

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

THÈME

LE MANAGEMENT DES TALENTS :

UNE APPROCHE RH DIFFERENCIÉE

CAS PFIZER PHARM ALGERIE

Présenté par : ATROUNE Sarah

Encadré par : Pr MESSAID H. Amina

ANNÉE 2013-2014

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM ALGER

MASTER EN MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

THÈME

**LE MANAGEMENT DES TALENTS :
UNE APPROCHE RH DIFFERENCIÉE
CAS PFIZER PHARM ALGERIE**

Présenté par : ATROUNE Sarah

Encadré par : Pr MESSAID H. Amina

ANNÉE 2013-2014

Remerciements

Nous remercions vivement celles et ceux qui nous ont aidés et contribués, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire;

Mes remerciements s'adressent tout d'abord à mon encadreur Pr Messaid; tout au long de ce travail, elle a su m'apporter un soutien constant, une écoute, et des conseils précieux et avisés.

Un grand merci à ma tutrice Mme Chabni Leila, qui malgré un emploi du temps surchargé, m'a orienté et m'a aidé à mener à bien ce travail de recherche.

Pour nous avoir fait partager leurs connaissances, leur expérience et pour leur disponibilité :

Merci à Mesbah Ibtissam, Mehdi Nadra, Mekki Wafia, Oulebsir Abderahim, Guessoum Farid, Hafsi Abderrahmane, Seri Nassim, Khelifati Rezki, Bensifi Mohamed.

Je remercie Mesdames et Messieurs les membres du jury, d'avoir accepté d'évaluer ce travail, qu'ils trouvent l'expression de ma reconnaissance.

Merci à tous les professeurs du Master management des organisations de l'école, pour la qualité de leurs enseignements et interventions.

Et je ne saurais clore ces remerciements sans exprimer toute ma gratitude à ma formidable famille et à mes amis. Leurs conseils et encouragements m'ont été d'un grand réconfort.

Sommaire

Liste des tableaux

Liste des figures

Résumé (s)

Introduction

CHAPITRE 1 : CONTEXTE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

1.1.	Présentation de l'entreprise Pfizer	6
1.2.	Contexte d'émergence du management des talents	14
1.3.	Méthodologie de la recherche.....	22

CHAPITRE 2 : LE MANAGEMENT DES TALENTS, DES PRATIQUES DE GESTION TYPIQUES

2.1.	Définitions	25
2.2.	Le management des talents à l'international	29
2.3.	Le management des talents à Pfizer	35

CHAPITRE 3 : DIAGNOSTIC ET PERSPECTIVES

3.1.	Les compétences à la base du modèle Pfizer	39
3.2.	La définition du talent Pfizer.....	43
3.3.	Le processus de management des talents	45
3.4.	Les outils du modèle Pfizer	51
3.5.	Analyse critique.....	57

Conclusion

Bibliographie

Annexes

Liste des tableaux

	Page
Chapitre 1 :	
Tableau 1.1 : Les variables du marché pharmaceutiques	10
Tableau 1.2 : La structure de la population en Algérie, 2012	15
Tableau 1.3 : Le nombre d'inscrits et de diplômés de 2006 à 2010.....	18
Tableau 1.4 : Le nombre d'inscrits et de diplômés de l'université de la formation continue — UFC — (2006-2010)	18
Tableau 1.5 : Le nombre d'inscrits et de diplômés hors M.E.S.R.S	18
Chapitre 2 :	
Tableau 2.1 : Le modèle du management des talents face aux modèles de la qualification et de compétences	31
Chapitre 3 :	
Tableau 3.1 : le core competencies de Pfizer	40
Tableau 3.2 : Pfizer global performance rating scale	49
Tableau 3.3 : Les outils du management des talents	51
Tableau 3.4 : Recruiting rating scale	52
Tableau 3.5 : le modèle 70/20/10	52
Tableau 3.6 : Le 6 box grid.....	55

Liste des figures

Chapitre 1 :

Figure 1.1 : Organigramme de la filiale Pfizer Alger 13

Figure 1.2 : Répartition de la population par génération 16

Figure 1.3 : Répartition de la population active par génération 16

Chapitre 2 :

Figure 2.1 : La pyramide des talents 26

Figure 2.2 : Les axes stratégiques RH 35

Figure 2.3 : Les compétences Pfizer au centre de toutes les décisions RH 37

Chapitre 3

Figure 3.1 : Le processus de management des talents à Pfizer 45

Figure 3.2 : Le cycle de vie du collaborateur en entreprise 56

Résumé

Toutes les périodes de la jeune histoire du management ont développé leurs propres approches.

À l'heure actuelle, les risques de pénurie de main-d'œuvre, le développement de l'hypercompétition, l'innovation, l'évolution des modes de gestion des ressources humaines dans l'entreprise, a permis l'émergence du management des talents à partir des années 2000.

Quels que soient les continents, le besoin en « talents » est considéré comme l'enjeu de RH majeur de ces prochaines années, car dans un environnement en constante mutation, l'avantage concurrentiel ne repose plus uniquement sur les ressources industrielles, mais de plus en plus sur les ressources humaines et sur la combinaison de compétences rares.

Les pratiques de management des talents diffèrent d'une entreprise à l'autre suivant une logique d'individualisation de la gestion des ressources humaines en fonction du contexte de l'entreprise, de ses préoccupations, et de ses moyens. À travers cette étude, nous essayerons d'éclaircir ce sujet en nous basant sur le cas concret de l'entreprise Pfizer.

Mots clés : talent, compétence, changement, individualisation, gestion des ressources humaines, segmentation, différence.

ملخص

منذ نشأتها عبر التاريخ طورت إدارة الأعمال مناهج خاصة بها، أما في الوقت الحالي فإن مخاطر نقص اليد العاملة و تطور المنافسة الحادة و الابتكار وكذا تطور أنماط الموارد البشرية في المؤسسة أدت إلى ظهور إدارة المواهب منذ سنوات 2000.

فمهما اختلفت البلدان تبقى الحاجة إلى المواهب من أهم أولويات إدارة الموارد البشرية في السنوات القادمة . إذ في محيط متغير تصبح القدرة التنافسية لا تعتمد فقط على الموارد الصناعية بل تعتمد بشكل اكبر على توليفة الموارد النادرة و الموارد البشرية.

يختلف تطبيق إدارة المواهب من مؤسسة إلى أخرى تبعا لمنطق الفردية في تسيير الموارد البشرية حسب ظروف كل مؤسسة، تبعا لاهتماماتها و مواردها. ونحاول من خلال دراستنا توضيح هذا الموضوع معتمدين على دراسة حالة مؤسسة فايزر .

الكلمات الدالة : المواهب، الكفاءات، التغيير، إدارة الموارد البشرية، التقسيم، الاختلاف.

Abstract

All periods of the young history of management have developed their own approaches.

Actually, the risk of shortage of labor, the development of hyper-competition, innovation, changing patterns of human resource management in the company, has led to the emergence of the management of talents from the 2000's.

Whatever the continents, the need for "talent" is considered as the major challenge for HR in the coming years, because in a constantly changing environment, competitive advantage is no longer based solely on the industrial resources, but more on the rare combination of skills and human resources in general.

The management of different talents changes from one company to another in a logical individualization of human resource management in function of the context of the company, its concerns and its environment. Through this study, we try to clarify this matter based on the specific case of the company Pfizer.

Keywords: talent, skill, change, individualization, human resources management, segmentation, difference.

INTRODUCTION

Les entreprises doivent à l'époque actuelle, faire face à divers défis : évolution démographique, ouverture des marchés, intensification de la concurrence, évolution des mentalités, mobilité internationale, complexité des relations économiques, diversification des profils et innovation à tous les niveaux.

Dans un environnement économique de plus en plus complexe et hostile, beaucoup d'entre elles ont admis que l'homme était la clé de voûte et la source d'avantage concurrentiel durable; selon Alain Mestre¹ consultant Rh « *celui qui considère l'homme et la femme comme des machines, se prive du capital le plus précieux de l'entreprise* ». Il s'agit alors de recruter les meilleurs, les plus performants, mais aussi ceux qui détiennent les compétences les plus rares et les plus indispensables.

La notion des talents investit progressivement le champ des ressources humaines, on le considère comme un effet de mode, ou au contraire comme une révolution et une profonde remise en cause des modes de gestion actuels.

Selon Pierre Miralles² : « *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'hypercompétition. »

Le management des talents représente une des problématiques RH du XXI^e siècle, il signifie attirer, faire évoluer et fidéliser les meilleurs employés de l'entreprise, ceux qui sont au cœur de la performance de cette dernière.

¹ MESTRE A., 2013, *Les 9 principes efficaces du management par l'humain*, Licence Creative Commons, e-book trouvé sur le site : www.managerhumain.fr le 25/03/14 à 10 : 39

² MIRALLES P., *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management?* Revue Management & Avenir, n° 11, 2007, p. 29-42.

Bientôt on ne parlera plus de GRH, mais de « talentship », certains¹ prédisent même une disparition des services de ressources humaines à l'avenir.

Le choix du thème de ce mémoire trouve sa justification dans son caractère novateur et dans l'importance de l'intégration du facteur humain dans la stratégie d'entreprise dans un contexte où les avantages compétitifs ont une durée de vie limitée et que l'entreprise doit continuellement relever des défis pour s'adapter à son environnement.

Des entreprises activant dans des secteurs d'activité divers, et de différentes tailles ont choisi ce nouveau mode de gestion des ressources humaines, afin d'accroître leurs performances et acquérir de nouvelles parts de marché au niveau national et international, nous citerons Danone, Michelin, HSBC, Toyota, etc.

En Algérie, la fonction RH a évolué selon le développement économique et social du pays; son champ de compétences s'est élargi, notamment grâce aux lois sociales promulguées en 1990 et continuellement actualisées, même si son rôle quelquefois se limite à l'administration quotidienne du personnel, les autres domaines de la fonction commencent à devenir une des préoccupations-clés des chefs d'entreprise désirant maintenir ou renforcer leur position sur un marché en pleine mutation.

Nous avons choisi l'entreprise Pfizer Pharm Algérie (PPA), filiale de la société pharmaceutique américaine Pfizer présente dans plus de 150 pays, et classée en 2013 par le cabinet Booz & Company 9e parmi les 20 entreprises les plus innovantes au monde²

Dans ce cadre, la question principale qui oriente notre réflexion peut être formalisée comme suit :

Quelles sont les pratiques de management des talents appliquées au sein de Pfizer Pharm Algérie?

Les questions complémentaires suivantes permettent de préciser cette question principale :

- Quels facteurs justifient l'application de ce mode de GRH?
- Comment Pfizer définit-elle ses talents?
- Quel est le processus de gestion des talents de PPA?

¹DEJOUX C., THEVENET M., 2007, *La gestion des talents, La GRH d'après crise*, édition DUNOD, Paris, 2010, p27 adapté de BOUDREAU et RAMSTAD.

² <https://www.Pfizer.fr/a-propos-de-Pfizer/Pfizer-dans-le-monde/chiffres-cles.aspx> le 21/03/14 à 17:21

- Quels sont les outils utilisés pour attirer, recruter, développer et fidéliser les talents?
- Quelles sont les limites d'application de ce modèle?

À la lecture de la documentation et à la suite de notre pré-enquête sur le terrain, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

Le processus de gestion des talents est un processus de GRH discriminant;

Pour mener à bien notre étude, et répondre à la problématique, nous avons subdivisé notre travail, en trois chapitres :

Dans le premier, nous présentons le cadre méthodologique dont la présentation de l'entreprise d'accueil et le contexte d'émergence du management des talents;

Dans le second, le cadre théorique, les principales définitions, et une vue globale sur le management des talents à Pfizer et à l'international;

Dans le troisième et dernier chapitre, les pratiques de management des talents à Pfizer, les outils, facteurs clés de succès et difficultés.

CHAPITRE 1

CONTEXTE ET CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Dans ce premier chapitre, nous présentons l'entreprise dans sa globalité ainsi que Pfizer Pharm Algérie, puis nous nous intéressons au contexte ayant permis l'émergence de cette nouvelle forme de gestion des ressources humaines qu'est le management des talents, et nous exposons la méthodologie suivie pour mener à bien ce travail de recherche.

1.1. Présentation de l'entreprise

Pfizer est une société pharmaceutique américaine fondée en 1849, elle est la 3e entreprise biopharmaceutique mondiale.

1.1.1. Pfizer global

A. Vue d'ensemble :¹

Avec plus de 100 000 collaborateurs répartis dans 150 pays, un chiffre d'affaires en 2011 de 68 milliards de dollars et 89 sites de production, Pfizer est acteur de santé et acteur de société depuis 165 ans avec pour slogan : « *Ensemble, œuvrons pour un monde en meilleure santé* ». L'histoire de Pfizer est en annexe n°1 et la chronologie de ses réalisations en annexe n°2.

Pfizer œuvre dans 2 secteurs d'activité :

- **La santé humaine**

Pfizer est une entreprise au service de la santé humaine avec des médicaments de prescription innovants couvrant de nombreux domaines thérapeutiques tels que la cardiologie, psychiatrie, rhumatologie, endocrinologie, oncologie, ophtalmologie...etc.²

- **La santé grand public**

Pfizer santé grand public propose des produits d'automédication dans différentes catégories thérapeutiques telles que le sevrage tabagique, les infections ORL, la pneumologie, l'allergologie, la stomatologie, la dermatologie, la gastroentérologie.

¹ Adapté de <https://www.Pfizer.fr/a-propos-de-Pfizer/Pfizer-dans-le-monde/chiffres-cles.aspx> le 30/03/14 à 13 : 34

² <https://www.Pfizer.fr/a-propos-de-Pfizer/Pfizer-dans-le-monde.aspx> le 30/03/14 à 13:53

Pfizer avait une filiale *Pfizer santé animale* dédiée aux produits vétérinaires et rebaptisée « Zoetis ». En juin 2013 Pfizer a annoncé être totalement sortie du capital de Zoetis, qui de ce fait devient une société indépendante de son ancienne maison mère.

B. Missions du groupe Pfizer

Dans le contexte mondial actuel, la recherche de solutions durables est un réel problème auquel Pfizer tente de faire face, et ce :

- En découvrant de nouveaux traitements;
- En rassemblant les meilleurs chercheurs afin de trouver de nouveaux antidotes jusqu'alors, non trouvés;
- En définissant la norme en matière de qualité, de sécurité et de valeur des médicaments;
- En développant et mettant à disposition des médicaments qui préviennent, traitent ou guérissent de nombreuses maladies;
- En favorisant, en partenariat avec différents acteurs institutionnels, privés ou associatifs du monde de la santé, la construction, l'entretien ou la protection du capital santé de tous.

C. Les valeurs de Pfizer¹

Pfizer honore neuf valeurs essentielles, tous les collaborateurs de Pfizer à travers le monde doivent être imprégnés de ces valeurs :

- **L'orientation client** : Pfizer s'engage totalement à répondre aux besoins de ses clients et à concentrer en permanence ses efforts en vue de les satisfaire.
- **L'innovation** : elle est primordiale pour le progrès de la santé et pour le développement et la compétitivité.
- **L'intégrité** : Pfizer attend d'elle-même et des autres le plus strict respect des règles déontologiques afin d'offrir des produits et des services de qualité supérieure.

¹ Le Livre bleu, Code d'éthique professionnelle PFIZER, 2014.

- **La performance** : l'entreprise veille à mesurer ses résultats avec soin et fait en sorte que le respect des autres et son intégrité ne soient jamais compromis.
- **Le travail en équipe** : Pfizer sait que le secret de la réussite d'une entreprise réside dans la collaboration de ses membres et la faculté de transcender les limites géographiques et organisationnelles, pour s'adapter aux besoins en constante évolution de ses clients.
- **La communauté** : les responsables mettent leurs efforts au service des pays et communautés dans lesquels ils sont présents pour contribuer à créer un meilleur environnement de vie et de travail.
- **Le leadership** : les leaders encouragent ceux avec qui ils travaillent à prendre leurs responsabilités en partageant leurs connaissances et en reconnaissant les performances individuelles exceptionnelles.
- **La qualité** : la qualité fait partie intégrante du travail des collègues de Pfizer et de toutes les valeurs de l'organisation. Les pratiques et procédés que l'entreprise met en œuvre sont conçus pour donner, en termes de qualité, des résultats qui dépassent les attentes de ses interlocuteurs.
- **Le respect des autres** : les responsables de l'entreprise sont conscients que les collaborateurs sont la pierre angulaire de la réussite de celle-ci et que leurs diversités font leur force; c'est pour cela qu'ils les traitent avec respect et dignité.

D. Les impératifs de Pfizer

En janvier 2011, le PDG de Pfizer Ian Read établit ces quatre impératifs pour guider les actions de l'entreprise :

- Perpétuer le cœur du métier novateur et créer des médicaments qui impactent profondément la santé;
- Prendre les bonnes décisions d'affectation de capitaux qui maximiseront la valeur tout en augmentant les gains des actionnaires.

- Gagner le respect de la société civile et des professionnels du secteur.
- Créer une culture d'appartenance.

1.1.2. Pfizer Pharm Algérie

Pfizer Pharm Algérie est une filiale de Pfizer, elle importe et commercialise les produits pharmaceutiques Pfizer en Algérie, créée en 1994 suite à l'ouverture du marché des produits pharmaceutiques, cette société mixte s'intègre à l'Emergent market business unit qui constitue l'unité de prédilection du groupe Pfizer, et qui réunit plusieurs pays tels que l'Algérie.

Pfizer Algérie a créé en 1998 la Pfizer Saidal Manufacturing (PSM) qui est une joint-venture entre Pfizer (70 %) et Saidal (30 %) et qui a pour mission de produire des molécules, à usage humain sous forme de comprimés et gélules, issues de la recherche Pfizer.

Actuellement, PSM fabrique près de 70 % du portefeuille produit de Pfizer Algérie.

Le marché algérien de l'industrie pharmaceutique est en pleine expansion au niveau régional, notamment grâce à la prise en charge de la facture nationale du médicament par les caisses de sécurité sociale. Ce climat propice aux affaires attire de plus en plus d'investisseurs et la concurrence devient de taille.

- **Indices de performance 2011** :
 - Marché global pharmaceutique algérien : 3 milliards \$
 - Chiffre d'affaires (PPA) : 158 millions \$
 - Part de marché (PPA) : 5.3 %
 - Croissance marché : 17.1 %
 - Croissance (PPA) : 21.1 %

Pfizer Algérie occupe la 6^e place en 2011 en termes de position concurrentielle, elle demeure à cette place en 2013.

Tableau 1.1 : LES VARIABLES DU MARCHE PHARMACEUTIQUE

Variable : Dollars (Absolus)				
		Dollars YEAR/11	Evolution	Part de marché
	Marché sélectionné	3 006 646 081	17,1	100
1	SANOFI-AVENTIS	349 872 679	5,8	11,6
2	HIKMA PHARMA	180 624 066	15,7	6
3	GLAXOSMITHKLINE	178 445 926	28,7	5,9
4	NOVO NORDISK	165 542 109	31,9	5,5
5	SAIDAL	159 970 761	11,2	5,3
6	PFIZER	158 699 516	21,1	5,3

Source : Document interne, 2012

A. Les entités de Pfizer Pharm Algérie

Pfizer est présente en Algérie avec :

- **Pfizer Worldwide Biopharmaceutical Businesses (WBB)**

Elle est responsable de la distribution des médicaments soumis à prescriptions et ceux du grand public, elle se met à disposition des patients et médecins; un grand nombre de médicaments jouant un rôle de premier ordre dans la lutte contre les maladies et les troubles pathologiques.

Ses domaines d'attribution sont la vente, le marketing, les finances, la technologie, les analyses et études de marché, le planning stratégique et médical, ainsi que la gestion du personnel.

- **Pfizer Global Manufacturing (PGM)**

Cette entité concerne la production de médicaments pour la santé humaine et grand public.

Pfizer Global Manufacturing se fixe pour objectif de répondre avec rapidité et constance à la demande de médicaments et de produits de soin à usage humain, et ce, en consacrant la plus grande partie de son attention à la qualité des produits.

B. La stratégie de PPA :

Au niveau local, la stratégie de Pfizer Algérie s'articule autour de l'alignement des prix de ses médicaments selon les tarifs de référence afin de contrer la concurrence imposée par les producteurs de génériques.

Aussi, l'entreprise s'engage dans une politique d'encouragement de la production nationale (avec Pfizer Sidal Manufacturing) qui s'inscrit dans la stratégie des autorités publiques d'arriver à 70 % de production locale aux horizons 2016 selon le plan quinquennal 2012-2016. Il y a également le projet d'extension de l'usine, et le lancement de la production de vaccins et d'autres médicaments de maladies chroniques.

La promotion ne se fera plus seulement auprès des médecins, mais aussi auprès des pharmaciens, étant une cible plus facilement gérable en nombre, et étant donné qu'ils ont le droit de substitution et décident souvent finalement du produit à vendre au patient.

PPA a mis en place un certain nombre d'actions visant à faire vivre les valeurs qu'elle défend. Elle intervient régulièrement auprès des citoyens par des actions de sensibilisation et d'informations :

- L'événement « no pain » une journée portes ouvertes au niveau du jardin d'essai El Hamma, avec pour sujet : la douleur.
- La mise en place d'un « call center » afin d'orienter les personnes atteintes de la maladie d'Alzheimer vers les centres de prise en charge de cette maladie.
- Création de comités régionaux regroupant des urologues et des oncologues pour assurer une meilleure prise en charge des malades atteints du cancer du rein.
- Campagnes de dépistage du glaucome au niveau des entreprises afin de permettre un diagnostic précoce de cette maladie.

C. La structure de PPA

Pfizer Global est organisée en régions, il y a 05 régions dans le monde, la filiale Pfizer Algérie fait partie de la région AFME (Africa -Middle East).

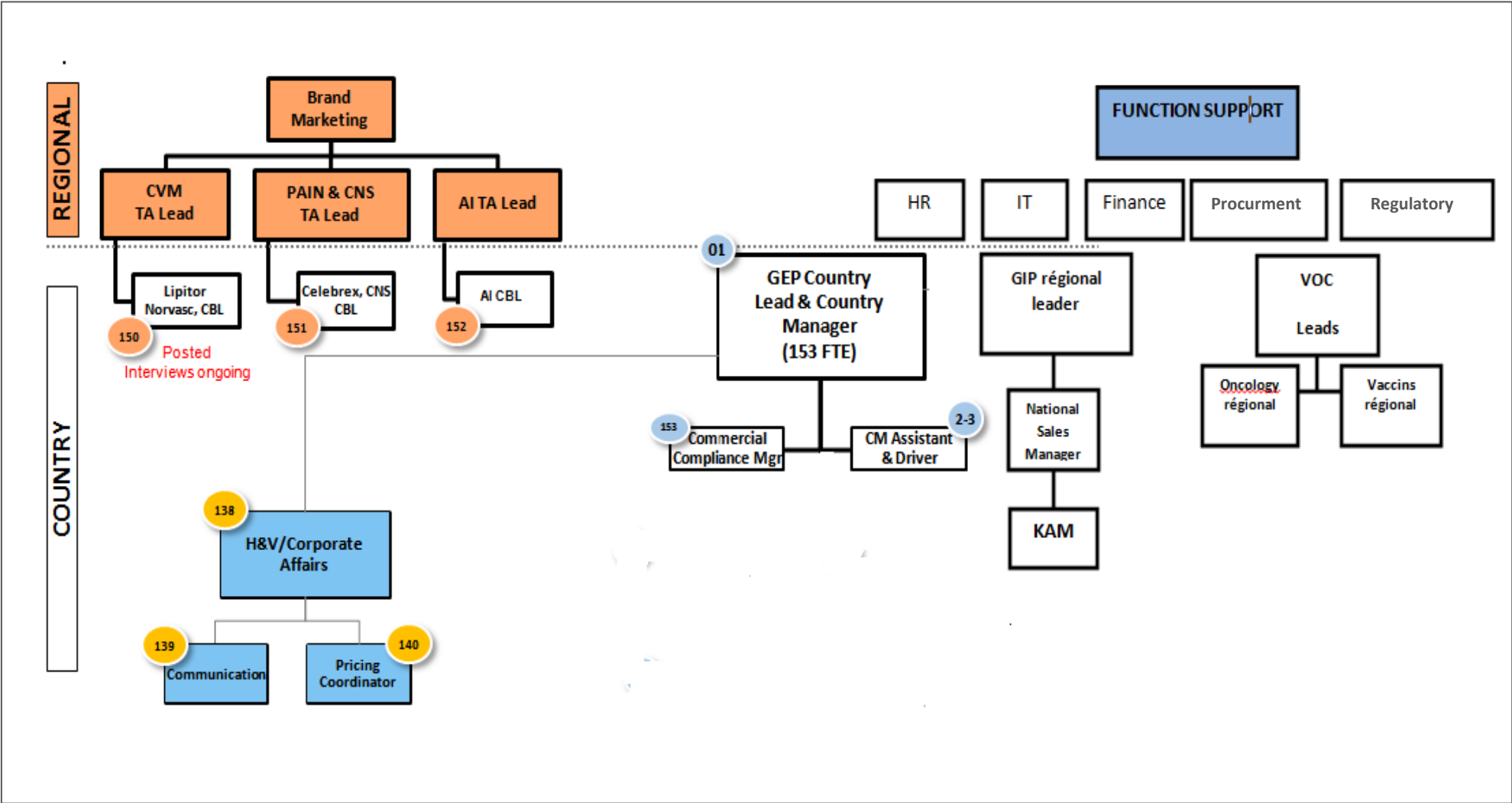
La nouvelle stratégie du groupe est de revenir vers un management centralisé, l'organisation est en silo divisée en 03 aires thérapeutiques avec une direction régionale pour chaque aire :

- GEP : Global Established Products
- GIP : Global Innovative Products
- VOC : Vaccins & Oncologie

Au niveau de la filiale et depuis le 1er janvier 2014 suite à cette stratégie, il y a eu restructuration décidée par le groupe, la structure a évolué d'un schéma en BU (Business unit) vers une structure en organisations selon les 03 aires thérapeutiques mentionnées.

La position de directeur général a changé également, il devient représentant légal de Pfizer Algérie; s'occupe du volet administratif et est à la fois à la tête d'une des aires thérapeutiques. Il n'y a plus de « reporting » des fonctions RH, IT, finance et marketing au directeur local, mais à leurs directeurs régionaux respectifs.

Fig.1.1 : ORGANIGRAMME DE LA FILIALE PFIZER PHARM ALGÉRIE



Source : Document interne, 2014

1.2. Contexte d'émergence du management des talents

Le management des talents est né et s'est développé en réponse aux impératifs de l'environnement, les années 2000 ont imposé un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines; plusieurs phénomènes nouveaux connaissent une importance accrue : les évolutions démographiques, le risque de pénurie de main-d'œuvre, l'hypercompétition, la mondialisation et le poids croissant de l'innovation dans le coût des produits mis sur le marché.

1.2.1. Enjeux sociaux et démographiques :

Plusieurs générations se côtoient dans l'entreprise et sur le marché du travail, cette cohabitation intergénérationnelle doit être gérée en intégrant et/ou utilisant comme levier les valeurs, les attentes, les comportements des nouvelles générations de salariés.

- Les Baby-boomers (nés entre 1947 et 1963). Les premiers baby-boomers commencent à partir à la retraite. C'est une génération qui a connu la prospérité économique, ils travaillent beaucoup et acceptent le stress. En retour, ils attendent du respect.

Les deux générations suivantes sont les générations montantes :

- La génération X (nés entre 1964 et 1977). Pour les démographes, la cohorte des enfants nés au milieu des années 1960 qui sont entrés sur le marché du travail au cours des années 1980 coïncide avec la « génération X ». Ils ont entre autres un fort besoin de reconnaissance. Ils ont sacrifié leur vie personnelle pour leur carrière.
- La génération Y (nés entre 1978 et 1994). Selon c. Tanguy¹ cette génération nourrit l'ambition d'être pionnière et non suiveuse, jamais une génération n'aurait eu autant de différence avec la précédente, elle serait susceptible d'apporter de grands changements dans les organisations, ses principales valeurs sont le besoin d'immédiateté, le désir de contribuer, la confiance, l'optimisme, la quête d'un projet de vie, et la volonté de travailler moins et mieux.

¹ OLLIVIER D., TANGUY C., 2008, *Génération Y, mode d'emploi*, Deboeck, Bruxelles.

La génération qui arrivera dans moins de 10 ans :

- la génération Z ou net génération (nés à partir de 1995). Cette génération est née avec internet (et les TIC en général). On n'en sait pas encore assez sur eux pour savoir quelle sera leur culture.

Au-delà de la cohabitation intergénérationnelle qu'il faut gérer, l'intérêt de la GRH est de s'orienter vers de nouveaux horizons pour utiliser comme levier les valeurs, les attentes, les comportements des nouvelles générations de salariés.

Il faut aussi remarquer que la génération Y semble en phase avec la thématique des talents qui valorise le meilleur de chacun.

En Algérie, la structure de la population est représentée comme le montre le tableau ci-après.

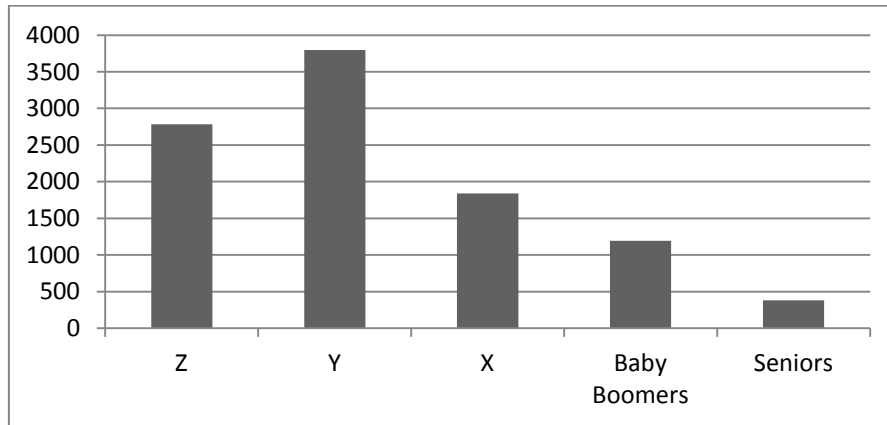
Tableau 1.2 : LA STRUCTURE DE LA POPULATION EN ALGÉRIE, 2012

Groupes d'âges	Masculin	Féminin	Ensemble	Génération
00-04 ans	577	546	1123	Z
05-09 ans	447	423	870	
10-14 ans	405	388	792	
15-19 ans	463	445	907	Y
20-24 ans	506	492	997	
25-29 ans	507	500	1007	
30-34 ans	449	439	888	
35-39 ans	356	353	709	X
40-44 ans	304	307	612	
45-49 ans	260	261	520	
50-54 ans	209	208	418	Baby boomers
55-59 ans	174	169	342	
60-64 ans	133	127	259	
65-69 ans	86	88	174	
70-74 ans	75	77	152	Seniors
75-79 ans	55	58	113	
80-84 ans	35	36	72	
85 ans & *	21	22	43	

Source : adapté des statistiques de l'ONS, 2012

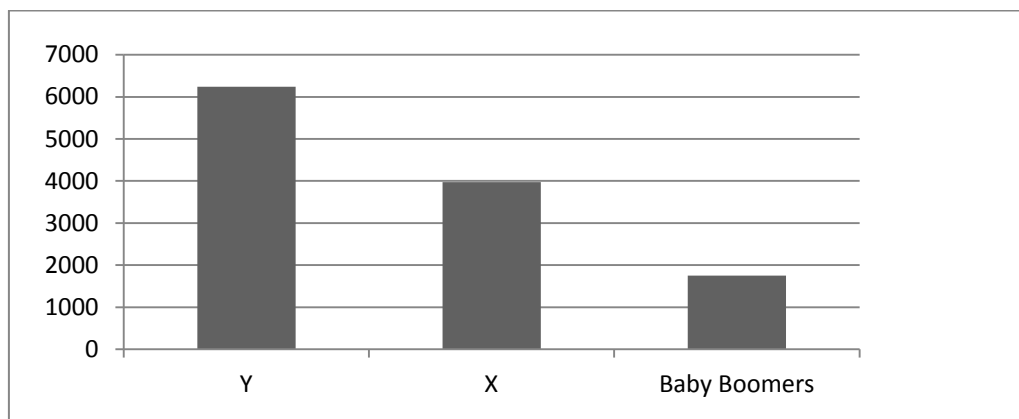
Ce qui nous a conduits à le représenter graphiquement pour mieux visualiser les différentes générations;

Fig.1.2 : RÉPARTITION DE LA POPULATION PAR GÉNÉRATION, 2012



Nous remarquons que la génération y est dominante, mais la structure de la population totale ne nous permet pas de juger quelle population active est dominante, nous nous sommes donc intéressés à la répartition de la population active du 4^e trimestre 2013.

Fig. 1.3 : RÉPARTITION DE LA POPULATION ACTIVE PAR GÉNÉRATION, 4^E TRIMESTRE 2013



Source : Adapté des statistiques de l'ONS, 2013

En effet, la tendance est confirmée, la génération Y représente la proportion la plus importante, cependant les caractéristiques sociales spécifiques aux Algériens ne nous permettent pas de déduire que les attentes de cette génération sont les mêmes que celles des Occidentaux.

Nés avec internet et le pluralisme politique, ils ont grandi dans la violence des années 1990 et la crise sociale, néanmoins certains managers ressentent un certain nombre de similarités avec la génération Y occidentale comme le souligne Rouaz Chahrazad, senior marketing management de Danone¹ : « *je pense qu'il y a bien une génération y. Une génération qui vous pose toujours la question "pourquoi" avant de faire quoi que ce soit... Ils aiment la facilité... il faut leur trouver le travail qui motive, là où ils s'éclatent!* »

1.2.2. La hausse du niveau d'instruction

Dans la plupart des pays, le niveau d'instruction des nouvelles générations monte et les études deviennent plus coûteuses, accroissant ainsi le niveau d'attentes de jeunes professionnels sensibles au retour sur investissement.²

En Algérie, depuis l'indépendance, le système éducatif algérien a connu diverses réformes qui ont touché tous les niveaux de l'enseignement primaire, moyen et secondaire et même le supérieur pour améliorer le rendement scolaire et pallier aux carences de l'ancien système et ses conséquences telles que la baisse de qualification, le chômage, la délinquance et la violence.

Nous allons nous intéresser aux catégories de l'enseignement supérieur, car ils sont les plus à même d'occuper des postes de responsabilités dans des entreprises et qui peuvent être des talents.

Comme le montre les tableaux ci-après, nous remarquons une hausse du nombre d'inscrits et de diplômés, entre 2006 et 2010, ce sont les statistiques les plus récentes trouvées, mais en Algérie les études sont gratuites et donc le principe de retour sur investissement concerne seulement l'État. Néanmoins, les exigences des universitaires en matière d'enseignement et d'encadrement se font ressentir, et tout particulièrement depuis l'introduction du système LMD, dont les résultats n'ont pas encore été évalués, de multiples grèves en témoignent.

¹BELKACEM S., Management générationnel, dîtes-vous? Ou comment gérer les « y », magazine Dziri, aout 2013 n° 51, p45 http://www.dziri-dz.com/?page_id=2615#/45/zoomed consulté le 27/04/2014 à 16 : 47

² DEJOUX C., THEVENET M., 2010, p38, *La gestion des talents, La GRH d'après crise*, édition DUNOD, Paris.

Tableau 1.3 : LE NOMBRE D'INSCRITS ET DE DIPLÔMÉS DE 2006 A 2010

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
— inscrits en graduation	820 664	952 067	1 048 899	1 034 313
— inscrits en post – graduation	43 458	48 764	54 924	58 945
Diplômés graduation M.E.S.R.S.	121 905	146 889	150 014	...

Source : M.E.S.R.S, 2014

Tableau. 1.4 : LE NOMBRE D'INSCRITS ET DIPLÔMÉS DE L'UNIVERSITÉ DE LA FORMATION CONTINUE — UFC — (2006/2010)

	2006/07	2007 08	2008/09	2009/10
— inscrits en pré – graduation	27 603	29 764	35 030	29 415
— inscrits en graduation	37 440	42 628	45 843	50 983
Diplômés graduation U.F.C.	8 211	9 914	7 497	

Source : M.E.S.R.S, 2014

Tableau.1.5 : LE NOMBRE D'INSCRITS ET DIPLOMES HORS M.E.S.R.S (2006/2010)

	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
— inscrits en graduation	9 455	11 227	12 722	16 530
Diplômés graduation hors M.E.S.R.S.	2 498	2 748	3 468	...

Source : M.E.S.R.S, 2014

Même s'il y a une hausse du niveau d'instruction, l'Algérie connaît une « fuite des cerveaux », qui prend selon Foudad et Assam¹ la forme d'une véritable hémorragie, des dizaines de milliers de cadres, intellectuels et scientifiques ont fui le pays depuis les années 1990, l'Algérie est aujourd'hui considérée comme le réservoir à la disposition des pays développés ou émergents, capables de mettre à la disposition de ces talents de bonnes conditions de travail.

¹ PERETTI J., 2009, p402 *Tous talentueux, développer les talents et potentiels de l'entreprise*, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris.

Les causes de cette fuite sont multiples : l'inadéquation de l'environnement professionnel, la non-reconnaissance de leur statut social et de leurs compétences, les difficultés matérielles, etc.

1.2.3. Enjeux économiques

La mondialisation se concrétise par un phénomène d'hypercompétition entre firmes.

« L'hypercompétition, c'est avant tout un contexte au sein duquel aucun acteur ne peut prétendre à bénéficier d'un avantage concurrentiel unique et durable (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, etc. »¹

Par ailleurs, il y a un transfert massif de la valeur vers les processus amont, selon d. Pineau-valencienne², de 30 % des coûts totaux, les coûts de conception – R&D, design, marketing, etc. – seraient passés à 70 % du coût de revient des produits mis sur le marché actuellement, les coûts de Manufacturing suivant l'évolution inverse.

Ce qui implique un accroissement de l'importance des ressources humaines, car le rapport de forces évolue de plus en plus en faveur des individualités capables de « faire la différence » dans la compétition.

Dans de nombreux secteurs de l'économie, la performance des organisations repose désormais sur l'excellence individuelle de personnes-clés, personnes que désigne le qualificatif de « talents ».

En Algérie, l'hypercompétition n'existe que dans certains secteurs tels que le marché des produits pharmaceutiques.

L'industrie pharmaceutique a pour mission la découverte, le développement et la mise au point de médicaments toujours plus efficaces, leur production dans des conditions assurant sécurité et qualité, leur diffusion partout où ils peuvent contribuer à la santé des populations et leur surveillance après commercialisation (pharmacovigilance).

¹ MIRALLES P., 2007, *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?*, Revue Management & Avenir, n° 11, p. 29-42.

² MIRALLES P., IBID

Les industries pharmaceutiques sont des superpuissances financières non négligeables puisqu'elles participent en grande partie à la création de richesses des pays, c'est une des industries les plus rentables et importantes économiquement, au monde.

Cette activité est exercée par les laboratoires pharmaceutiques et les sociétés de biotechnologie.

L'industrie pharmaceutique algérienne traverse une période de transition alimentée par la vague de libéralisation économique.

La production locale représente actuellement 36 % du marché national du médicament, mais devrait atteindre 65 % en 2015¹, d'après le PDG de Profarmal, il estime que le potentiel pharmaceutique national actuel permet de couvrir 65 % du marché national, sans compter les nouveaux investissements réalisés dans le secteur.

Les autorités publiques se sont engagées à atteindre un taux de production locale de 70 % les prochaines années, et ce pour réduire la facture des importations, et garantir une couverture sanitaire globale à moindres coûts.

Le marché national du médicament est estimé à plus de 2,5 milliards de dollars, dont 1,85 milliard de dollars d'importation et le reste est assuré par la production locale, dont 84 % reviennent au secteur privé et 16 % au public².

Le rapport sectoriel de l'industrie pharmaceutique élaboré par le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement indique que le taux d'accroissement du marché algérien du médicament s'élève annuellement à 10 %, c'est donc un marché en pleine extension.

1.2.4. Enjeux organisationnels

L'émergence de la notion de talent dans les entreprises intervient à un moment où la notion de personne revient au cœur des débats, et ce pour des raisons tenant à la perception d'une crise de management, l'inefficacité des outils traditionnels, aux changements intervenus dans la société et la démographie.

¹ http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/commerce/la-facture-en-legere-hausse-en-2013-18-02-2014-167709_292.php consulté le 22/04/14 à 15:21

² MIRALLES P. op. cit

Dans la logique de gestion des compétences, une multitude d'outils de description des capacités des personnes, de construction d'objectifs, d'évaluation des performances et potentiels ont été développés tels que la Gestion Prévisionnelle des Emplois et compétences (GPEC).

Le modèle de la compétence (Zarifian, 1999) semble marquer quelques signes d'essoufflement, voire de bureaucratisation. Les modèles et les instruments utilisés se sont souvent dans la pratique révélés assez décevants (Dietrich et Alii, 1999)

Les turbulences de la situation économique ont pratiquement rendu impossible l'établissement de prévisions fiables, pourtant nécessaires à la plupart des modèles de GPEC

Deux critiques à ces outils s'imposent¹, d'une part quelque soit leur qualité, ils ne peuvent jamais représenter parfaitement l'originalité et la particularité d'une personne, et ils peuvent donner l'illusion de l'efficacité, car les outils ne remplacent pas la gestion intelligente des personnes, le talent est difficilement modélisable et catégorisable.

De plus, les évolutions technologiques, liées aux technologies de l'information et de la communication ont modifié les méthodes et les relations de travail. Les entreprises sont à la recherche de travailleurs polyvalents et qui ont la capacité de s'adapter vite à ces changements. Les emplois vont alors réclamer de plus en plus de qualifications, de diplômes, dans une économie portée de plus en plus sur les connaissances.

En Algérie, la gestion des ressources humaines a connu une grande évolution ces dernières années, notamment pour faire face à la fuite des cerveaux, et pour améliorer les conditions de travail dans tous les secteurs.

Le management par les qualifications reste prédominant, et tout particulièrement dans le secteur public, certaines entreprises appliquent aussi le management par les compétences; mais le management des talents reste une pratique peu courante en Algérie, introduite et appliquée dans les multinationales telles que Pfizer, Schneider, Danone, Toyota, etc.

¹ DEJOUX C., THEVENET M., 2010, p40. *La gestion des talents*, Dunod, Paris.

1.3. Méthodologie de la recherche

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative, le management des talents étant un domaine nouveau, la recherche qualitative nous offre une stratégie de recherche souple et interactive et est adaptée à l'objet de l'étude.

L'approche qualitative¹

- ✓ Vise la compréhension.
- ✓ Est une méthode de traitement inductive.
- ✓ Traite avec des données difficilement quantifiables : mots, images, sons, etc.
- ✓ Permet l'approfondissement et l'élaboration d'hypothèses et de modèles théoriques.
- ✓ Procure de l'information sur le particulier.

Pour aborder au mieux la réalité du management des talents à Pfizer Algérie, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec 9 managers qui sont en contact direct avec les talents, et qui appliquent le modèle de management des talents de Pfizer.

- Le directeur commercial (Commercial & Distribution Lead, CDL);
- La manager des ressources humaines (HRM);
- Deux (02) managers des ventes (Sales Managers);
- Le manager de l'efficacité de force de vente et formation (Field Force Effectiveness FFE);
- La senior audit qualité (SAQ);
- La manager régionale procurement (Procurement manager North Africa);
- Le manager Business Technology (BTM) ;
- La directrice régionale de l'aire thérapeutique VOC.

Mais avant cela la manager des ressources humaines a mis à notre disposition un certain nombre de documents internes en Anglais que nous avons consultés, traduits et analysés

¹ MONGEAU P., 2008, p31, *Réaliser son mémoire et sa thèse, côté Jeans & côté tenues de soirée*, Presses de l'Université du Québec, Canada.

pour comprendre le processus de management des talents de Pfizer et qui nous a permis de rédiger le guide d'entretien (annexe n° 3).

Les études exploratoires et qualitatives ne requièrent pas de grands échantillons. La taille de l'échantillon est déterminée par saturation¹ :

- Lorsque l'ajout d'unités de signification ne permet plus d'enrichir les catégories;
- Lorsque l'ajout d'information (d'entrevues) n'ajoute plus au modèle explicatif.

En pratique, de sept à douze entrevues permettent généralement d'atteindre la saturation.

¹ MONGEAU P, op cit., p 94

CHAPITRE 2

LE MANAGEMENT DES TALENTS, DES PRATIQUES DE GESTION TYPIQUES

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre théorique sur lequel nous nous sommes basés pour effectuer le travail de recherche; le management des talents étant un domaine nouveau, il est nécessaire de définir toutes les notions qui lui sont rattachées; nous présentons ensuite quelques exemples de pratiques au niveau international, ainsi qu'une vue globale sur notre cas : Pfizer.

2.1. Définitions

L'émergence de la notion de talent dans la gestion des ressources humaines pose des questions de fond liées à sa définition, son origine et la pertinence de son intégration pour résoudre les problèmes de gestion de ressources humaines actuels.

Il est donc important de définir et clarifier certaines notions pour mieux appréhender tous les aspects de la recherche.

2.1.1. Le talent

Dans l'antiquité le talent était désigné chez les Grecs comme une mesure, un poids qui variait selon les pays, primitivement de 19 440 grammes, 27 000 grammes après la réforme de Solon, et devint une valeur de compte (talent d'or, ou d'argent)¹

L'adjectif « talentueux » est apparu à la fin du XIXe siècle, évoqué par Marcel Proust² en ces termes : *« il y a comme cela des mots nouveaux qu'on lance, mais ils ne durent pas. Dernièrement, j'ai lu comme cela qu'un écrivain était "talentueux". Comprenne qui pourra. Puis je ne l'ai plus jamais revu. »*

Un siècle après, le mot « talentueux » a incontestablement duré. Le talent selon le dictionnaire Larousse³ est une aptitude particulière à faire quelque chose, une capacité, don remarquable dans le domaine artistique, ou une personne douée en telle activité;

Le talent semble être une qualité, fortement valorisée, un terme positif; les spécialistes des ressources humaines ont toujours eu besoin de termes positifs pour dire les choses,

¹ DEJOUX C., THEVENET M., 2010, p11, *La gestion des talents, La GRH d'après crise*, édition DUNOD, Paris.

² M. Proust, *Le Côté de Guermantes*, tome I.

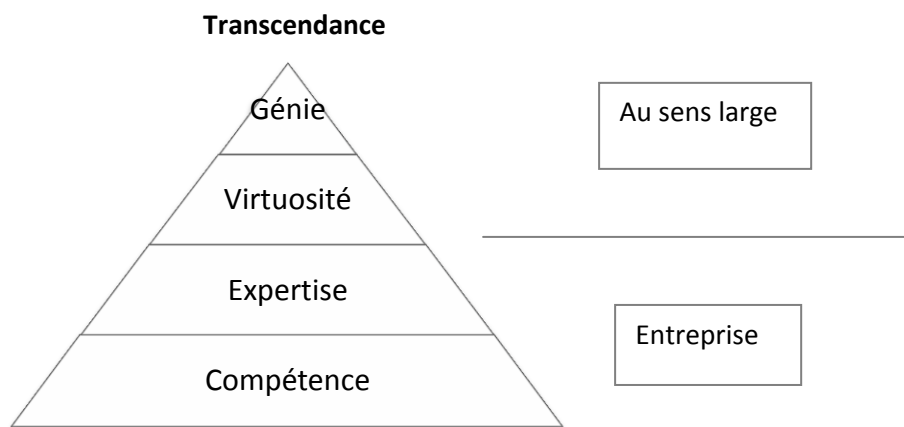
³ www.larousse.fr/dictionnaires/francais/talent/76465?q=talent#75574 le 01/04/14 à 16 : 10

mais aussi pour s'aider à les gérer et à les maîtriser. On parle de culture, d'engagement, de motivation, de satisfaction ou de compétence.

Cette notion est utilisée par les consultants, les chercheurs ou les entreprises en gestion des ressources humaines dans des sens très différents.

Gourdon et Bry¹ ont conçu une pyramide des talents pour illustrer le talent au sens large et sa spécificité dans l'entreprise.

Fig.2.1 : LA PYRAMIDE DES TALENTS



Source : PERETTI J., 2009, p60, *tous talentueux, développer les talents et potentiels de l'entreprise*, Eyrolles, éditions d'organisation, paris.

Les entreprises sont confrontées à des situations complexes suite aux changements profonds, fréquents et toujours impératifs qui s'imposent. À situations exceptionnelles, compétences et personnes exceptionnelles² : c'est à ce besoin que semblent devoir répondre les talents.

Certains en voient le remplacement de la notion de ressources humaines, avec la volonté d'une approche plus positive, centrée sur l'avenir.

¹ PERETTI J., 2009, *Tous talentueux, développer les talents et potentiels de l'entreprise*, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris.

² THEVENET M., 2008, p7, *des étoiles brillantes aux étoiles... filantes, les talents*, Eyrolles, éditions d'organisation.

Tandis que pour d'autres, la notion de talent est beaucoup plus restrictive et s'apparente à celle de « haut potentiel », une catégorie de personnel jugée comme pouvant accéder aux plus hauts postes de responsabilité de l'entreprise.

Roussillon (2006)¹ ou Besseyre Des Horts (1989) font d'ailleurs ressortir que cette forme de valorisation varie beaucoup selon les pays : plus répandue dans les entreprises américaines que dans les entreprises suédoises ou italiennes.

Chaminade (2003)² quant à lui ne réduit pas le *talent* aux « High flyers », mais à « *toute personne dont les capacités représentent une plus-value pour l'organisation, en lui permettant de se différencier de ses concurrents* ».

Le terme renvoie notamment au monde du sport et des arts, comme le souligne Cadin (2008) « *le choix du terme talent importe non seulement pour ses résonances avec la créativité artistique et avec les dispositions exceptionnelles des sportifs, mais aussi pour son pouvoir de légitimation des disparités salariales* ». ³

Se pose alors la question : le talent est-il inné ou acquis? Pour les auteurs (Cadin et Guérin, 1999; Roussillon, 2006; Mirallès, 2007),⁴ une part de ces dispositions peut correspondre à des dons hérités par l'individu, mais que c'est la confrontation à des situations, à des environnements favorables qui permet de les développer. Il est parfois caché et peut se révéler lors d'une occasion particulière, d'un événement inattendu ou d'un bilan de compétences utilisant des méthodes adaptées.

Selon Ballot et Cuevas (2009),⁵ le talent inné se révèle et se développe grâce à trois facteurs : formation, entraînement et expérience. À cette triade, ils ajoutent des aspects psychologiques tels que l'audace et la motivation. Un gagnant est une personne qui a identifié ses talents, qui a travaillé avec acharnement pour les développer et qui a trouvé une situation pertinente pour les utiliser.

¹ Cité dans PERETTI J., 2009, p29, *Tous talentueux, développer les talents et potentiels de l'entreprise*, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris.

² CHAMINADE B., 2003, *Identifiez et fidélisez vos salariés de talents*, Éditions AFNOR, France.

³ BENOIST S. & CO, 2012, *Mémoire D'expertise : Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH?* MBA, Université Paris Dauphine.

⁴ PERETTI J., IBID

⁵ PERETTI J., IBID

Par ailleurs, selon Milène Mérienne et Claire Moreau¹, expertes en RH, le talent ne saurait se confondre avec le potentiel ou la compétence. Contrairement au potentiel, le talent n'a pas d'âge : il permet donc un regard différent sur les seniors. Contrairement à la compétence, le talent de s'apprend pas, il est non transférable et non reproductible. Moins rationnel et plus subjectif, il est intrinsèque à un individu.

Il existe ou non, même s'il peut se parfaire par l'engagement, la motivation ou se peaufiner par l'expérience. Si le talent ne peut se passer de compétence, en revanche ce n'est pas parce qu'on aura des compétences que l'on aura du talent.

Miralles (2007)² définit le talent comme excellence plus différence. En effet, si la compétence d'un individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Le talent est donc d'abord excellence individuelle dans une activité donnée. Cette excellence personnelle s'apprécie dans à un moment donné (et dans un contexte donné) à travers une comparaison, un classement des professionnels en fonction du niveau de leurs performances. Mais pour faire mieux que les autres, le talent se doit de « faire la différence ». Pour gagner dans la plus haute compétition, il ne suffit pas d'être bon partout, il faut surtout être meilleur que les autres « quelque part ».

Néanmoins, les salariés talentueux ne sont ni des surhommes, ni des génies. Ce sont simplement des personnes, qui sont capables de faire aisément ce qui est difficile aux autres et qui ont une capacité à manifester des compétences difficiles et contradictoires pour s'adapter aux différentes situations complexes.

Cela revient à dire qu'une segmentation des populations appartenant à l'entreprise est possible, et ce selon des caractéristiques d'identification et dans la perspective d'application d'un management spécifique.

Cette catégorisation peut déroger les règles d'équité, et être discriminatoire si l'on considère qu'il y a des talents, mais aussi des « non-talents », la cohésion des équipes est mise à l'épreuve, et des conflits peuvent naître.

¹ <http://www.indicerh.net/content/1374-management-des-talents-phenomene-de-mode-ou-modele-a-part-entiere.html%C2%A0> consulté le 07/05/14 à 08:00

² MIRALLES P., *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?*, Revue Management & Avenir n° 11, 2007, p29-42.

2.1.2. Le management des talents

Les talents n'ont d'importance et de valeur que pour ceux qui les reconnaissent et en bénéficient. Leur développement renforce la performance, mais uniquement s'il y a un accompagnement et une gestion spécifiques de ces derniers.

Le courant de pensée de management des talents émane des États-Unis et se dévoile dans l'ouvrage principal « the war for talents » (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001).

Comme nous l'avons déjà vu selon Pierre Miralles¹ : « *le talent est défini comme "excellence + différence" et vu comme une idiosyncrasie*². *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'hypercompétition. »

Pour Geer Sanders cité par Bruel et Colsen (2002)³ : « *les entreprises cherchent des talents, les talents cherchent des entreprises. Ces dernières années, les entreprises ont de plus en plus de difficultés à attirer et retenir les bons éléments. Ce n'est pas seulement parce que certaines compétences sont rares : les candidats savent de mieux en mieux ce qu'ils veulent* ». L'idée, ici défendue, est que l'accord doit être attractif pour les deux parties.

Le management des talents peut être aussi défini comme étant une approche marketing des professionnels avec l'existence d'une segmentation sous l'angle du management : traitement des collaborateurs de façon différenciée en fonction de leurs talents. Cette différenciation concerne autant la rémunération, la formation que l'évaluation.

¹ MIRALLES P., 2007, n° 11, p. 29-42 *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?*, Revue Management & Avenir.

² Manière d'être particulière à chaque individu qui l'amène à avoir tel type de réaction, de comportement qui lui est propre. (Larousse.fr)

³ BRUEL M. et COLSEN C., 2002, *L'usine à bonheur*, Pearson Education, France.

Si l'entreprise cherche à retenir les talents, elle doit répondre à leurs souhaits¹:

- Obtenir une grande autonomie. Les talents demandent une confiance et une liberté d'action non entravée par des règles et des procédures bureaucratiques;
- Réaliser un travail stimulant, avec des challenges clairs qui demandent un effort de leur part et qui ne sont pas impossibles. Les talentueux n'aiment pas échouer;
- Relever des nouveaux défis, autrement dit, échapper à toute routine;
- Être traités avec équité. Ils demandent une égalité des chances, à savoir une chance de prouver l'inégalité de leur talent par rapport aux autres;
- Disposer des ressources nécessaires à leurs projets;
- L'évaluation objective de leurs contributions;
- Et surtout, avoir le sentiment de toujours progresser dans leurs compétences.

2.1.3. Management des talents vs modèles classiques de GRH

Comme nous l'avons déjà dit, selon Miralles² les pratiques du management des talents sont de 3 ordres :

1. « Reconnaître les talents » : savoir les détecter (scouting)
2. « Exploiter les talents » : créer les meilleures conditions de leur expression spécifique (coaching) et savoir les combiner entre eux pour tirer le meilleur parti de leurs complémentarités (casting)
3. « Protéger les talents » : les isoler des tentations externes (cocooning).

Quand on regarde de près, ce sont les mêmes actions qu'en matière de Gestion des Ressources Humaines : définir les besoins en personnel de l'entreprise, les recruter, les intégrer, les former, organiser les mobilités, les rémunérer, les fidéliser...

Le parallèle est un brin trompeur! Le contexte stratégique et organisationnel s'est profondément modifié : hypercompétitivité, incertitude, innovation continue, excellence métier, individualisation des carrières, ouverture sur le monde, apprentissage continu, etc.

¹ PERETTI J., 2009, p48, *Tous talentueux, développer les talents et potentiels de l'entreprise*, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris.

² MIRALLES P., 2007, p161, *Le management des talents*, Entreprises et management, Paris.

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.

Selon Miralles trois modèles coexistent, ils ne se substituent pas et peuvent se compléter : le management par la qualification, par la compétence et par le talent, il dresse un tableau des différences majeures entre les trois (3) modes de management.

Tableau 2.1 : LE MODÈLE DU MANAGEMENT DES TALENTS FACE AUX MODÈLES DE LA QUALIFICATION ET DE COMPÉTENCES

	Management par la qualification	Management par la compétence	Management par le talent
Univers	Stable	Risqué	Incertain
Stratégie	Croissance	Adaptation	Différenciation
Visée GRH	Utilisation rationnelle du temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
Principe d'allocation des emplois	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
Nature de l'emploi	Poste	Fonction	Place
Nature de l'influence	Commandement	Incitation	Confiance
Type de leader	Chef	Manager	Coach
Savoir-faire Organisationnel	Organisation scientifique Du travail	Systèmes d'information	Détection/sélection Composition d'équipe
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Préparation
Critères d'évaluation	Efficacité	Efficiencie	Excellence

Rémunération	Fixe	Variable	Forfait + partage des risques et des résultats
Source principale de satisfaction	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir de l'activité
Nature de la relation d'emploi	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une œuvre (durée limitée)
Responsabilité de carrière	Entreprise	Entreprise + individu	Individu (contre l'entreprise?)

Source : MIRALLES P., *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management?*, revue management & avenir, n° 11, 2007.

2.2. Le management des talents à l'international

Au regard de la littérature et de différentes études faites sur le terrain, il semblerait qu'il n'y a pas UN Management des Talents, il existe différentes approches, visions, qui néanmoins ne s'opposent pas et peuvent même s'additionner, se compléter. En fonction du contexte et de l'environnement dans lequel elle évolue, chaque entreprise choisit la vision qui correspond le plus à ses objectifs et à sa stratégie.

Nous avons choisi deux exemples, le management des talents à Toyota et à Schneider.

2.1. Toyota :¹

Toyota est devenu, depuis 2007, la référence en matière de gestion du système de production en adoptant le « Lean management », le développement de ce système tient au fait que Toyota donne une importance primordiale aux employés, former des individus exceptionnels est la priorité numéro un, les nombreux succès de l'entreprise et sa transformation de petite entreprise familiale en géant mondial peuvent être attribués au talent exceptionnel de ses dirigeants, ingénieurs, employés et fournisseurs partenaires.

¹Adapté de LIKER J., MEIER D., 2008, *Talent Toyota, les hommes au cœur de la réussite*, éditions Pearson, Paris.

La position de Toyota est claire : « *donnez-nous un talent en herbe et nous le cultiverons, nous lui donnerons les moyens de grandir, de s'épanouir et, in fine, nous récolterons les fruits de notre travail* ».

Ils pensent que les dons innés représentent que 10 % (au plus) du talent, et que 90 % du talent est acquis par l'effort et la pratique, Toyota ne rêve pas de l'oiseau rare, mais travaille sur ce qui existe, les talents latents de chaque individu.

Le modèle Toyota est basé sur la formation, les employés recrutés doivent avoir la capacité et le désir d'apprendre, ce sont les seuls critères non négociables, ce sont les attentes de Toyota qui façonnent l'individu, afin de l'adapter aux besoins de l'entreprise en tenant compte de ses aspirations; l'entreprise a d'ailleurs ouvert 300 centres de formation régionaux, des bases standardisées y sont enseignées et la compétence croit avec la pratique.

Le principe initial est d'attirer des employés potentiels, de sélectionner ceux qui se rapprochent du profil et de les orienter vers le modèle Toyota, puis on les initie aux tâches correspondant au travail, ils reçoivent une formation et du coaching sur le tas, à mesure qu'ils progressent, ils sont encouragés à prendre des initiatives, à simplifier le travail et développer le plan de carrière. L'accent est mis sur le développement de compétences exceptionnelles et l'habilitation des employés pour leur poste.

2.2. Schneider Electric :¹

Les pratiques de gestion chez Schneider Electric s'appliquent aux hauts potentiels, qui peuvent être amenés à avoir des postes à haute responsabilité au sein du groupe.

Ils travaillent sur quatre niveaux de talents :

- « Young talent » : salariés qui dans les 5 premières années de leur vie professionnelle montrent déjà des qualités exceptionnelles.
- « Potential » : salariés qui dans les 3 à 5 ans à venir pourraient accéder à des fonctions à responsabilités.

¹ Adapté d'ANDRIATORAKA & Co, 2007, *Du Management des Compétences... au Management des Talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines?* MBA management des ressources humaines, Mémoire d'expertise, Université Paris Dauphine, France.

- « Key potential » : salariés qui ont déjà des responsabilités importantes et qui dans moins de 5 ans pourraient accéder à des fonctions clés du groupe.
- « High potential » : il s'agit des salariés titulaires de fonctions clés qui pourraient accéder aux fonctions les plus hautes du groupe comme le comité exécutif.

Le but pour un salarié « talent » est de passer d'une catégorie à une autre, tout en sachant que l'appartenance à une catégorie n'est pas un droit acquis. En effet, leur talent s'évalue très régulièrement et un salarié peut en sortir ou même sauter des catégories.

Les qualités de leadership, de capacité d'innovation, d'adaptabilité, de mobilité et de maturité sont des éléments clés qui déterminent le talent chez Schneider Electric.

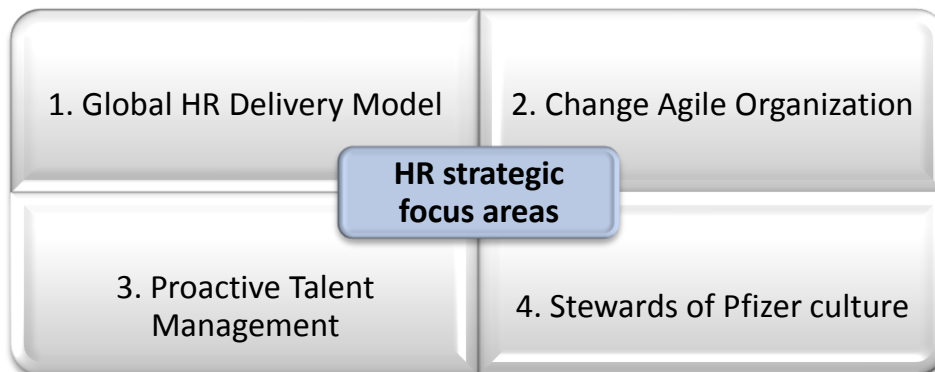
Schneider Electric a mis en place des outils spécifiques tels que :

- Le « people review » évaluer la conformité entre les hommes et les fonctions;
- Un entretien annuel d'évaluation de la performance, en face à face;
- Un « assessment » individuel et collectif qui complète les appréciations qualitatives des « people review »;
- L'observation sur le terrain;
- L'utilisation du plan de développement pour les talents : formation, mobilité, etc.

2.3. Le management des talents à Pfizer

La gestion des ressources humaines à Pfizer est fondée sur quatre (4) axes stratégiques, le management des talents en fait partie.

Fig. 2.2 : LES AXES STRATÉGIQUES RH



Source : document interne de PPA, 2013

1) Le modèle Rh régional — fournir des solutions Rh larges et fiables qui permettent aux employés une gestion efficace de leur travail et aux dirigeants la gestion des équipes régionales. Et ce à travers :

- La conduite de programmes, processus, politiques et utilisation d'outils standardisés qui découlent du modèle d'affaires de gestion des ressources humaines de Pfizer à l'échelle mondiale.
- L'organisation d'activités d'acquisition des ressources humaines et de licenciement, le cas échéant.
- La normalisation, automatisation et consolidation du travail transactionnel (tâches routinières) afin de permettre aux gestionnaires Rh de concentrer leur temps au coaching des managers et au développement des compétences;
- La mise en place d'outils d'analyse facilement accessibles pour une meilleure prise de décision et fournir des informations précises sur la main-d'œuvre régionale.
- L'amélioration de l'efficacité et l'exploitation des médias sociaux pour construire une image forte et marquer la présence de Pfizer à l'extérieur de l'entreprise.

2) Le management proactif des talents — obtenir un avantage concurrentiel grâce à une gestion différenciée proactive des talents.

- Conduire une planification plus profonde et robuste des talents et permettre un développement ciblé des populations clés en plus de l'évaluation des performances.
- Continuer à mettre l'accent sur la gestion des carrières et renforcer les facilitateurs de développement des compétences (projets et missions, le mentorat et l'apprentissage formel).

3) L'adaptation au changement — concevoir et développer des organisations très performantes avec un comportement adaptatif qui se traduit par une prise de décision agile et des équipes de direction efficace face aux changements.

- Assurer une structure organisationnelle et des processus adaptés à l'évolution des résultats des entreprises;
- Soutenir le développement des compétences de leadership, et développer les ressources humaines pour faire face aux changements.

4) Création d'une culture Pfizer d'appartenance – accorder la proposition de valeur à la culture de Pfizer et faire progresser la stratégie pour accroître la performance de l'entreprise.

- Créer une culture propre et développer divers talents.
- intégrer la culture OWN IT! :
 - ❖ S'approprier la réalité;
 - ❖ S'approprier l'opportunité;
 - ❖ S'approprier les risques et les contourner.

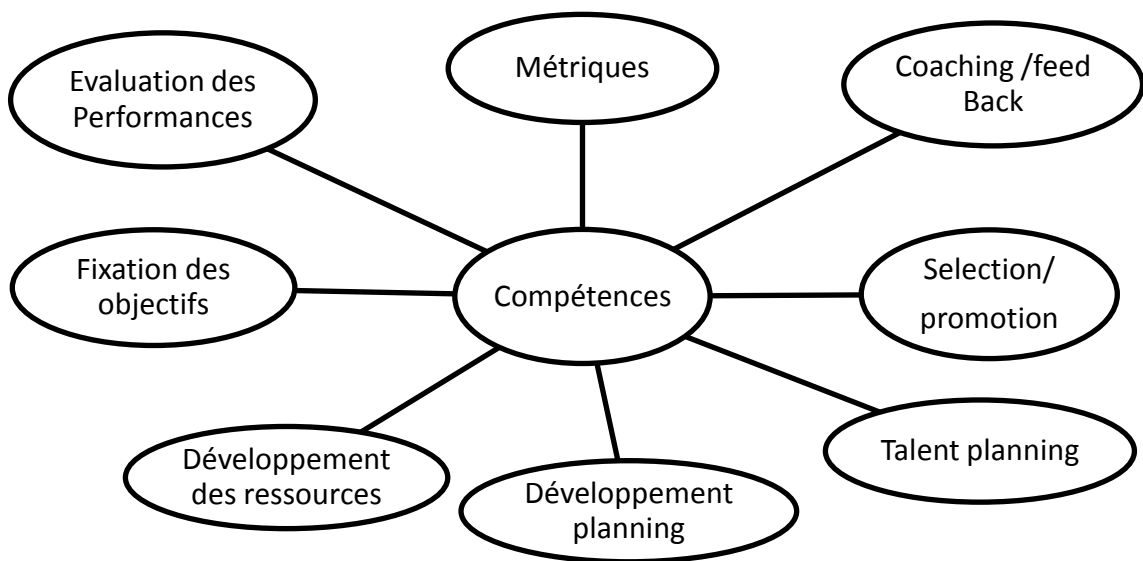
La vision de Pfizer du management des talents est centrée sur les compétences, la performance et le potentiel, dans la mesure où les compétences sont la pierre angulaire de Pfizer et la base de toutes les décisions RH.

Cette vision se focalise sur le développement des compétences Pfizer et du potentiel de l'individu pour son évolution au sein de l'organisation.

Elle met l'accent sur l'individualisation et la personnalisation des plans de carrières, la segmentation des collaborateurs (6 box grid) selon le niveau de performance et le potentiel et implique largement la ligne managériale.

Ceci sera développé dans le chapitre 3.

Fig. 2.3 : LES COMPÉTENCES PFIZER AU CENTRE DE TOUTES LES DÉCISIONS RH



Source : Document interne, 2013

CHAPITRE 3

DIAGNOSTIC ET PERSPECTIVES

À travers ce chapitre, nous dressons un état des lieux des pratiques de management des talents à Pfizer, nous nous intéresserons aux éléments qui font la réussite du modèle, les difficultés et les limites rencontrées par les managers, et dans quelle mesure le modèle est exportable dans d'autres entreprises.

3.1. Les compétences à la base du modèle Pfizer

Les compétences Pfizer ont été sélectionnées par l'entreprise mère à partir de l'étude Lominger, qui recense toutes les compétences existantes dans un livre « The career architect » publié dans les années 1990 par les Américains Mike Lombardo et Bob Eichinger.

Ce livre est un référentiel de compétences, il comprend un ensemble d'outils d'évaluation, de développement et de gestion des compétences. Il recense 67 compétences requises dans une entreprise quel qu'elle soit, en plus de 19 comportements qui peuvent bloquer ou arrêter une carrière, et un système complet de planification du développement basé sur une approche 70/20/10 qu'utilise Pfizer et que nous développerons par la suite.

Pfizer a choisi pour chaque catégorie de personnel un certain nombre de compétences représentées dans le tableau suivant, le tableau original est en anglais (Annexe n° 4)

Tableau 3.1 : LE CORE COMPETENCIES DE PFIZER

Senior leader	Manager	Collaborateur
Anticiper les besoins du client et du marché	Avoir le sens des affaires	Compétences fonctionnelles et techniques
Réflexion stratégique et innovante		
Prendre des décisions réfléchies	Prendre des décisions réfléchies	Prendre des décisions réfléchies
Avoir le sens des responsabilités	Avoir le sens des responsabilités	Avoir le sens des responsabilités
Responsabiliser les personnes	Responsabiliser les personnes	
Développer des leaders	Développer les autres	Se développer
Construire une organisation flexible qui s'adapte au changement	Conduire le changement	S'adapter au changement
Conscience de soi	Conscience de soi	Conscience de soi
Perspicacité, influence et intégration		
S'engager pour un Pfizer	S'engager pour un Pfizer	S'engager pour un Pfizer
	Construire des équipes efficaces	Etablir des relations avec ses pairs

Source : Traduit d'un document interne, 2013

- ❖ **Anticiper les besoins du client et du marché** : avoir une vision claire des perspectives futures et anticiper les tendances à venir, établir des liens entre Pfizer et son environnement à travers des partenariats positifs qui conduisent à des résultats d'affaires durables.
- ❖ **Prendre des décisions réfléchies** : il s'agit de prendre les décisions appropriées en temps opportun en se fiant à son jugement et à son expérience, et ce en calculant les risques même si cela nécessite la consultation de personnes expertes et accepter les conséquences de ses décisions.
- ❖ **Avoir le sens des responsabilités** : assumer la responsabilité de ses actes.
- ❖ **Réflexion stratégique et innovante** : analyser et voir les choses dans leur globalité, ainsi concevoir des stratégies et des plans innovants et concurrentiels.

- ❖ **Responsabiliser les personnes** : définir des objectifs clairs et ambitieux et obtenir l'engagement de l'équipe à atteindre ces derniers, puis fournir une rétroaction directe pour qu'ils sachent où ils en sont.
- ❖ **Développer des leaders** : saisir les opportunités et expériences, coacher activement et développer les compétences des équipes.
- ❖ **Construire une organisation flexible qui s'adapte au changement** : développer les individus, des équipes et organisations qui s'adaptent et répondent au changement. Aligner les structures et les processus organisationnels pour soutenir le changement.
- ❖ **Conscience de soi** : reconnaître ses propres forces, ses limites et aspirations personnelles, chercher activement les feedbacks et connaître son impact sur les autres et agir avec authenticité et maturité.
- ❖ **Perspicacité, influence et intégration** : comprendre les autres et adapter son comportement pour obtenir de meilleurs résultats.
- ❖ **S'engager pour un Pfizer** : subordonner l'intérêt personnel aux intérêts de l'entreprise, investir dans la réussite de l'ensemble, reconnaître que ce qui est « meilleur » pour sa propre division, fonction ou département peut exiger modification pour assurer l'alignement avec ce qui est le mieux pour Pfizer global.
- ❖ **Avoir le sens des affaires** : savoir comment fonctionne une société mondiale; connaître les politiques, les pratiques et les tendances affectant les fonctions Pfizer, la dynamique concurrentielle de l'industrie et de l'environnement;
- ❖ **Développer les autres** : la gestion des plans de développement;
- ❖ **Conduire le changement** : démontrer les perspectives et opportunités malgré l'ambiguïté et le changement et guider les autres avec direction, concentration énergie.
- ❖ **Construire des équipes efficaces** : construire des équipes avec un dialogue ouvert et une vision partagée.
- ❖ **Compétences fonctionnelles et techniques** : posséder les connaissances et les compétences techniques et fonctionnelles pour faire le travail à un niveau élevé d'accomplissement.
- ❖ **Se développer** : être responsable du développement de sa propre carrière, la mise à jour régulière et agir sur son plan de développement.

- ❖ **S'adapter au changement** : passer à l'action dans un contexte d'incertitude et être efficace en plein changement organisationnel.
- ❖ **Etablir des relations avec ses pairs** : établir une relation positive avec les collègues qui favorise la collaboration, coopération et renforce l'esprit de groupe.

Nous nous sommes interrogés sur les compétences les plus importantes et les plus rares du référentiel Pfizer, il apparaît d'après les résultats de l'enquête que cela dépend :

- Du poste occupé;
- De la position hiérarchique;
- Des situations; mais que certaines compétences sont communes et indispensables.

Ces compétences sont :

- **Avoir le sens des responsabilités**

« ... se sentir responsable de ce qu'on fait, et voir exactement quel est l'impact de notre travail sur l'organisation et le Business... » (BT Manager)

- **Conduire le changement**

« ... la plus difficile en ce moment c'est lead change, parce qu'on a beaucoup de changements et les gens ne sont pas habitués, c'est un apprentissage. »(Directrice régionale VOC)

« ... s'adapter au changement, c'est l'une des plus importantes actuellement dans le groupe parce que l'entreprise change, le monde change rapidement aussi... » (BT Manager)

- **Conscience de soi**

Apprendre à se connaître profondément et à faire face à ses difficultés et problèmes.

- **L'engagement :**

Il est important de respecter la société dans laquelle on vit, et de lier son destin à celui de l'entreprise, lorsqu'une personne est engagée et impliquée, elle devient sensible aux difficultés de cette dernière, et donne le meilleur d'elle-même pour atteindre ses objectifs, qui sont rattachés à la performance de l'entreprise dans son ensemble.

« ... l'engagement; ce n'est pas concret c'est un lien qu'on ne voit pas et qui est nécessaire pour progresser, il faut croire en l'entreprise dans laquelle on est. » (Senior audit qualité)

- **Réflexion stratégique et innovante**

Dans une entreprise pharmaceutique l'innovation est un élément clé, chaque année des médicaments perdent leurs brevets et tombent dans le domaine public, entraînant une production massive de génériques, l'entreprise doit alors sans cesse innover pour conserver son avantage concurrentiel.

Concernant les compétences additionnelles à intégrer au modèle et qui seraient spécifiques au contexte algérien, nous n'avons pas eu de réponses concluantes et convaincantes.

« *Le modèle est complet, et assez précis* » (Commercial & Distribution Lead)

« *... Les compétences sont suffisantes.* » (Directrice régionale VOC)

Nous avons eu quelques propositions telles que l'expérience des situations, la capacité d'adaptation, de réaction et d'anticipation face à l'instabilité et l'incohérence des décisions gouvernementales, une réflexion originale et créative, des valeurs telles que la curiosité, le respect des autres, le travail en groupe. Mais globalement au regard des managers, le modèle semble être complet.

3.2. La définition du Talent Pfizer

Chaque entreprise à sa propre définition du mot « talent » et en l'occurrence les managers de Pfizer partagent une définition commune sur ce qu'est le talent à Pfizer.

Le talent à Pfizer c'est :

✓ **Détenir les compétences Pfizer**

Les fondations d'un système management des talents à Pfizer reposent sur une principale unité de mesure : les compétences.

Les compétences Pfizer ce sont les compétences du **core competencies** que nous avons citées précédemment et qui sont communes à tous les employés Pfizer des cinq (05) continents.

« ... Le talent est lié à la compétence... » (FFE Manager), « ... Si on a des compétences, on a du talent... le talent se développe par le développement des compétences... quelqu'un qui n'est pas compétent n'a rien à faire ici. » (Commercial & distribution lead)

« ... c'est quelqu'un qui va présenter à la fois des compétences individuelles, et des compétences en rapport avec la gestion d'équipe, si c'est un senior y a des attendus plus critiques, stratégiques... » (Senior audit qualité)

✓ **Être performant**

La performance est l'élément principal sur lequel on évalue le talent, et qui permet la segmentation des collaborateurs et le classement dans le Six Box Grid que nous développerons dans les outils, l'atteinte des objectifs individuels conduit à la performance de l'entreprise dans son ensemble.

« Le talent c'est la disposition donnée, aptitude, capacité intellectuelle à réussir une activité donnée et parvenir à l'excellence... » (Sales Manager)

« ... les personnes sont l'investissement principal de l'entreprise, et donc recruter des talents c'est d'une part une garantie de la performance... » (Senior Audit Qualité)

« Les talents sont des gens qui ont prouvés une performance... » (Sales Manager)

✓ **Apprendre vite et s'adapter au changement (Learning agility)**

Le Learning agility nous renseigne sur la capacité d'apprentissage selon des domaines spécifiques: c'est la capacité à réfléchir, se connaître soi-même et savoir se comporter avec les autres, s'adapter aux différentes situations, obtenir des résultats satisfaisants du premier coup et/ou sous pression, etc.

« ... un talent c'est aussi quelqu'un qui va pouvoir s'adapter à l'entreprise, à comprendre vite la dynamique, les processus, avoir une certaine flexibilité... » (Senior Audit Qualité)

« ... c'est celui qui apprend rapidement... » (Human Resource Manager)

Pfizer est une entreprise qui connaît des changements fréquents, il est donc indispensable que les collaborateurs soient flexibles et qu'ils arrivent à s'adapter et maintenir un haut niveau de performance.

« ... le talent c'est quelqu'un qui s'adapte au changement... » (Human Resource Manager)

« ... les talents vont être des personnes qui vont accepter le changement et accepter dans des situations diverses de rebondir... c'est important qu'ils puissent suivre le rythme... » (Senior Audit Qualité)

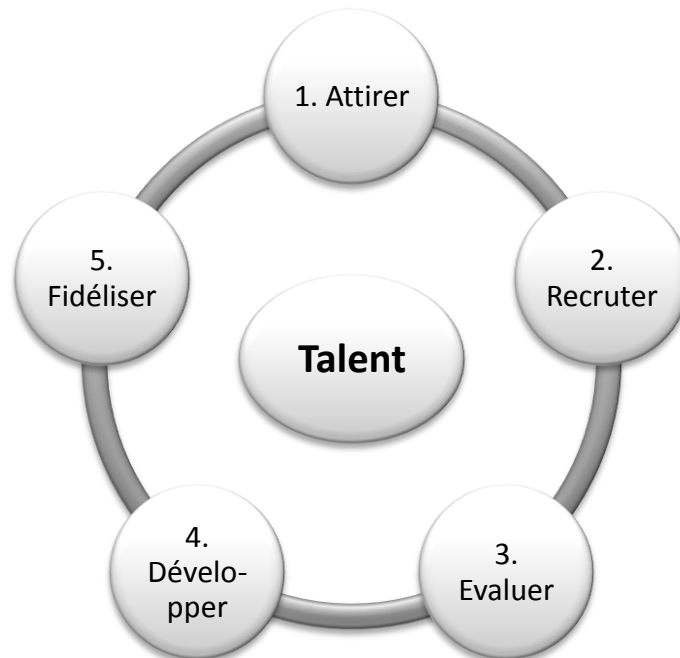
Il existe à Pfizer une autre condition pour être un talent, mais qui n'est pas cité ouvertement, il s'agit de la mobilité, que la personne puisse se déplacer à tout moment pour avancer et évoluer.

« ... il y a autre chose qu'on ne dit pas et qui est sous-entendu c'est la mobilité... pour pouvoir saisir toutes les opportunités qui s'offrent à lui, même si c'est dans un autre domaine, même si c'est dans une autre région. » (Directrice régionale VOC)

3.3. Le processus de management des talents

Le processus de management des talents à Pfizer est basé sur le modèle suivant :

Fig.3.1 : LE PROCESSUS DE MANAGEMENT DES TALENTS A PFIZER



3.3.1. Attirer

Le management des talents n'est pas tourné uniquement vers la gestion des collaborateurs en interne, elle doit s'ouvrir sur l'extérieur pour attirer des talents, nous parlerons alors de marque employeur attractive ou forte.

Une marque d'employeur forte permet non seulement aux entreprises d'engager plus facilement du personnel, mais également de le garder plus longtemps, car elle influence positivement l'implication des collaborateurs dans la vie de l'entreprise.

Les candidats s'identifient plus aisément à une marque d'employeur forte. Ils sont par ailleurs attirés et plus enclins à s'investir davantage. L'image et la marque employeur se construisent, elles reposent sur la communication, mais surtout sur les faits, actes et initiatives de l'entreprise.

Le Randstad Award¹ est une enquête qualitative qui détermine l'attractivité des plus grands employeurs en Belgique. Cette étude s'intéresse à la marque employeur, elle est fondée exclusivement sur l'opinion publique. Toute personne de 18 à 65 ans, qu'elle soit au travail ou non, peut être interrogée dans le cadre de cette étude. En 2013, 15.000 personnes (étudiants, travailleurs, demandeurs d'emploi, femmes au foyer, etc.) ont été interrogées par rapport à des critères spécifiques tels que le package salarial compétitif (salaire, avantages extralégaux), la sécurité d'emploi à long terme, la santé financière, l'ambiance de travail, possibilités de carrière internationales, etc.

Parmi les 185 entreprises étudiées, cette année, Pfizer arrive en deuxième position après la société pharmaceutique GSK (58,2), 54 % des répondants qui connaissent l'entreprise, confirment leur désir d'y travailler ce qui représente un record personnel. Mais également la meilleure performance depuis que l'entreprise a décroché le Randstad Award en 2003.

Universum global², cabinet de consulting en stratégie, présente les employeurs les plus attractifs dans les régions : Asie-Pacifique, pays nordiques, Europe et Moyen-Orient. La cérémonie des Universum Awards récompense les entreprises préférées des étudiants.

¹ Randstad Award 2014, Étude consacrée à la qualité de la marque d'employeur des plus grandes entreprises de Belgique, mars 2014.

² <http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/regional-results/> consulté le 22/05/14 à 08:49

Les résultats sont basés sur les enquêtes Universum Student qui ont été menées auprès des meilleures institutions universitaires dans tous les pays respectifs.

Pfizer occupe dans le classement mondial la 35^e place pour les ingénieurs¹, et 50^e place pour les étudiants en commerce, sachant que 200 000 étudiants dans le monde ont été interrogés.

En Algérie, il n'y a pas de classement d'entreprises préférées, c'est un projet en cours, mais les candidats qui déposent leurs CV à Pfizer d'après la HRM veulent y travailler, car ils la perçoivent comme une entreprise qui offre de bonnes opportunités d'évolution de carrière, qui donnent la chance aux jeunes.

3.3.2. Recruter (Talent acquisition)

À Pfizer, le profil recherché est les personnes talentueuses et compétentes, et les chances sont données aux plus douées même s'ils sont jeunes et sans expérience.

À partir du mois de juillet, l'entreprise dresse un bilan de la masse salariale pour évaluer les besoins en recrutement du pays, lorsqu'il y a une ouverture de poste avant la clôture de l'année financière au mois de novembre, on détermine les échéances.

Le recueil des candidatures se fait via le site d'e-recrut (Annexe n°5) pendant un minimum de 10 jours, les collaborateurs internes, et des externes postulent. S'ils ne trouvent pas de candidats répondant aux exigences du poste, ils ont recours aux réseaux sociaux tels que LinkedIn et les managers peuvent proposer des personnes qu'ils jugent aptes à occuper le poste, la société Pfizer fait aussi appel à des bureaux de recrutement (par manque de temps).

On commence par le tri de CV recueillis, une liste des candidats retenus est faite (short list), on les appelle pour faire des entretiens.

Le recrutement est fait sur la base des compétences Pfizer, mais également l'expérience professionnelle, les formations ainsi que les qualifications requises pour le poste, les éventuels écarts d'expériences professionnelles doivent être justifiés.

¹ <http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/global-results/> consulté le 22/05/14 à 08 : 59

Le candidat est face à un panel de recruteurs (entre 3 à 5 personnes) composé du manager qui veut recruter et de personnes qui l'aurait choisi et un membre de la DRH, qui l'évaluent sur 3 ou 4 compétences qu'ils auraient préalablement discutées lors d'un briefing avant entretien et selon la description du poste à pourvoir; pour chaque compétence choisie, une note est attribuée par chaque membre dans le guide de recrutement Pfizer, où on peut trouver toutes les questions à poser.

Les questions posées selon la méthode « behavioural interviewing » que nous expliquerons dans les outils;

À l'issue de cet entretien, les membres du panel discutent les résultats et prennent une décision commune.

Le candidat embauché doit suivre alors un « induction program », le responsable RH et le Line manager lui donnent un guide pour rentrer dans le système d'information, créer son profil et lui programment des formations par exemple sur en vente, produit, marketing, etc. Puis le Line manager lui assigne des premiers objectifs.

3.3.3. Evaluer (Performance management)

Le management des performances s'aligne aux autres processus tels que le talent planning et la rémunération pour une approche intégrée de la gestion et le développement des collaborateurs.

Chaque collaborateur fixe ses objectifs individuels de performance qui doivent correspondre aux objectifs de l'organisation en format SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réalistes, temporels); le manager doit les valider ou modifier si besoin.

Deux types d'évaluation sont réalisés :

Évaluation progressive : qui est faite en milieu d'année, et qui consiste à vérifier la progression dans l'atteinte des objectifs et la performance globale. Le manager doit discuter avec le collaborateur des résultats.

Évaluation annuelle : c'est une évaluation formelle qui évalue l'atteinte des objectifs, le respect des valeurs, la performance.

Les résultats sont alors discutés et classés dans le Pfizer Global Performance Rating Scale, des mesures sont prises pour chaque individu selon ses résultats.

Tableau 3.2: PFIZER GLOBAL PERFORMANCE RATING SCALE

Performance categories	Description
Exceptional results	Résultats attendus surpassés
Significantly exceeded	Résultats attendus dépassés ou significativement dépassés
Exceeded	Résultats attendus ont été dépassés dans certains domaines et atteints dans d'autres.
Consistently Met	Objectifs atteints
Partially Met	Objectifs partiellement atteints, des efforts sont attendus dans certains domaines.
Deficient results	Objectifs non atteints, performance insatisfaisante, efforts significatifs attendus.
Significantly Deficient Results	Objectifs non atteints, performance inacceptable, efforts immédiats.

Source : document interne, 2014

3.3.4. Développer

L'employé a une discussion avec son manager pour établir un plan individuel de développement (IDP) en fonction de ses aspirations personnelles, de ses forces et des besoins en développement.

Et afin de permettre à chacun d'acquérir de nouvelles compétences, le service Rh donne la possibilité de choisir un projet viable ainsi qu'un encadreur interne et mettre toutes les ressources à sa disposition. De ce fait, une fois le projet achevé, le collaborateur peut acquérir une nouvelle position dans l'entreprise.

Les possibilités d'évolution dans la filiale et au sein du groupe sont multiples, en effet beaucoup de cadres algériens de l'entreprise Pfizer Algérie ont été promus localement à des postes de management, puis à des postes de responsabilité régionale voire à un poste à la maison mère aux USA.

Le talent planning est le processus de Pfizer qui consiste pour les managers et leurs équipes l'évaluation du potentiel des collaborateurs, le classement des résultats, la création et l'exécution des plans de développement.

Posséder le processus de planification des talents, c'est prendre la responsabilité d'appuyer l'exécution des plans de développement tout au long de l'année.

3.3.5. Fidéliser

L'exploration du domaine de la détection et de l'évaluation des talents nous conduit maintenant à nous intéresser à la fidélisation ou rétention de cette précieuse ressource.

Selon Maurice Thévenet¹ « *fidéliser les personnes, c'est les inciter, rentabiliser l'investissement du recrutement, créer les conditions pour que les salariés ne se laissent pas charmer par les sirènes si nombreuses de nos jours sur le marché du travail* »

Une fois attiré, recruté, évalué et développé, le talent demande à être fidélisé par l'enrichissement permanent de son travail, la valorisation, et par la rémunération.

La rémunération a un lien direct à la performance. L'évaluation de la performance individuelle contribue à l'augmentation au mérite du salaire d'un collègue et des avantages.

Il s'agit alors de donner aux talents les moyens de se développer, les former, les récompenser, et leur proposer une rémunération et des avantages qui répondent à leurs attentes, tout en respectant le budget de l'entreprise.

Il y a un vieil adage qui dit que « les employés quittent leur employeur, pas leur travail ».

La façon dont les managers interagissent avec les employés est donc importante dans la décision de ceux-ci, de rester ou de partir, en plus des avantages et de la rémunération.

La fidélisation des talents à Pfizer passe alors essentiellement par la reconnaissance et la valorisation, tout ce dont nous avons parlé précédemment contribue alors à cette fidélisation, nous citerons les évaluations, les plans de développement, le coaching, le salaire et les avantages tels que le type de voiture, les stocks options, les bonus et une assurance médicale familiale internationale.

¹ THEVENET M., 2003, p 70, *Management une affaire de proximité*, éditions d'organisation, Paris.

3.4. Les outils de management des talents à Pfizer

Afin de répondre aux besoins exprimés par les managers, et pour concrétiser les pratiques citées précédemment, Pfizer dispose d'outils simples et qui permettent d'obtenir des réponses claires aux questions cruciales qui se posent concernant le potentiel de leurs collaborateurs, la performance, et la capacité d'adaptation et d'apprentissage. Ces outils sont les suivants;

Tableau 3.3 : LES OUTILS DU MANAGEMENT DES TALENTS

Étape du processus	Recruter	Développer	Évaluer
Outil	Core competencies model interview	Individual Development Plan	Learning agility 6 box grid

3.3.1. Le core competencies model interview

Les entretiens de recrutement à Pfizer se font sur la base d'un guide « core competencies model » qui propose les questions à poser, selon la fonction recherchée et selon les compétences sélectionnées pour ce recrutement, les tableaux de notation du panel, et des conseils pour le bon déroulement de l'entretien.

Ce dernier est basé sur la technique STAR :

- **Situation** : décrire la situation en question;
- **Task** : évoquer les différentes missions à entreprendre;
- **Action** : les démarches mises en œuvre;
- **Results** : le résultat obtenu.

Afin d'évaluer la qualité de l'entretien, l'approche utilisée par Pfizer détermine trois (3) types de résultats :

- **False star** : résultat non confirmé et sans fondement;
- **Partial star** : mixture de situations, task avec des actions menées assez vagues et partielles qui conduisent à un résultat confus (manque de clarté);

- **Complete star** : développe les différentes actions mises en œuvre pour avoir le résultat escompté, dans ce cas le candidat a su décrire parfaitement la situation en prenant les bonnes décisions et au bon moment.

Après l'entretien, une réunion s'impose, les membres du panel discutent les résultats en s'aidant du « rating scale » pour trouver un consensus et choisir le meilleur candidat pour le poste. Les candidats de la catégorie 1 ne sont pas pris, les candidats de la catégorie 2, 3, répondent aux besoins exprimés par le manager.

Tableau 3.4 : RECRUITING RATING SCALE

Below (Minimum de connaissance/capacité d'apprentissage)	Meets (démonstration claire de compétence)	Exceeds (compétence confirmé/expertise)
1	2	3

Source : Document interne, 2014

3.3.2. Individual Development plan (IDP)

Le développement des talents et compétences à Pfizer est fondée sur le modèle 70/20/10.

Tableau 3.5 : LE MODELE 70/20/10

70 %	20 %	10 %
Apprendre en pratiquant	Apprendre avec les autres	Apprendre en étudiant

70 % : se former sur le terrain en réalisant ses objectifs et apprendre sur le tas;

20 % : mentorat et coaching

10 % : formations (formations en salle, en ligne et lecture)

Le schéma 70/20/10 n'est pas un ratio fixe. Ces chiffres nous rappellent que l'essentiel de l'apprentissage s'acquiert en milieu professionnel plutôt que dans le cadre de programmes de formation et que la notion d'apprentissage est étroitement liée au contexte.

C'est un cadre simple extrêmement utile pour réorganiser et répartir les ressources humaines de manière à renforcer le perfectionnement et l'apprentissage des ressources

humaines en s'appuyant sur les foyers d'apprentissage existants sur le lieu de travail. L'apprentissage devient le résultat d'expériences difficiles, d'une pratique professionnelle intense, d'échanges enrichissants, complétés par des supports pour acquérir des connaissances.

3.3.3. Learning agility (agilité d'apprentissage)

La segmentation des collaborateurs et l'identification des talents et hauts potentiels se font à travers la mesure du « Learning agility » ou l'agilité d'apprentissage; il s'agit de la capacité à faire face à des changements ou à de nouveaux défis qui exigent des attitudes et comportements différents.

Le « Learning agility » est un questionnaire d'évaluation à 360°, un processus d'évaluation de l'employé auquel plusieurs personnes sont appelées à participer. Les parties prenantes qui ont un lien avec l'employé évalué doivent participer. Les managers sont évalués par leurs collègues aussi, quand aux collaborateurs ils sont évalués par leurs managers et leurs collègues.

Même si l'agilité d'apprentissage apporte une certaine objectivité et rigueur, ce n'est pas une science exacte et il y a d'autres facteurs à considérer pour la classification des employés; les managers utilisent aussi leur jugement et les aspirations des collègues.

Ce processus est une partie vitale du talent management et est basé sur 3 principes :

- Les leaders doivent compléter les processus annuellement pour assurer la bonne marche à tous les niveaux;
- le profil et les plans de développement de chaque collègue doivent faire partie du processus.
- Les leaders doivent éviter les biais et erreurs en utilisant les outils mis à disposition (6 box grid, Learning agility, core competencies model).

L'évaluation se fait selon quatre (4) domaines :

Mental agility : c'est la capacité à réfléchir, à être à l'aise avec la complexité, traiter les problèmes avec attention, tout en utilisant des techniques innovantes;

People agility : se connaître soi-même et savoir se comporter avec des personnes de nature diverse lors de situations complexes;

Change agility : curiosité, passion, créativité, aimer l'expérimentation et s'adapter facilement au changement;

Results agility : obtenir des résultats satisfaisants du premier coup et/ou sous pression, inspirer confiance, obtenir l'engagement des collaborateurs en les inspirant;

Conscience de soi : connaître ses forces et faiblesses et savoir les exploiter.

Les hauts potentiels excellent dans ces 4 domaines, comme nous allons le voir dans le 6 box grid, qui est l'outil suivant.

L'agilité d'apprentissage est importante, car l'adaptation est la clé du succès à long terme de toute entreprise, cette adaptation est basée sur les principes suivants :

- Un minimum d'intelligence qui représente « le prix d'admission », c'est l'élément essentiel pour les aspects techniques du travail;
- L'expérience — en termes de poste, de tâches, de challenges et de relations humaines;
- L'agilité d'apprentissage aide à anticiper et à faire face à de nouveaux défis.
- L'agilité d'apprentissage est mesurée via une évaluation à 36 questions (par les managers), en accord avec d'autres données, l'apprentissage de l'agilité permet à Pfizer de prendre les meilleures décisions concernant l'identification et le développement des talents, elle permet aussi de placer chacun dans le « 6 box grid ».

3.3.4. Le Six Box Grid

Le Six Box Grid ou la grille à six cases est la cartographie des employés de l'entreprise, c'est un outil pragmatique et opérationnel qui permet de segmenter les collaborateurs selon deux critères :

- Le potentiel : il est lié à l'évaluation du learning agility et à la motivation de la personne et ses aspirations.
- La performance : elle est mesurée via les évaluations progressives et annuelles.

Tableau 3.6 : LE 6 BOX GRID

		Potentiel		H a u t s p o t e n t i e l s
		Faible	Haut	
performance soutenue	H À U T	<p>Collaborateur exceptionnel/talent crucial Performance : antécédents professionnels de haut rendement et est considéré comme un contributeur expert. Talent crucial qui a un impact considérable sur l'organisation grâce à de hautes compétences et beaucoup de connaissances Adaptabilité : c'est un « agile learner » Trajectoire de carrière : potentiel d'avancement basé sur compétence et aspiration. — <i>Perfectionner dans le poste actuel et/ou considérer la mobilité latérale, verticale. Développement des autres</i></p>	<p>Collègues clés/game changers Performance : antécédents professionnels de rendements très élevés, surtout dans des situations nouvelles, ambiguës et de challenges Adaptabilité : représente un modèle de "agile learner »; très bons résultats pour les 5 dimensions Trajectoire : potentiel d'avancement très important. À démontré de grandes aptitudes à assumer différents rôles de leadership de haut niveau. — <i>Développement accéléré, mobilité latérale, verticale.</i></p>	
	M O Y E N	<p>Collaborateur performant/contributeur solide Performance : bons résultats concernant l'établissement de prévisions, et la réalisation de résultats solides Adaptabilité : « agile learner » moyen Trajectoire : leadership incrémental, rendement satisfaisant dans le rôle actuel, ou dans un rôle comparable au même niveau <i>Développer en élargissant le champ des responsabilités; perfectionner dans le poste actuel ou comparable.</i></p>	<p>Collègues émergents Performance : performant, mais dans les rôles peu ambitieux ou nouveaux rôles qui reflètent un changement de carrière ou à niveau de performance moins soutenue Adaptabilité : haut niveau en « Learning agility ». Trajectoire : nécessite une autre évaluation <i>Continuer à évaluer et à défier; peut devenir un collaborateur clé ou solide dans les 12-18 mois</i></p>	
	F À I B L E	<p>Sous-performant N'atteint pas les résultats prévus, nécessité d'améliorer d'une façon significative ses résultats et comportements. <i>Ne devrait pas rester dans cette case plus d'une (1) année.</i></p>	<p>Collègues en transition Nouvelles recrues (4-5mois) Nouveau poste, rôle ou tâche de perfectionnement. Trop tôt pour évaluer. — <i>pas plus d'une (1) année dans cette case.</i></p>	

Source : document interne, 2014

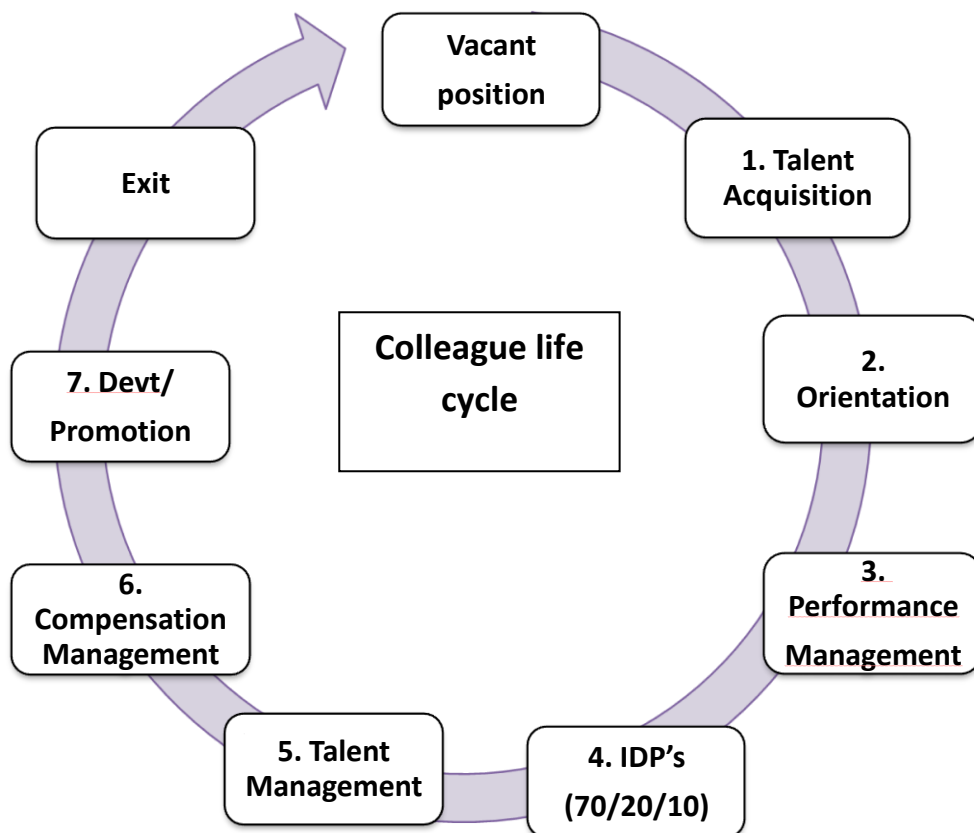
Les hauts potentiels sont des collaborateurs avec un très haut niveau de performance associé à un potentiel de développement très important. Ils ont :

- Des antécédents professionnels avec rendement très élevé;
- Les aptitudes à assumer différents rôles de leadership;
- Un sens de l'organisation avéré;
- Ils représentent un modèle d'identification des valeurs Pfizer;
- Ils sont prêts à prendre le flambeau à tout moment.

Ce qu'il est important de noter, c'est qu'il n'y a pas de mauvais profil, la segmentation permet de mettre en œuvre des actions ciblées selon le niveau de performance et le potentiel de chacun.

Pour récapituler, le cycle de vie du collaborateur dans l'entreprise de la figure nous montre la vision d'ensemble du management des talents à Pfizer.

Fig.3.2 : LE CYCLE DE VIE EN ENTREPRISE DU COLLABORATEUR



Source : document interne, 2014

3.5. Analyse critique

Tout modèle est critiquable; dans cette optique, nous nous sommes intéressées aux forces et faiblesses et aux perspectives d'amélioration concernant le management des talents à Pfizer.

3.5.1. Facteurs clés de succès

Les facteurs clés de succès sont les éléments qui permettent la réussite du modèle; ce sont des conditions nécessaires à l'adoption de tout projet de management des talents.

À Pfizer, Ce sont :

- **Une vision partagée** : il est important que tous les salariés partagent les mêmes valeurs, qu'ils aient connaissance de la stratégie globale, pour prendre la même direction.
- **La transparence et la communication** : En ce qui concerne le recrutement, les employés de Pfizer doivent eux aussi passer par le site d'e-recrut pour postuler pour le poste désiré, car toutes les annonces de recrutement passent par ce site, ceci est un gage de transparence.

La transparence permet d'avoir une visibilité de la situation, les règles doivent être claires pour l'ensemble des collaborateurs.

La communication est aussi un élément clé, la bonne transmission des informations, l'assurance que l'information a été bien comprise, le feed-back régulier de l'état d'avancement (positif ou négatif).

« ... si j'ai le pouvoir de communiquer avec mes collaborateurs, et qu'eux savent exactement ce que je veux, et moi je sais ce qu'ils veulent je pense que ce ne pourra être que positif, plus vous êtes claire, plus on n'a pas peur de vous » (FFE Manager)

À Pfizer il y a une « **Policy open the door** » politique de porte ouverte, le manager est toujours prêt à recevoir son collaborateur pour discuter, pour l'aider à s'exprimer, le principe de « straight talk » encourage cette politique, chacun a une pièce dorée où il est écrit « straight talk », quand une personne veut avoir une conversation franche et sérieuse avec son manager, elle met la pièce sur la table.

« ... on vous donne la possibilité de discuter de n'importe quel sujet avec votre manager, cela est une demande de discussion quelque soit le domaine, mais avec une acceptation des deux parties, discuter ouvertement, vous posez ça sur le bureau et vous discutez sans qu'il y ait de répercussions ni de réactions négatives après. » (FFE Manager)

« La policy open the door et une des principales qui aide au succès... discussion directe et franche, il se pourrait qu'il y ait une peur quelque part qui pourra le bloquer à se développer, faut pas être manager juste pour être manager. » (Procurement Manager)

- **L'outillage** : mettre en place des textes, des procédures ne suffit pas, il y a des outils tels que le 6 box grid, le learning agility, les différentes évaluations qui permettent de mesurer la performance, l'apprentissage, l'engagement. Sans outils, les concepts restent abstraits, théoriques et sans intérêt.
- **L'engagement** : le collaborateur doit être impliqué, et doit lier ses objectifs individuels aux objectifs collectifs.

« ... si ça marche faut que ce soit aussi grâce à moi, il faut que je sois une pierre de l'édifice et non pas j'ai mon salaire et le reste ne me regarde pas... » (Commercial & Distribution Manager)

- **La confiance** : La relation entre le manager et son talent doit être basée sur la confiance, dans une optique d'amélioration continue, les deux parties doivent rester positives, poser les bonnes questions, être sincères, savoir écouter l'autre, l'aider à s'exprimer, à formuler ses besoins, à se développer et à évoluer.

« Ça marche quand on a confiance en l'autre, quand on sait que même si on n'a pas les moyens de le récompenser, un feed-back positif même négatif, mais constructif suffit... » (Directrice régionale VOC)

3.5.2. Difficultés et limites du modèle

Les managers connaissent quelques difficultés et freins à la gestion des talents à Pfizer, ces principales difficultés sont :

- La gestion du temps

Le temps est une notion difficile à appréhender, le management des talents étant une individualisation de la gestion des ressources humaines, il exige une proximité entre le collaborateur et son manager, une personnalisation des actions de développement et de fidélisation. À Pfizer, une des difficultés est de trouver le temps disponible pour s'occuper du développement de ses talents (personnels ou de son équipe).

« Le manque de temps, c'est notre ennemi » (BT Manager)

« J'ai des difficultés par rapport à ma disponibilité... pour faire des one to one pour discuter du développement etc.... et un problème de disponibilité de mon collaborateur parce que peut être qu'il a beaucoup de tâches, qu'il n'arrive pas à dégager du temps pour travailler sur son développement » « C'est le temps qui nous manque au-delà de la gestion quotidienne. »
(Directrice régionale VOC)

- Perspectives de développement

Les talents sont exigeants au regard de leur développement personnel et de l'accroissement de leurs compétences. 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. On parlera alors d'absence ou rareté de perspectives de promotion pour tous les talents.

« ... Un talent il faut quand même l'intéresser, toujours l'alimenter et il y a des fois où on arrive à un stade où en tant qu'entreprise on peut plus répondre aux aspirations de la personne... » (Senior Audit Qualité)

- Les ressources

L'entreprise a des ressources limitées, ces ressources doivent être réparties de façon optimale pour que chaque fonction puisse travailler dans des conditions qui lui permettent

l'atteinte de ses objectifs. Les talents peuvent avoir des demandes salariales démesurées, et leur développement requiert des moyens financiers, humains, etc.

Il s'agit alors de trouver le bon équilibre pour les fidéliser sans dépasser les budgets prévus à cet effet.

« ... on peut avoir aussi quelqu'un qui va être bon dans un domaine... mais on n'a pas les moyens de l'aider à enrichir ses connaissances.. » (Senior Audit Qualité)

« ... Difficultés de répondre aux besoins leur permettant de donner le meilleur d'eux même... » (Sales Manager)

« ... les employés pensent qu'ils ne sont pas assez bien payés » (Human Resource Manager)

« ... il est clair que pour développer les talents, il faut des ressources, il faut des moyens... c'est quelque chose qui peut freiner les talents. » (Senior Audit Qualité)

- **La motivation**

Il arrive que Pfizer recrute un talent, mais ce dernier n'a pas la volonté et la motivation qu'il faut, ou n'a pas d'objectifs clairs, l'entreprise se trouve alors dans une impasse, et dans certains cas, a même recours au licenciement.

« Il faut que ces talents-là émettent le vœu de se développer » (FFE Manager), « ... le manque de discernement, le manque d'objectif de développement... » (Commercial & Distribution Lead)

« ... la personne n'a pas envie d'aller de l'avant, elle résiste et elle n'est pas motivée ou elle n'est pas prête à faire des efforts ou elle ne veut pas aller vers la même direction. » (BT Manager)

« . On a parfois un degré de motivation faible par rapport à la disponibilité du poste qu'il peut occuper... » (Sales Manager)

- **La connaissance de l'équipe**

Pour coacher un talent, il faut bien le connaître, connaître ses forces, ses faiblesses, ses aspirations, mais lorsque le manager a une équipe nombreuse à gérer, cela devient difficile.

« ... quand vous gérez 3 personnes ça va, mais il y a des managers de groupes de 12, 18, 30, c'est un peu difficile d'aller dans le détail de chacun, on s'occupe que de la partie qui semble un petit peu facile et le reste de l'iceberg on l'oublie... » (Commercial & Distribution Lead)

- **L'ouverture d'esprit**

Si on n'est pas ouvert d'esprit, il est très difficile de se développer, le talent doit être à l'écoute, continuellement en apprentissage.

« Quand une personne se croit au-dessus de tout le monde qui n'entend pas ce qu'on lui dit, là c'est un obstacle, elle ne pourra pas se développer.. » (Procurement Manager)

3.5.3. Critique et points d'amélioration

Lorsque nous avons interrogé les managers sur la critique qu'ils pouvaient donner au modèle, les avis étaient mitigés.

Le modèle est très centré sur les chiffres, sur le rendement et l'aspect humain est parfois négligé, lorsqu'une personne n'atteint pas ses objectifs, il s'agit de se poser les bonnes questions;

« On doit s'orienter vers l'humain et non pas juste l'atteinte des objectifs et la plus value des actionnaires, parce que l'employé en a besoin.. Parfois on peut intégrer une entreprise juste parce qu'on s'y sent bien et à l'aise » (Human Resource Manager)

« Peut être que c'est un peu trop formalisé, un peu trop machinal, c'est comme un code, et on ne peut pas faire autrement, peut être qu'aller vers la valeur humaine, revenir vers le relationnel des individus peut être que ça apporterait un petit chwiya de plus » (BT Manager)

Concernant le core competencies, certains pensent qu'il y a beaucoup de compétences exigées, et qu'il est difficile d'acquérir ces compétences en un laps de temps donné.

« On ne peut pas répondre dans le développement de quelqu'un à toutes les compétences, sur toutes les compétences identifiées avoir tous les feux qui passent au vert c'est impossible, il faut se concentrer sur quelques compétences qu'on essaye de développer, si on en développe 2 à 3 par an c'est largement suffisant » (Commercial & Distribution Lead)

« Recruter d'après le core competencies model est difficile, on a beaucoup de mal à recruter des gens parce qu'ils ne comprennent pas le système » (Human Resource Manager)

Comme nous l'avons vu le développement se fait à 70 % par la pratique, mais par manque de temps, les personnes n'ont plus l'occasion d'expérimenter certaines situations pour acquérir les compétences requises.

« ... aujourd'hui encore moins qu'avant on n'a pas tout le pouvoir qu'on voudrait pour créer des situations où les personnes peuvent apprendre à manager... on est une structure indépendante et cloisonnée... on prend moins de risques, on demande tellement un niveau de performance élevé qu'on préfère prendre des gens qui ont l'expérience que prendre un an ou 2 pour développer quelqu'un, on veut une organisation tout de suite opérationnelle,

on n'a pas 6 mois, 1 an à perdre à chaque fois, c'est dû aux changements et au niveau de performance qu'on nous demande. » (Directrice régionale VOC)

Des efforts doivent être mis en œuvre pour améliorer l'attractivité salariale, car beaucoup se plaignent en disant qu'ils pourraient être mieux payés ailleurs. Pfizer utilise le benchmarking pour fixer les salaires de base, elle est dans la moyenne du marché, mais les laboratoires qui produisent des génériques ont une meilleure attractivité salariale.

Le modèle doit aussi être adapté au contexte algérien, car il ne peut être appliqué à 100 %.

« Il faudra inviter les personnes qui ont conçu ce modèle à se déplacer vers les régions... ET d'essayer de voir ce qui se passe vraiment, y a une complexité énorme de certains modèles de Pfizer, ce qui se fait en Europe, ne s'applique pas forcément ici, on adapte le modèle » (Procurement Manager)

Mais dans l'ensemble, tous les managers interrogés s'accordent à dire que c'est un modèle standard, excellent et complet.

« ... C'est un modèle tout à fait adapté pour répondre aux besoins des clients et au marché actuel. » (Sales Manager)

3.5.4. Adaptabilité du modèle

Parmi les personnes interrogées lors des entretiens, seule une d'entre elles pense que le modèle ne peut être appliqué ailleurs qu'à Pfizer, car le plus difficile est de recruter ces talents, et en Algérie, beaucoup de personnes recherchent la stabilité et sont réticentes quand on leur parle de changements permanents.

Les autres managers sont unanimes, l'application du modèle est possible, mais sous certaines conditions.

« Le modèle de management des talents de Pfizer est universel et applicable à toutes les entreprises locales, régionales et internationales. » (Sales Manager)

« ... c'est du bon sens, toutes les compétences sont universelles, il n'y a rien de spécial.. » (FFE Manager)

Ces conditions sont :

- Avoir une vision et une culture partagée;
- Adapter le modèle à son entreprise;
- Développer des outils;
- Former;
- Avoir du courage et de la volonté.

« Il faut du temps pour que les gens intègrent ce nouveau vocabulaire, acquièrent ces compétences, les comprennent et tout, et que derrière, tout le monde sache de quoi on parle... » (BT Manager)

« Il faut avoir en tête que chaque entreprise doit avoir sa touche personnelle et véhiculer à travers ses hommes, l'image, la mission de l'entreprise, donc je ne suis pas sûre qu'on puisse faire du copier-coller, mais on doit l'adapter » (Senior Audit Qualité)

« ... Dans une grande proportion oui, mais il faudra ajouter certaines spécificités propres à chaque entreprise » (Sales Manager)

« L'entreprise rajoutera des choses qui feront sa griffe et sa touche en fonction de son environnement... » (BT Manager)

CONCLUSION

Au XXI^e siècle, lorsqu'une entreprise veut atteindre un haut niveau de performance dans un contexte de forte incertitude, le management des talents est préconisé par les spécialistes de la GRH. Rendre tous les salariés talentueux devient stratégique.

Le modèle de management des compétences, dominant depuis les années 1980, connaît aujourd'hui une bureaucratisation, les outils tels que la GPEC ne sont pas flexibles et parfois au vu du contexte actuel, inefficaces. Ainsi la valorisation de compétences rares est un enjeu crucial pour les entreprises évoluant dans un environnement instable et changeant.

Le management des talents, étant un ensemble de pratiques d'attraction, de développement, d'évaluation et de fidélisation des talents au service de la stratégie et de la performance de l'entreprise, ne remplace pas le management des compétences, mais le complète.

Pour étudier ce sujet, nous avons pris le cas d'une multinationale (Pfizer Pharm Algérie), afin d'apprécier l'application des méthodes modernes de management des ressources humaines dans un environnement spécifique.

Ce travail de recherche nous a permis de confirmer l'hypothèse selon laquelle le processus de management des talents est un processus discriminant, le positionnement dans le Six Box Grid permet à Pfizer de prendre les mesures nécessaires au développement de chacun selon sa catégorie.

Les hauts potentiels sont les mieux pris en charge, car ils représentent la relève, les collègues émergents sont mis à l'épreuve, les contributeurs solides sont des personnes sur qui on peut compter, et les moins performants sont rappelés à l'ordre, et parfois même licenciés.

Néanmoins, les outils utilisés à Pfizer sont les mêmes pour tous les collaborateurs, qui ont une égalité des chances de prouver l'inégalité de leur talent par rapport aux autres.

La réussite d'une démarche de management des talents dépend de l'alchimie de divers éléments, nous citerons le partage d'une vision et d'une culture commune, la communication et la transparence, l'engagement, l'utilisation d'outils adaptés et la confiance.

Toutefois, ce modèle connaît certaines limites, le manager doit orienter son collaborateur, le coacher, répondre à ses aspirations; et le manque de temps, de moyens, et de motivation peut freiner toute démarche de ce type.

De plus, il est généralement admis que les modèles appliqués dans les pays développés échouent lorsqu'ils sont exportés dans des pays du tiers monde, Pfizer a réussi à imposer ses modèles en Algérie grâce à une mobilisation forte des ressources humaines, le partage de valeurs communes et des formations intensives, mais il est toujours important d'adapter quelques principes au contexte local pour réussir.

Lors de l'accomplissement de ce travail, nous avons rencontré beaucoup de difficultés, notamment l'indisponibilité des responsables de la fonction ressources humaines de Pfizer, l'anglicisme des documents internes mis à notre disposition et qu'il a fallu traduire pour notre analyse, ainsi que le manque de ressources bibliographiques pour la revue de la littérature; la documentation récente traitant du management des talents étant particulièrement difficile à trouver en Algérie.

Quoi qu'il en soit, nous sommes conscients que ce travail de recherche reste perfectible, d'autant que le domaine posé, eu égard à sa nouveauté, nous interpelle et ne manquera pas de soulever d'autres interrogations.

Gageons qu'il y aura d'autres bonnes volontés pour parachever notre ébauche, examiner, et étudier de manière pointue l'impact des pratiques de management des talents sur les autres fonctions de l'entreprise et sur la performance de cette dernière, et mesurer le degré de satisfaction des parties concernées et qui sont... les talents.

Bibliographie

Ouvrages

BRUEL M., et COLSEN C., 2002, *L'usine à bonheur*, Pearson Education. France.

CHAMINADE B., 2003, *Identifiez et fidélisez vos salariés de talents*, Éditions AFNOR, France.

DEJOUX C., THEVENET M., 2010, *La gestion des talents, La GRH d'après crise*, édition Dunod, Paris.

LIKER J., MEIER D., 2008, *Talent Toyota, les hommes au cœur de la réussite*, éditions Pearson.

MESTRE A., 2013, *Les 9 principes efficaces du management par l'humain*, Licence Creative Commons.

MONGEAU P., 2008, *Réaliser son mémoire et sa thèse, côté Jeans & côté tenues de soirée*, Presses de l'Université du Québec, Canada.

OLLIVIER D., TANGUY C., 2008, *Génération Y, mode d'emploi*, Deboeck, Bruxelles.

PERETTI J., 2009, *Tous talentueux, développer les talents et potentiels de l'entreprise*, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris.

THEVENET M., 2008, *Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes, les talents*, Eyrolles, éditions d'organisation, Paris.

THEVENET M., 2003, *Management une affaire de proximité*, éditions d'organisation, Paris.

Articles de revues

MIRALLES P., *La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management?* Revue Management & Avenir, n° 11, 2007, p. 29-42

Mémoires

ANDRIATORAKA & CO, 2007, *Du Management des Compétences... au Management des Talents : Quels sont les enjeux et les pratiques de la fonction Ressources Humaines?* MBA Mémoire d'expertise management des ressources humaines, Université Paris Dauphine, France.

BENOIST S. & CO, 2012, *Le management des talents : enjeu stratégique ou simple évolution vernaculaire RH?* MBA Mémoire D'expertise, Université Paris Dauphine.

Documents internes

Le Livre bleu, Code d'éthique professionnelle PFIZER, 2014.

Rapports

Randstad Award 2014, Étude consacrée à la qualité de la marque d'employeur des plus grandes entreprises de Belgique, Randstad, mars 2014

La Webographie

BELKACEM S., *Management générationnel, dites-vous? Ou comment gérer les « Y »*, magazine Dziri, Août 2013 n° 51, consulté le 27/04/2014 http://www.dziri-dz.com/?page_id=2615#/45/zoomed

MERIENNE M., MOREAU C., *Management des talents : phénomène de mode ou modèle à part entière?* 2014, consulté le 07/05/14 www.indicerh.net/content/1374-management-des-talents-phenomene-de-mode-ou-modele-a-part-entiere.html

Dictionnaire Larousse www.larousse.fr

Revue Econews, consultée le 22/04/14

http://www.leconews.com/fr/actualites/nationale/commerce/la-facture-en-legere-hausse-en-2013-18-02-2014-167709_292.php

Site de Pfizer France <https://www.Pfizer.fr>

Universum global (cabinet de consulting) consulté le 22/05/14 <http://universumglobal.com/ideal-employer-rankings/regional-results/>

Annexes

Annexe n° 1 : Histoire de Pfizer¹

En 1849, un an après son arrivée à New York en provenance d'Allemagne, le chimiste Charles Pfizer s'associe à son cousin, le confiseur Charles Erhart, pour fonder à Brooklyn la Chas. Pfizer and Company Inc., entreprise spécialisée dans les produits chimiques, dont le tartre, le borax et le camphre raffiné. La première substance pharmaceutique fabriquée par l'entreprise, la santonine, était utilisée comme vermifuge. En 1868, l'entreprise emménage dans des locaux plus vastes, sur Maiden Lane, dans le quartier de Wall Street, à Manhattan.

Au début du XXe siècle, l'acide citrique est le principal produit chimique de l'entreprise. Ce produit polyvalent est alors utilisé à de nombreuses fins industrielles ainsi que pour aromatiser les aliments, les boissons gazeuses et les médicaments.

Ce n'est qu'en 1917 que l'entreprise obtient pour la première fois de l'acide citrique grâce à la fermentation du sucre; puis, au cours des années 20, Pfizer met au point de nouvelles méthodes pour réaliser de la fermentation en grandes quantités. Elle crée ensuite, dans les années 30, un procédé de fermentation en cuve profonde permettant de produire l'acide citrique à partir de la mélasse, ce qui entraîne une réduction des coûts tout en augmentant la qualité du produit.

L'éclatement de la Seconde Guerre mondiale fait du développement d'un médicament servant à combattre les infections un besoin criant.

En 1928, à Londres, sir Alexander Fleming avait découvert la pénicilline. Mais, faute d'un procédé permettant de la synthétiser en grande quantité, elle était demeurée une simple curiosité de laboratoire.

Plusieurs sociétés américaines sont mobilisées pour résoudre le problème et, en 1942, année où Pfizer est inscrite en Bourse, l'entreprise met à profit son expertise en fermentation pour devenir la première à réaliser la production de masse de ce médicament.

Peu après le débarquement en Normandie, le remède miracle sert à soigner les forces alliées et le monde est propulsé dans l'ère de la pharmacie moderne.

En 1945, Pfizer est le plus grand producteur de pénicilline au monde et elle encourage ses chercheurs à découvrir d'autres micro-organismes pour combattre les infections.

¹ <https://www.pfizer.fr/a-propos-de-pfizer/pfizer-dans-le-monde/histoire-de-pfizer.aspx> le 30/03/14 à 13:31

En 1951, Pfizer amorce une décennie d'expansion partout dans le monde, y compris au Canada, en 1953. En 1959, elle emménage dans les nouveaux locaux de son siège social mondial sur la 42e Rue Est, à Manhattan, où elle se trouve toujours.

En 1959, après avoir effectué plus de 20 millions d'analyses sur quelque 135 000 échantillons de sol provenant de terrains situés tout autour du globe, Pfizer lance sur le marché le nouvel antibiotique Terramycine – premier médicament issu de la recherche systématique effectuée par Pfizer.

Au début des années 1960, Pfizer est le principal fabricant du nouveau vaccin contre la poliomyélite, le vaccin de Salk administré par voie orale. Ce vaccin est administré à quelque 60 millions de personnes et élimine, en Amérique du Nord, la crainte de contracter cette maladie.

Appelée tout simplement « Pfizer inc. », la société continue de mettre au point des médicaments novateurs tout au long des années 1970 et 1980.

Sa croissance soutenue s'est vue très largement renforcée avec l'acquisition de Warner-Lambert en 2000 et Pharmacia en 2003.

Avec l'acquisition de Wyeth, en 2009, Pfizer dispose désormais d'un portefeuille de produits large et diversifié au niveau mondial.

L'investissement massif en recherche et développement a permis à Pfizer de produire certains des médicaments actuels les plus importants et de faire germer des idées qui seront à la base des principaux traitements de l'avenir, grâce à un engagement constant envers l'amélioration de la santé qui se traduit par un soutien indéfectible de la recherche et de l'innovation.

Annexe n° 2 : Chronologie des réalisations de Pfizer

Années	Réalisations
1849	Création de Pfizer à New York
1929	Maîtrise et développement des techniques de fermentation
1944	Pfizer, 1er producteur mondial de pénicilline : la pénicilline produite par Pfizer débarque en Europe avec les troupes alliées
1954	Implantation de Pfizer en Europe et en France
2000	Fusion Pfizer /Warner-Lambert
2001	Pfizer, 1re entreprise du médicament dans le monde
2002	Lipitor, 1er médicament prescrit dans le monde (C.A.)
2003	Acquisition de Pharmacia
2004	Pfizer devient 2e acteur sur le marché de l'oncologie
2006	Lancement de 6 nouveaux produits
2007	Une nouvelle approche thérapeutique dans le sevrage tabagique
2009	<ul style="list-style-type: none">— Mise à disposition de médicaments autogénériques et de génériques de marque Pfizer — Pfizer devient la première entreprise biopharmaceutique mondiale (acquisition de Wyeth)
2011	<ul style="list-style-type: none">— Perte du brevet <i>Tahor</i>® le 1er novembre — lancement au même jour son propre générique de l'atorvastatine, la molécule anticholestérol.

Annexe n° 3 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Les talents

1. Que signifie le talent pour Pfizer?
2. Quelles sont les compétences du modèle Pfizer les plus rares et les plus importantes?
3. Quelles sont les compétences additionnelles que vous proposez et à intégrer au modèle Pfizer?

Le management des talents

4. Quels sont les facteurs clés de succès du management des talents?
5. Quelles difficultés et limites rencontrez-vous dans la gestion des talents?
6. Quel regard critique pouvez-vous donner au modèle Pfizer?
7. Pensez-vous que le modèle de Pfizer est applicable à toute entreprise?

Annexe n° 4 : Core competencies Pfizer

Colleague	Manager	Senior Leader
Functional/Technical Skills	Demonstrates Business Acumen	Anticipates Customer & Market Needs Strategic & Innovative Thinking
Acts Decisively	Acts decisively	Acts Decisively
Seizes Accountability	Seizes Accountability	Seizes Accountability
	Holds people Accountable	Holds People Accountable
Grows Self	Grows Others	Grows Leaders
Change Agile	Leads Change	Builds change-Agile Organizations
Self Awareness	Self Awareness	Self Awareness Insight, Influence & Inclusion
Commits to "One Pfizer"	Commits to "One Pfizer"	Commits to "One Pfizer"
Peer Relationships	Build Effective Teams	

Annexe n° 5 : Site web de Pfizer



[Health Professionals](#) [Careers](#) [Investors](#) [Partners](#) [News](#) [En](#) [»](#)

[About Us](#) [Products](#) [Research](#) [Responsibility](#) [Health & Wellness](#) [Contact Us](#)



Find a product

Enter product name [»](#)

[A-Z List of products »](#)

[Over-the-counter products »](#)

[Prescription products »](#)

[Patient assistance programs »](#)

Pfizer on : [f](#) [t](#) [y](#) [v](#) [in](#) [»](#)

NYSE: PFE 29.42 -0.34 [»](#)

Clinical Trials: Learn How New Medicines Are Developed »

1 2 3 4 5 6



GLOBAL CAREERS [Choisir Langue](#) [Pfizer Sites Locaux](#) [Partager](#) [Recherche](#)

[Types de Postes](#) [Avantages](#) [Evolution](#) [Faire la Différence](#) [Relations Universitaires](#) [Culture](#) [Connexion](#) [Poser sa Candidature](#)

Poser sa Candidature



[FAQ](#)

Votre voyage commence ici.

[Posez Votre Candidature »](#)

Nos opportunités de carrière concernent chaque secteur de [nos activités](#) - des finances et de la planification stratégique, à la recherche, au développement et à l'ingénierie.

Nous vous encourageons à [créer un profil](#) dans notre réseau Pfizer Jobs, [de cette façon](#) vos coordonnées, votre CV et votre lettre d'accompagnement resteront à jour dans notre système. Lorsque vous consultez les postes disponibles chez Pfizer, vous avez la possibilité de sauvegarder les emplois qui vous intéressent, de postuler pour le poste qui correspond le mieux à votre expérience et de conserver un suivi de votre candidature une fois que vous l'aurez soumise.



Liens Rapides

- [Avantages](#)
- [Connexion](#)
- [Nos activités](#)
- [Nos Implantations](#)
- [Poser sa Candidature](#)

Parcours de Carrières