, ils ne savaient même pas qu'il existait un plan de formation. Pour eux l'évaluation se fait selon l'activité hospitalière seulement, cela dit qu'ils ne sont pas au courant des critères d'évaluations d'un talent pour pouvoir identifier ses besoins en matière de connaissance et de compétences, ce qui pourrait servir à établir un plan de formation adéquat.

Pour les médecins, le recrutement se fait par voie de concours, ils confirment qu'ils ne sont pas pris en charge et que la formation par les profs fait vraiment défaut par manque de communication et encadrement insuffisant. Pour évoluer, ils doivent recourir à l'auto-formation ce qui ne produira jamais un talent.

Les critères d'évaluation doivent être mis en exergue, notre étude fait ressortir que ces derniers sont méconnus aussi par les médecins.

Conclusion générale.

Dans la nouvelle conjoncture économique, seule les entreprises performantes arrivent à survivre et à émerger. L'environnement dans lequel évoluent ces entreprises est caractérisé par une concurrence rude et accrue. Pour toute entreprise évoluant dans cet environnement qui est en pleine mutation, la ressource humaine est le véritable capital de l'entreprise. La problématique de la GRH a fait l'objet de plusieurs recherches scientifiques et cela montre l'importance dont cette dernière occupe dans la conception des différentes stratégies de l'entreprise et dans la création d'un avantage compétitif capable d'assurer la survie de l'entreprise.

L'entreprise algérienne est confrontée à l'heure actuelle aux exigences de l'ouverture de l'économie, la libre concurrence et la mondialisation des échanges et des systèmes de gestions. Ainsi et pour assurer sa pérennité, une nouvelle conception des ressources relève de l'essentiel, notamment Le management des talents qui est devenu un enjeu stratégique et un outil de haute performance de la dynamique stratégique et de l'évolution à long terme, dans un contexte économique de plus en plus complexe, mouvant et contrasté.

La question des talents est une préoccupation stratégique pour toute entreprise. Il n'est plus dans la simple logique de recruter pour remplacer les départs, mais plutôt dans une perspective d'attraction des talents dont l'entreprise a besoin aujourd'hui et demain. L'enjeu n'est pas de vérifier si les salariés sont satisfaits mais d'identifier et comprendre ce qu'ils attendent afin de mettre en place les programmes RH qui permettront de les retenir. Pour être efficace, il faut mettre l'accent sur les talents qui sont critiques pour le succès de l'entreprise afin de créer les conditions de leur fidélité.

L'établissement qui adopte le management des talents, et l'intègre dans ses axes de priorités, pourra atteindre ces objectifs et être plus compétitive sur son marché. Pour ce faire, il faut adopter des stratégies d'attraction des talents de l'extérieur et d'autres de fidélisation de ceux présents à l'intérieur de l'établissement.

Pour que le concept de "bonne gouvernance" trouve toute sa pertinence, il conviendrait donc de s'abstraire des paradigmes institutionnels à vocation universelle, de sortir des conceptions organisationnelles purement techniques, de promouvoir une approche globale des nécessaires réformes institutionnelles et des politiques macro-économiques, et enfin, de concevoir une idée de la "gouvernance" qui intègre dans un mouvement cohérent les niveaux nationaux et internationaux.

Dans cette perspective, l'objectif de notre recherche a été de vérifier la mise en place de la gouvernance au sein de l'établissement hospitalo-universitaire.

La finalité de notre travail est de mettre l'accent sur le repérage, l'attraction, la formation et l'évaluation d'un médecin talentueux.

Notre hypothèse de travail est la suivante :

- 1- Management des talents : de l'attraction au repérage.
- 2- La formation des talents clés et ces enjeux
- 3- 3-La bonne gouvernance

Notre hypothèse de recherche a été infirmée à travers les chapitres que voici :

- **Cadre théorique et méthodologique**
- **Analyse et interprétation des résultats**

Pour se faire nous avons procédé à une enquête sur terrain auprès des administrateurs et médecins spécialistes et généralistes de l'EHUO.

De nos travaux de recherche sur le terrain de l'établissement et à partir de la problématique de départ, nous retenons globalement que malgré les efforts que déploient les acteurs de l'EHUO en matière de management des talents d'une part, et de mise en valeur des médecins dans l'objectif de l'établissement d'autre part, il demeure à notre sens insuffisant car l'établissement en question ne dispose d'aucune approche globale ou intégrée du management des talents.

Nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- La communication entre les Professeurs chefs de services et les résidents et même entre l'administration et les médecins au (sein de l'établissement) n'est pas claire et transparente.
- Les salariés ne sont pas des acteurs impliqués dans le processus afin de développer leurs compétences.
- Indifférence des administrateurs envers la formation des médecins.
- La formation des profs envers les médecins généralistes et spécialistes fait vraiment défaut.
- Les critères d'évaluation ne sont officiellement définis pour être connus de tous et les administrateurs et les médecins

Nos recommandations portent sur les points suivants :

- ✓ Etablir un système de contrôle médico- administratif efficace afin de palier aux défaillances que connaît l'établissement actuellement.
- ✓ Employer toutes les ressources médico- administratives et autres d'une manière étudiée et rationnelle afin d'assurer la pérennité et le bon fonctionnement de l'établissement.
- ✓ Ouvrir toutes les voies de communication entre administrateurs et médecins mais surtout entre les éléments de service et leurs pères.
- ✓ C'est par la formation, (la mise à niveau, la formation continue, les stages à l'étranger et l'acquisition des nouvelles techniques et concepts), que nous pouvons espérer avoir des talents clés et arriver à concurrencer les pays de références.
- ✓ Instaurer un score d'évaluation pour tout le personnel de l'hôpital et actionner des motivations conséquentes pour les talents.

Les résultats auxquels nous sommes parvenus ne présenteraient qu'une source potentielle pour une nouvelle série de questions ayant pour but d'apporter plus d'enrichissement au travail que nous avons réalisé, plusieurs questions pourraient être considérées comme le fil conducteur d'une nouvelle recherche ; La question essentielle serait de nous interroger sur la formation des talents détectés et leur devenir ?

Bibliographie

Ouvrages :

- 1- SILEM (A) et ALBERTINI (J.M.) : Lexique d'Economie, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2004
- 2- Le DUFF (R.) : Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M , édition DALLOZ, Paris, 1999, pp.1085-1086.
- 3- Management des compétences, 2 édition dunod , paris 2005, Aubert, Patrick et Pigeyre, p 117.
- 4- - MARSAL (L), « La détection des potentiel pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières », édition ESF, Paris, 1998, p13.
- 5- - MIRALLES (P) : « Manager les talents au service de la haute performance », in MIRALLES (P.) et al. : Comité exécutif : voyage au cœur de la dirigeance, les Editions d'Organisation, Paris, 2007.
- 6- COHEN (A): toute la fonction Ressources Humaines, Edition DUNOD, Paris, 2006, p163.
- 7- ANDRIATORAKA (N) et al. : Du Management des Compétences...au Management des Talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007, p. 13.
- 8- CHAMINADE (B). Identifiez et fidélisez vos salariés de talent. Paris, France: AFNOR, 2012 p12.
- 9- ARNAUD (J. P.) et PERETTI (J. M.) : « Développer les talents : une affaire interne et/externe... », in PERETTI (J. M.) : Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 2012, pp. 332-334.
- 10- THEVENET (M.) et al. : Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, Paris, 2014, pp.175-189.
- 11- AMHERDT (H. C.) et al. : Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement, Edition Presses de l'Université Laval, Québec, 2013, p. 77.
- 12- M.THEVENET et al. : Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson Education, 2^e éd, France 2009, p.110
- 13- THVENET (M et al. : fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, 2ed, Paris, 2009, p118.

- 14- THEVENET (M) et al. : Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, 2ed, Paris, 2013, p.121.
- 15- - THEVENET (M) et al. : Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, 2ed, Paris, 2009, p.121.
- 16- - Louizi Amir, Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 13avril 2011, p 29.
- 17- Jaques RENARD, La gouvernance d'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne, édition harmattan, 2015,p 48.
- 18- Alin Fernandez, l'essentiel du tableau de board, collection Gestion des projets ,edition eyrolles, 2014, p 67.
- 19- Donald J. Johnston, principes de gouvernement d'entreprise OCDE, édition Eyrolles , 2009, p 17.
- 20- - La gouvernance des entreprises, une vision global du management, composition du groupe de travail, mars 2014, p 5.
- 21- - Cooter & Ulen, la théorie économique des droits de propriétés, chapitre 4, p.71.
- 22- CHARREAUX Gérard, la theories de lagence , lecture et relecture, IAE Dijon / crego, Latec, 2008,p 16.
- 23- Manuel de gestion , volume 2, édition ellipses , France, 2014, p 391.
- 24- -(Blanc Y., Foix C., Maurice M., 2008, p. 32).
- 25- -St. ONGE (S) et al. : Relever les défis de la gestion des ressources Humaines, 2 éditions, Éditeur : Gaëtan Morin, Canada, 2004.
- 26- - LANGLOIS(M) : Psychologie industrielle, conseil en ressources humaines, Edition Treize Communication, Québec, 2008,p78.
- 27- LANGLOIS (M) : Psychologie industrielle, conseil en ressources humaines, Edition Treize communication, Québec, 2012.
- 28- C .Lovelock, D. Lapert ., « Marketing de Services Stratégie-outils- Management » publi-Union ,Ed,1999.
- 29- J.R Edighoffer. « Précis de gestion d'entreprise » Edition NATHAN 1996. P 10.
- 30- DRUKER P. « La pratique dans la direction des entreprises» Editions D'Organisation.

Dictionnaire

- 1- Dictionnaire de l'Académie Française, 8^{ème} édition, Editions Fayard, Paris, 1935.
- 2- Encyclopédie des ressources humaines 2^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, Novembre 2010, p. 257.

Articles :

- 1- Le Mouvement des entreprises de France, en abrégé MEDEF, est une organisation patronale représentant des dirigeants des entreprises françaises. Créé le 27 octobre 1998, le MEDEF remplace le Conseil national du patronat français (CNPF). Son but est de représenter les entrepreneurs français auprès de l'Etat et des organisations syndicales.
- 2- MIRALLES (P) : Le Management des Talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes , Université d'été de l'IGEN (Inspection Générale de l'Education Nationale), paris, 11/07/2006.
- 3- BLEAKLEY (W), Somerville, rapport 2014.

Divers :

- 1- BUCKINGHAM (M) et COFFMANN (C) : manager contre vents et marées, Edition Pearson Education, Paris, 2008.
- 2- LEWIS (R.E.) et HECKMAN (R.J) : Talent Management : a critical review, Edition Personnel Decisions International, USA, 2006.
- 3- J.-P. Bouchez (2004), Les nouveaux travailleurs du savoir, Editions d'Organisation, Paris.
- 4- MIRALLES (P) : « Manager les talents au service de la haute performance », in Comité exécutif : voyage au cœur de la dirigeance, les Editions d'Organisation, Paris, 2007.
- 5- Association créée en 1947, l'ANDRH est la plus grande communauté de professionnels des Ressources Humaines en France, représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Elle anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

Revues :

- 1- -GRI (F) : La rareté des talents : nouvelle frontière pour les entreprises, Communiqué de presse, Institut Manpower pour l'Emploi, Paris, Avril 2014.
- 2- - MIRALLES (P) : « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », in revue Management & Avenir, n°11, Paris, Décembre 2006
- 3- BOUDREAU (J.), RAMSTAD (P.): Beyond HR. The new science of Human Capital, H.B.S. Press, 2007.
- 4- LACOYA (S.J.) : Talent management & succession planning, AASHTO Standing Comitee, Etats-Unis, Avril, 2012
- 5- <http://developpementdurable.revues.org/106>.

Travaux universitaires :

- 1- Dr John Sullivan & Associates , module 6, (DJS) cabinet de conseil et de formation basée sur le leadership, fondée en Californie, en 2013. Il offre des services de gestion des ressources humaines.
- 2- GUERIN (G.) et WILS (T.) : « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humains au contexte stratégique : une synthèse », in BLOUIN (R.) : « Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec », Édition Yvon Blais, Cowansville, 2015.
- 3- Bio talent Canada : module 4 : le développement des ressources humaines, rapport 2008.
- 4- - Bio Talent Canada : Module 14 : L'engagement et la conservation des employés, rapport 2008.

Journal officiel :

- 1-Journal Officiel de la République Algérienne N°48 du 13/08/2003 .
- 2- Journal officiel de la republic algerienne N48, chapitre 3, selection 1, 14 Joumada Ethania 1424. 13 out 2003.

Sitographie :

- 1- <http://jfboeuf.chez-alice.fr/enron>, pdf , p 2 .
- 2- <http://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/la-gestion-des-ressources-humaines-0597.html>
- 3- Taleo est une entreprise qui développe des solutions de recrutement en ligne innovantes qui peuvent répondre aux besoins des talents au niveau international et à ceux de la gestion du capital humain

Résumé La communication propose un concept du talent utilisable en gestion des ressources humaines et, sur cette base, construit un modèle de management qui s'oppose et dépasse le modèle de la compétence. Le talent est défini comme « excellence + différence » et vu comme une idiosyncrasie. Manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, telles que le *scouting* (détection/sélection), le *casting* (composition d'équipe), le *coaching* (accompagnement/conditionnement) et le *cocooning* (protection/rétention). L'émergence dans les organisations du management des talents exprime l'immersion d'une partie de leurs activités dans le monde de l'hyper-compétition.

Avec les scandales financiers, la corruption et d'autres pratiques immorales, l'éthique dans les affaires est aujourd'hui une donnée incontournable. Il ne s'agit pas d'une question de choix mais désormais, un devoir pour toutes les entreprises. Le propos de ce papier est de contribuer à une réflexion sur un aspect particulier de la gouvernance de l'entreprise qui est celui de l'éthique de la gouvernance.

Abstract The purpose of the paper is to propose a concept for talent useable in management sciences. Talent is seen as a personal, idiosyncratic resource, and represented as "excellence + difference". Managing talents involves various corporate skills, such as scouting (detecting/selecting), casting (combining talents into a successful team), coaching (conditioning) or cocooning (protecting/retaining). The emergence of talent management among organizations shows the irruption of hypercompetition in their field of activities.

With financial scandals, corruption and other unethical practices, ethics in business is an inescapable situation. It is not a matter of choice but now a duty for all companies. The purpose of this paper is to contribute to a reflection on a particular aspect of corporate governance which is that of the ethics of governance.

ANNEXES

Questionnaire

Questionnaire destiné au personnel de l'administration.

Thème : management des talents et gouvernance des entreprises.

Chers collègues

Vos appréciations en tant que praticiens (nes) sont indispensables pour l'accomplissement de notre travail. Par le biais de ce questionnaire, je vous demande d'exprimer votre jugement en mettant une croix dans la case de votre choix ou de justifier vos propos quand cela est nécessaire.

Je vous remercie vivement de votre collaboration.

Sexe :

- Homme femme

- Catégorie

-Agent d'administration
-Administrateur
- Chef de service

Axe1: recrutement des talents au sein du corps médical.

Q1 : Le mode de recrutement des candidats respecte t -il la réglementation ?

Oui non

Q2 : Dans votre mode de recrutement, avez-vous comme objectif primordial de repérer un talent parmi les candidats ?

Oui non

Q3 : comment se fait le recrutement des médecins au sein de votre établissement?

Entretiens CV

Autres.....
.....
.....

Q4 : Arrive-il que votre établissement fasse appel a des spécialistes de l'extérieure pour mener le processus de recrutement du corps médical ?

Oui non

Q5: si oui, comment détectez vous un talent ?
Justifiez

.....
.....
.....

Axe2: la formation

Q1: la formation est elle destinée à ?

Tous les médecins? Certains médecins? Aucun

Q2: la formation des médecins généraliste et spécialiste est- elle continue au sein de votre établissement ?

Oui non

Q3 : Après la formation arrivez- vous à distinguer les compétences ?

.....
.....
.....

Si oui? Que faite vous pour les retenir?

.....
.....
.....

Q4 : Quelles sont les critères de formation des médecins généraliste et spécialiste ?

.....
.....
.....

Axe3 : évaluation

Q1 : Comment évaluez -vous la compétence du corps médical sur terrain ? selon

l'activité hospitalière Du bouche à oreille l'appréciation du chef de service

Q2 : Le plan de formation prévu par la DRH est-il établi selon les attentes et les objectifs annuels ?

Oui non

Autres.....
.....
.....

Q3 : Discutez-vous avec les médecins sur les objectifs personnels de chacun ?

.....
.....
.....

Q4 : Dans quel but évaluez-vous vos médecins?

.....
.....
.....

Axe4 : La gouvernance

Q1 : Existe-il un système de gouvernance au sein de votre établissement ?

Oui non

Q2 : Combien de fois le conseil d'administration se réunit –il pour aborder tous les points d'ordre?

.....
.....
.....

Q3 : Est ce que les décisions prises par la direction sont connues par tout le monde ?

Oui non

Q4 : Toutes les informations relatives au fonctionnement de votre organisme sont-elles diffusées et partager avec vos salariés ?

Oui non

Justifiez

.....
.....
.....

Q5 : est- ce que le personnel de l'administration participe pleinement aux différentes décisions prises par la direction?

Oui non

Q6: Est ce que la gouvernance permet-elle l'alignement entre la stratégie, la tactique et L'opérationnel ?

Oui non

Si oui, justifier votre réponse

.....
.....
.....

La gouvernance : est un système par lequel les entreprises sont contrôlés et dirigé.

Un talent : est une compétence distinguée .

Questionnaire

Questionnaire destiné aux médecins généraliste et spécialiste.

Thème : management des talents et gouvernance des entreprises.

Chers médecins

Vos appréciations en tant que praticiens (nes) sont indispensables pour l'accomplissement de notre travail. Par le biais de ce questionnaire, je vous demande d'exprimer votre jugement en mettant une croix dans la case de votre choix ou de justifier vos propos quand cela est nécessaire.

Je vous remercie vivement de votre collaboration.

Sexe :

✓ Homme

✓ Femme

Ancienneté :

✓ Moins de 5ans

✓ Moins de 10ans

✓ Plus de 10ans

Grade :

✓ **Généraliste**

✓ **spécialité**

Q1 : comment avez- vous été recruter au sein de cet hôpital ?

-entretien

-cv

autres.....

Q2 : Avez- vous bénéficié d' une formation dans un service de référence à l'étranger au moins une fois dans votre vie?

Oui

non

Q3 : Si oui : Avez vous exploitez ce savoir sur terrain?

Oui

non

Q4 : selon vous, envoyer un médecin en formation est-il une forme de valorisation pour lui?

justifiez.....

.....
.....
.....

Q5 : selon vous quels sont les critères de l'évaluation du rendement d'un médecin ?

Justifiez.....

.....
.....
.....
.....

Q6 : discutez-vous avec votre supérieur immédiat sur les attentes et les objectifs annuels pour une formation efficace ?

Oui

non

Pourquoi?

.....
.....
.....
.....

Q7 : que faites vous d'un talent ?

Justifiez.....

.....
.....
.....

Un talent : est une compétence distinguée

- 1- SILEM (A) et ALBERTINI (J.M.) : Lexique d'Economie, 8^{ème} édition, Dalloz, Paris, 2004
- 2- Le DUFF (R.) : Encyclopédie de la Gestion et du Management- E.G.M , édition DALLOZ, Paris, 1999, pp.1085-1086.
- 3- Management des compétences, 2 édition dunod , paris 2005, Aubert, Patrick et Pigeyre, p 117.
- 4- St. ONGE (S) et al. : Relever les défis de la gestion des ressources Humaines, 2 éditions, Éditeur : Gaëtan Morin, Canada, 2004.
- 5- Dictionnaire de l'Académie Française, 8^{ème} édition, Editions Fayard, Paris, 1935.
- 6- Le Mouvement des entreprises de France, en abrégé MEDEF, est une organisation patronale représentant des dirigeants des entreprises françaises. Créé le 27 octobre 1998, le MEDEF remplace le Conseil national du patronat français (CNPF). Son but est de représenter les entrepreneurs français auprès de l'État et des organisations syndicales.
- 7- BUCKINGHAM (M) et COFFMANN (C) : manager contre vents et marées, Edition Pearson Education, Paris, 2008.
- 8- COHEN (A): toute la fonction Ressources Humaines, Edition DUNOD, Paris, 2006, p163.
- 9- MARSAL (L), « La détection des potentiel pour une gestion anticipée des ressources humaines et des carrières », édition ESF, Paris, 1998, p13.
- 10- MIRALLES (P) : « Manager les talents au service de la haute performance », in MIRALLES (P.) et al. : Comité exécutif : voyage au cœur de la dirigeance, les Editions d'Organisation, Paris, 2007
- 11- MIRALLES (P) : « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », in revue Management & Avenir, n°11, Paris, Décembre 2006.
- 12- LEWIS (R.E.) et HECKMAN (R.J) : Talent Management : a critical review, Edition Personnel Decisions International, USA, 2006.
- 13- ANDRIATORAKA (N) et al. : Du Management des Compétences...au Management des Talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines ?, mémoire d'expertise MBA en management des ressources humaines, Université Paris-Dauphine, Paris, 2007, p. 13.

14- MIRALLES (P) : Le Management des Talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes , Université d'été de l'IGEN (Inspection Générale de l'Education Nationale), paris, 11/07/2006.

15- J.-P. Bouchez (2004), Les nouveaux travailleurs du savoir, Editions d'Organisation, Paris.

16- MIRALLES (P) : « Manager les talents au service de la haute performance », in Comité exécutif : voyage au cœur de la dirigeance, les Editions d'Organisation, Paris, 2007.

17- Association créée en 1947, l'ANDRH est la plus grande communauté de professionnels des Ressources Humaines en France, représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Elle anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.

18-BOUDREAU (J.), RAMSTAD (P.): Beyond HR. The new science of Human Capital, H.B.S. Press, 2007.

19- CHAMINADE (B). Identifiez et fidélisez vos salariés de talent. Paris, France: AFNOR, 2012 p12.

20- GRI (F) : La rareté des talents : nouvelle frontière pour les entreprises, Communiqué de presse, Institut Manpower pour l'Emploi, Paris, Avril 2014.

21- Dr John Sullivan & Associates (DJS) cabinet de conseil et de formation basée sur le leadership, fondée en Californie, en 2013. Il offre des services de gestion des ressources humaines.

22-ARNAUD (J. P.) et PERETTI (J. M.) : « Développer les talents : une affaire interne et/externe... », in PERETTI (J. M.) : Tous talentueux : Développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris, 2012, pp. 332-334.

23- THEVENET (M.) et al. : Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, Paris, 2014, pp.175-189.

24- AMHERDT (H. C.) et al. : Compétences collectives dans les organisations : émergence, gestion et développement, Edition Presses de l'Université Laval, Québec, 2013, p. 77.

25- GUERIN (G.) et WILS (T.) : « L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humains au contexte stratégique : une synthèse »,

in BLOUIN (R.) : « Vingt-cinq ans de pratique en relations industrielles au Québec », Edition Yvon Blais, Cowansville, 2015.

26- Encyclopédie des ressources humaines 2^{ème} édition, Edition Vuibert, Paris, Novembre 2010, p. 257.

27-BLEAKLEY (W), Somerville, rapport 2014.

28- LACOYA (S.J.) : Talent management & succession planning, AASHTO Standing Comitee, Etats-Unis, Avril, 2012

29-(Blanc Y., Foix C., Maurice M., 2008, p. 32).

30- Bio talent Canada : module 4 : le développement des ressources humaines, rapport 2008.

31- Manuel de gestion , volume 2, édition ellipses , France, 2014, p 391.

32- M.THEVENET et al. : Fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, édition Pearson Education, 2^e éd, France 2009, p.110

33- THVENET (M et al. : fonction RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, 2ed, Paris, 2009, p118.

34-THEVENET (M) et al. : Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, 2ed, Paris, 2013, p.121.

35- [Taleo est une entreprise qui développe des solutions de recrutement en ligne innovantes qui peuvent répondre aux besoins des talents au niveau international et à ceux de la gestion du capital humain.](#)

36- Bio Talent Canada : Module 14 : L'engagement et la conservation des employés, rapport 2008.

37- LANGLOIS(M) : Psychologie industrielle, conseil en ressources humaines, Edition Treize Communication, Québec, 2008

38- LANGLOIS (M) : Psychologie industrielle, conseil en ressources humaines, Edition Treize communication, Québec, 2012.

39- THEVENET (M) et al. : Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines, Edition Pearson Education, 2ed, Paris, 2009, p.121.

40- LANGLOIS (M) : Psychologie industrielle, conseil en ressources humaines, Edition Treize communication, Québec, 2012.

41- <http://www.letudiant.fr/boite-a-docs/document/la-gestion-des-ressources-humaines-0597.html>

42-CHARREAUX Gérard, la theories de lagence , lecture et relecture, IAE Dijon / crego, Latec, 2008,p 16.

43- Cooter & Ulen, la théorie économique des droits de propriétés, chapitre 4, p.71.

44- Louizi Amir, Les déterminants d'une « Bonne Gouvernance » et la performance des entreprises Françaises : Études empiriques, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 13avril 2011, p 29.

45- Jaques RENARD, La gouvernance d'entreprise, une approche par l'audit et le contrôle interne, édition harmattan, 2015,p 48.

46-<http://jfboeuf.chez-alice.fr/enron>, pdf , p 2 .

47- Alin Fernandez, lessentiel du tableau de board, collection Gestion des projets ,edition eyrolles, 2014, p 67.

48-Donald J. Johnston, principes de gouvernement d'entreprise OCDE, édition Eyrolles , 2009, p 17.

49- La gouvernance des entreprises, une vision global du management, composition du groupe de travail, mars 2014, p 5.

50-Journal Officiel de la République Algérienne N°48 du 13/08/2003 .

51- Journal officiel de la republic algerienne N48, chapitre 3, selection 1, 14 Jomada Ethania 1424. 13 out 2003.