

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT (ENSM)  
Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management des Ressources Humaines

**Le rôle de l'évaluation RH dans le processus de détection des talents  
Cas d'étude : PricewaterhouseCoopers Algérie**

**Élaboré par :**  
SLIMI Yasmine

**Encadré par :**  
Dr MADAGH Samira Rym

**Année universitaire 2020/2021**



## RÉSUMÉ

Dans un environnement en perpétuel changement et évolution, la concurrence devient rude et la fuite de collaborateurs devient rapidement un problème pour les entreprises, c'est pour cela que pour les managers les plus avertis, la gestion des talents est devenue un enjeu majeur de la GRH suivi d'un levier très important qui est l'évaluation, un atout important et stratégique pour l'entreprise mais aussi pour le collaborateur afin qu'il puisse se situer par rapport à ses compétences mais surtout à sa carrière afin de savoir la gérer

L'objet de ce travail de recherche tourne autour de l'évaluation RH ainsi que le management des talents, pour se faire, l'objectif est de comprendre le rôle du processus d'évaluation au sein du cabinet PricewaterhouseCoopers Algérie dans la détection des talents. Ainsi, l'approche retenue a été l'approche qualitative pour nous aider à comprendre et comparer entre ce qui se fait en littérature et sur terrain

Ceci dit, notre but principal est d'aider le cabinet à desceller des talents à travers leur processus d'évaluation et comprendre quels sont les critères attendus d'un employé pour faire de lui un talent.

**Mots clés :** Gestion des talents, GRH, levier, processus d'évaluation, atout stratégique, compétences, carrière, talents, approche qualitative.

## ABSTRACT

In an environment of perpetual change and evolution, competition becomes fierce and the flight of employees quickly becomes a problem for companies, which is why for the most knowledgeable managers, talent management has become a major issue for the company. HRM followed by a very important lever which is evaluation, an important and strategic asset for the company but also for the employee so that he can situate himself in relation to his skills but especially his career in order to know how to manage it

The topic of this research work revolves around HR evaluation as well as talent management, to do so, the objective is to understand the role of the evaluation process within the firm PricewaterhouseCoopers Algeria in the identification of talents. Thus, the approach adopted was the qualitative approach to help us to understand and compare what is done in literature and in real life

Our main goal is to help the firm unseal talent through their assessment process and understand what criteria are expected of an employee to make them a talent.

**Keywords:** Talent management, HRM, leverage, evaluation, strategic asset, skills, career, talents, qualitative approach.

## ملخص

في بيئة التغيير والتطور الدائمين، تصبح المنافسة شرسة وسرعان ما يصبح هروب الموظفين مشكلة للشركات، وهذا هو السبب في أن إدارة المواهب بالنسبة للمديرين الأكثر معرفة، أصبحت قضية رئيسية للشركة. إدارة الموارد البشرية تليها مهمة للغاية الرافعة التي تعتبر التقييم، أحد الأصول المهمة والاستراتيجية للشركة ولكن أيضًا للموظف حتى يتمكن من تحديد موقعه فيما يتعلق بمهاراته ولكن بشكل خاص حياته المهنية من أجل معرفة كيفية إدارتها

يدور الهدف من هذا العمل البحثي حول تقييم الموارد البشرية وكذلك إدارة المواهب، للقيام بذلك، الهدف هو فهم دور الجزائر في اكتشاف المواهب. وهكذا، كان النهج PricewaterhouseCoopers Algeria عملية التقييم داخل شركة المعتمد هو النهج النوعي لمساعدتنا على فهم ومقارنة ما يتم في الأدب وفي الميدان

ومع ذلك، فإن هدفنا الرئيسي هو مساعدة الشركة على الكشف عن المواهب من خلال عملية التقييم الخاصة بهم وفهم المعايير المتوقعة من الموظف لجعلهم موهبة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة المواهب، إدارة الموارد البشرية، الرافعة المالية، التقييم، الأصول الاستراتيجية، المهارات، الوظيفة، المواهب، النهج النوعي.

## REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche n'aurait pas vu le jour sans l'aide précieuse de mon encadrante Madame MADAGH que je remercie d'avoir toujours été là à corriger chaque petite erreur même quand elle était prise par le temps

Je souhaite aussi remercier par la même occasion le cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC) Algérie qui a eu l'amabilité de m'accueillir au sein de son siège pour effectuer mon stage, la Directrice des Ressources Humaines Madame LAKHDARI Nassima qui, malgré la distance a pris le temps de faire des sessions « Meet » pour m'expliquer et m'orienter sur ce qui se fait au sein du cabinet ou encore la Responsable des Ressources Humaines Madame AGGOUNE Nabila qui m'a initié aux pratiques RH du cabinet

Il n'est sans oublier de remercier ma famille à savoir mon père, son épouse et mon petit frère Mahdi pour leur soutien et conseils inconditionnels

Comme disait Victor Hugo : « Tu n'es plus là où tu étais, mais tu es partout là où je suis. » Pour souligner la place importante de ma mamie et de ma maman qui me voient d'en haut en espérant les rendre fières d'en haut

Cela dit, l'école m'a fait connaître des gens très chères à mon cœur qui font partie de ma vie, des rencontres faites par hasard mais si chère, je remercie particulièrement Chakib, un ami, un confident et bien plus pour sa présence, son soutien durant les moments durs, ou encore Dalila, une grande sœur d'une grande bienveillance que l'école m'a fait connaître, enfin Nabila pour son franc parlé et nos rigolades et Kamar pour son aide précieuse et nos fou rires partagés

## TABLE DES MATIERES

RÉSUMÉ .....	I
ABSTRACT .....	II
ملخص .....	III
REMERCIEMENTS .....	IV
TABLE DES MATIERES .....	V
LISTE DES TABLEAUX .....	IX
LISTE DES FIGURES .....	X
LISTE DES ABREVIATIONS .....	XII
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE .....	5
1. Contexte de recherche : .....	6
2. Questions de recherche : .....	8
3. Pertinence de recherche : .....	8
3.1. Pertinence théorique : .....	8
3.2. Pertinence managériale : .....	9
4. Cadre organisationnel : .....	10
4.1. Présentation de la firme PricewaterhouseCoopers Global : .....	10
4.2. Présentation du cabinet PricewaterhouseCoopers Algérie : .....	11
CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE .....	12
1. La fonction des Ressources Humaines : .....	13
1.1. Gestion stratégique des Ressources Humaines : .....	13
1.1.1. Définition d'une stratégie : .....	13
1.1.2. Définition d'une stratégie d'entreprise : .....	14
1.1.3. Définition d'une stratégie de ressources humaines : .....	14
1.2. De Ressource Humaine à Capital Humain : .....	15
1.2.1. Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) et le Human Resource Business Partner (HRBP) : .....	16
2. Le management des talents : .....	19
2.1. Qu'est-ce qu'un talent ? : .....	22
2.2. L'émergence du talent : .....	24

2.3.	Définition & historique du management des talents : .....	26
2.4.	Compétence, talent & potentiel : Quelle différence ? .....	29
2.5.	L'identification des talents : .....	31
3.	L'évaluation : .....	36
3.1.	L'évaluation des compétences : .....	38
3.1.1.	Les méthodes d'évaluation des compétences : .....	39
4.	L'évaluation de la performance : .....	40
4.1.	Key Performance Indicator (KPI) : .....	41
4.2.	Tableau de bord de pilotage de la performance : .....	46
4.3.	Les objectifs de l'évaluation .....	47
4.4.	Les méthodes d'évaluation .....	49
5.	Les avantages et les limites de l'évaluation : .....	55
CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL .....		56
1.	Posture épistémologique : .....	57
2.	Les objectifs de la recherche : .....	58
3.	Modèle Conceptuel : .....	59
3.1.	Le management des talents : .....	59
3.1.1.	Définition de la notion "talent" : .....	61
3.1.2.	L'identification des talents : .....	61
3.2.	L'évaluation : .....	63
3.2.1.	L'évaluation de la compétence : .....	64
3.2.2.	L'évaluation de la performance : .....	65
CHAPITRE IV : CADRE MÉTHODOLOGIQUE, RÉSULTATS ET DISCUSSION .....		72
1.	Méthodologie : .....	73
2.	Approche méthodologique retenue : .....	73
3.	Les outils de collecte des données : .....	74
3.1.	L'entretien : .....	75
3.1.1.	Type d'entretien retenu : Entretien semi-directif : .....	75
3.2.	La documentation : .....	76
4.	Échantillonnage de la population étudiée .....	77
4.1.	Population étudiée : .....	77
4.2.	Guide d'entretien : .....	77
4.3.	Outils d'analyse des données : .....	78

5.	Résultats : .....	79
5.1	La compétence & la formation : .....	79
5.2	Le Bien-être : .....	81
5.2.1	Talent et rétention de profils : .....	82
5.2.2	Le management des talents : .....	82
5.2.3	L'évaluation RH : .....	83
5.3	Documentation : .....	85
6	Discussion : .....	87
CONCLUSION .....		90
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE .....		94



**LISTE DES TABLEAUX**

<b>Tableau 01</b>	Evaluation de la compétence & de la performance
-------------------	---

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure</b>	<b>Libellé</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Logo de PricewaterhouseCoopers	<b>11</b>
<b>02</b>	Matrice de Dave Ulrich	<b>18</b>
<b>03</b>	Paysage du talent	<b>25</b>
<b>04</b>	Etapas de l'émergence du talent	<b>26</b>
<b>05</b>	Emergence du management des talents	<b>27</b>
<b>06</b>	Circuit du management des talents	<b>32</b>
<b>07</b>	Modèle AQCT	<b>34</b>
<b>08</b>	General Electric grille des nine boxes	<b>36</b>
<b>09</b>	Critères de choix d'un KPI	<b>44</b>
<b>10</b>	Modèle de kirkpatrick	<b>49</b>
<b>11</b>	Modèle Ciro	<b>51</b>
<b>12</b>	Modèle The philippe ROI	<b>52</b>
<b>13</b>	Modèle Brinkerhoff	<b>53</b>
<b>14</b>	Modèle Kauffman	<b>54</b>
<b>15</b>	Modèle Anderson : CIPD	<b>54</b>
<b>16</b>	Modèle des nine boxes	<b>63</b>
<b>17</b>	Les trois savoirs	<b>64</b>
<b>18</b>	Démarche qualitative	<b>73</b>
<b>19</b>	Etapas de récoltes des données	<b>78</b>
<b>20</b>	Capture d'écran d'avis à propos de PwC	<b>79</b>
<b>21</b>	Capture d'écran d'avis à propos de PwC	<b>80</b>
<b>22</b>	Capture d'écran d'avis à propos de PwC	<b>80</b>

<b>23</b>	Capture d'écran d'avis à propos de PwC	<b>81</b>
<b>24</b>	Capture d'écran d'avis à propos de PwC	<b>81</b>

## LISTE DES ABREVIATIONS

<b>D</b>	<b>DRH</b>	Directeur (rice) des Ressources Humaines
<b>E</b>	<b>ENPS</b>	Employee Net Promoter Score
	<b>EY</b>	Ernest&Young
<b>G</b>	<b>GPEC</b>	Gestion Prévisionnelle des Emplois & des Compétences
	<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>H</b>	<b>HRBP</b>	Human Resources Business Partner
<b>K</b>	<b>KPI</b>	Key Performance Indicator
	<b>KPMG</b>	Klynveld, Peat, Marwick, Goerdeler
<b>P</b>	<b>PME</b>	Petite ou Moyenne entreprise
	<b>PwC</b>	PricewaterhouseCoopers
<b>R</b>	<b>RH</b>	Ressources Humaines
	<b>ROI</b>	Return On Investisment

# **INTRODUCTION**

Dans un monde en évolution non chronophage où les organisations doivent s'adapter aux inattendus de leur environnement, ou encore à l'avènement surprenant de la pandémie globale de la COVID-19 d'un coup a chamboulé les paramètres et les stratégies des entreprises, les obligeants à s'adapter à des situations hors normes, non vues auparavant. Savoir réagir et s'adapter dans un environnement hostile est le propre des managers versatiles, peu sont capables de telles démarches, d'autres préfèrent planifier à court terme sans pour autant penser aux conséquences, surtout en termes de recrutement, un domaine assez délicat pour les ressources humaines de pouvoir trouver la bonne personne au bon poste.

Le marché du travail a changé, les employés et leurs besoins ne sont plus les mêmes, savoir attirer des compétences rares et les retenir n'est pas le fort de toutes les organisations. Certaines entreprises ne voient pas trop l'intérêt de fidéliser des compétences faciles d'accès sur le marché, d'autres pensent que la rétribution reste le meilleur levier en ressources humaines pour retenir ses meilleurs collaborateurs.

Or, les temps ont bien changé et les employeurs doivent dorénavant faire face à de nouveaux besoins souvent d'ordre immatériels pour garder des compétences majoritairement rares à trouver. Avec l'avènement de la pandémie qui a mené le monde vers des crises économiques hors pair. Il est plus que jamais nécessaire de conserver ses collaborateurs et de les propulser vers leur meilleur potentiel pour ainsi, pouvoir faire des économies en termes de recrutement dans une période assez difficile pour le monde entier.

C'est dans cette optique-là et avec le développement du statut des ressources humaines à celui de partenaire d'affaires que ce dernier doit savoir faire face rapidement aux problèmes de l'entreprise comme la rétention des profils, particulièrement ceux qui détiennent des compétences rares sur le marché à titre d'exemple des foreurs homologués pour le domaine pétrolier ou encore les voltigeurs de lignes à haute tension, d'autres métiers moins dangereux détiennent aussi des compétences rares qu'elles soient comportementales ou propre au métier comme consultant, avocat, etc.

Ainsi garder ses employés est une mission primordiale pour les ressources humaines, des profils qui atteignent aisément leurs objectifs voire même plus.

Il y a de ça quelques années le cabinet en conseils McKinsey&Co avait publié un article autour de cette idée, chose qui pour son époque était assez visionnaire, l'article évoquait

une certaine pénurie de main d'œuvre qualifiée et une guerre des talents a vu le jour entre les différentes entreprises de l'époque, une épopée que nous sommes d'ailleurs en train de vivre avec le développement de l'économie moderne, ou encore et surtout le déclenchement de la pandémie de la COVID-19 qui n'a épargné aucun secteur.

Beaucoup d'entreprises ont dû mettre clé sous la porte dû à la crise économique qui accompagnait la pandémie, ainsi beaucoup de personnes se sont retrouvés au chômage, et beaucoup de talents ont tourné le dos à leur entreprise durant les moments où elle avait le plus besoin d'eux.

Mettre en place une politique de gestion et management des talents est devenue un élément important au sein des entreprises surtout en temps de crise, elles ne peuvent pas se permettre le recrutement de nouveaux employés qui pourraient demander plus en termes de rémunération, dans son agonie l'entreprise se trouvera obligé de céder surtout si cette compétence est importante pour son fonctionnement et pérennité.

Beaucoup de profils préfèrent aller voir chez le concurrent qui, lui propose certainement mieux ou encore des avantages pas forcément matériels auxquels son employeur précédent n'avait pas pensé, c'est le cas dans le domaine du conseil en management.

De ce point de vue, et après avoir vu ce qui se fait chez les quatre géants du conseil en Algérie, on remarque que beaucoup de candidats qui ont travaillés chez un d'entre eux se retrouve chez le concurrent, c'est de cette réflexion que l'idée de l'instauration d'un management des talents est une évidence aux yeux de certains de ces cabinets, surtout qu'en Algérie la vente de prestation immatérielles à savoir des conseils en elles-mêmes est chose délicate et nouvelles dans le marché Algérien.

Souvent ce sont les multinationales qui font appel à ce genre de prestations assez couteuses pour être sûre d'avoir un travail de qualité en terme d'audit, de conseils stratégique, légal, spécialisée. Développer des compétences dans ce genre de domaine est assez rare.

Ceci dit, pour pouvoir trouver de bonnes compétences et pouvoir les garder c'est toute une instrumentalisation qui se fait derrière pour s'assurer que les profils répondent aux besoins, mais surtout que ces profils resteront en entreprise et s'y identifieront, un des milieux les plus délicats où, souvent survient des luttes et des chasses de compétences par les entreprises compétitrices est bien le milieu du conseil en management où quatre entreprises mondialement connues se battent pour avoir les meilleurs.

D'ailleurs il est fréquent qu'en lisant le curriculum vitae d'un candidat que ce dernier ait été chez le concurrent, ou encore que le candidat n'était pas forcément en recherche d'offre mais il s'est fait embaucher par le concurrent contre une meilleure offre et un meilleur cadre de travail entre autre. La compétence perdue est par conséquent une perte pour l'entreprise, car cette dernière l'a formé aux exigences du métier, à sa propre façon de travailler, à développer des compétences particulières, donc la perdre pour qu'elle aille voir ailleurs est assez coûteux pour l'entreprise.

Le thème de cette recherche se focalise justement sur le management des talents au sein d'un géant de l'audit, du conseil en Algérie et son processus d'évaluation RH pour déterminer ses talents. À travers cette recherche nous verrons, le rôle du processus d'évaluation RH dans la détection des talents au sein du cabinet.

Ainsi, à travers ce travail de recherche nous allons présenter des chapitres où nous décortiquerons des notions tels que l'évaluation, le management des talents à travers la littérature, nous retiendrons par la même occasion certaines théories et extraits qui illustrent le mieux l'approche retenue pour ce travail.

Par la suite, nous aborderons la méthodologie retenue pour notre travail et les raisons de ce choix, pour enfin collecter nos données, les traiter et faire ressortir un résultat qu'on discutera à la fin en proposant des recommandations qui pourraient être amélioratives pour l'entreprise et sa vision.

# **CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLEMATIQUE**

## 1. Contexte de recherche :

Comme le dit Warren Buffett<sup>1</sup>, entrepreneur et milliardaire Américain : “ *Un idiot avec un plan peut vaincre un génie sans plan*”. C’est dans cette optique-là que petit à petit le capital humain a pu et a dû s’aligner sur celui du capital financier et se frayer un chemin lors de la prise de décision avec le top management considéré comme un partenaire de business grâce à son intervention dans les décisions stratégiques, le DRH n’est plus vu comme avant sa place est plus importante que jamais, polyvalent Ainsi, l’évaluation est devenue un des moyens pour la détection de profils très particuliers, à savoir les “talents”. Dans ce sens, les managers doivent accorder une importance minutieuse à leur personnel, les former, les propulser au top de leurs compétences et performance pour miser sur eux et devenir les talents de demain au sein de l’entreprise, aucune fausse note ne doit se passer, car un recrutement en externe reste un investissement coûteux pour la DRH et difficile de trouver “*la perle rare*”. Auparavant, le management des talents était souvent vu pour les carrières de sportifs, particulièrement les footballeurs comme Lionel Messi ou Cristiano Ronaldo en allant jusqu’en terre battue pour des tennismen comme Rafael Nadal, etc. Ces derniers sont considérés comme des talents, leur manager fait tout pour développer leurs compétences et ressortir leurs meilleurs atouts ce qui est devenu un enjeu important dans un environnement qui est en essor continu, à noter aussi que la pandémie a aussi resserré les liens et le portefeuille des organisations les poussant à miser sur les collaborateurs en interne et en faire ressortir le meilleur d’eux même.

C’est dans cette optique que certains comme Boudreau et Ramstad ne parlent plus de gestion des ressources humaines, mais de “*talentship*” au-delà du fait de créer une nouvelle dénomination, le but est de parler de l’émergence de ces “*talents*” qui a vu le jour dans les années 2000, une connotation bien courante de l’autre côté de la méditerranée et outre atlantique, mais qui reste peu connue ou vaguement exploité des entreprises algériennes. À travers ce travail nous nous intéresserons au rôle de l’évaluation dans la détection et la gestion des talents.

---

<sup>1</sup> Homme d'affaires, investisseur et milliardaire américain. Grâce à des investissements en bourse, il devient milliardaire dans les années 1980 ; le magazine Forbes le classe 3<sup>e</sup> fortune mondiale en 2019, estimée à 82,5 milliards de dollars

D'ailleurs, comme Karen Minicozzi, vice-présidente, stratégie produit HCM chez Workday<sup>2</sup>, décrit la démocratisation de la gestion des talents lors d'une interview pour workday où elle cite comme suite : *“ Il s'agit de se détacher de l'approche étreiquée de la gestion des talents traditionnelle et de créer des programmes qui impliquent chaque collaborateur de l'entreprise et lui donnent l'habilitation requise. La gestion des talents traditionnelle se résume à l'automatisation des processus et se concentre sur un petit nombre de salariés identifiés comme présentant un haut potentiel. Or, une approche plus astucieuse consiste à responsabiliser les employés afin de permettre à chacun de découvrir, explorer, voire créer des options de carrière”*<sup>3</sup>. Autrement dit, en donnant plus de marge de manœuvre et en impliquant les collaborateurs nous pourrions assister à la fécondation de talents inattendus, donc, le management des talents est un atout cruellement important pour les organisations, car si nous ne cherchons pas ou n'investissons pas dans nos talents en internes, la concurrence le fera et s'en emparera.

Ainsi, une des manières utilisées pour garder un collaborateur est de l'estimer à sa juste valeur et de l'aider à se développer et lui créer un certain équilibre entre vie professionnelle et privée, mais surtout l'aider à gérer sa carrière tel un projet à long terme sur lequel il cogite à construire, pour se faire le manager doit mettre en place certains outils de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) un de ses leviers les plus importants est l'évaluation de compétences ou de performance, elle reste l'outil de mesure et d'avancement dans sa carrière professionnelle. Dans ce contexte notre travail de recherche, se déroulera au sein du cabinet de conseil en management PricewaterhouseCoopers Algérie, en visant un double objectif : la première porte sur la compréhension du rôle de son processus d'évaluation dans la détection des talents, le second consistera à mettre en exergue un ensemble de critères qui serviront de mesure pour faire ressortir les talents ou du moins essayer de les cibler.

---

<sup>2</sup> Entreprise américaine spécialisée dans les applications Cloud dans le domaine RH et de la finance [Source Wikipédia]

<sup>3</sup><https://www.workday.com/fr-fr/pages/stories/qa-with-karen-minicozzi-why-hr-should-place-talent-management-at-the-core.html>

## **2. Questions de recherche :**

Partant du contexte cité ci-dessus, nous nous posons la question suivante : Quel est le rôle de l'évaluation de la performance RH dans la détection des talents ?

À partir de cette question principale découle ces quelques questions secondaires qui auront pour rôle de nous aider à structurer ce travail de recherche, elles se présentent comme telles :

- Comment s'effectue l'évaluation de la performance RH au sein de l'entreprise PwC ?
- Existe-t-il un processus de management des talents au sein de PwC ? Comment est-il mis en œuvre ?
- Quels sont les critères de mesure de la performance RH permettant de faire ressortir les talents, dans le contexte particulier de l'entreprise PwC ?

## **3. Pertinence de recherche :**

Au-delà de la pertinence d'un travail de recherche ce dernier peut aussi avoir une valeur ajoutée pour l'entreprise pour l'aider à s'améliorer et peut être même, atteindre ses objectifs plus rapidement par le biais de notre contribution.

À travers cette partie, nous serons amenés à expliquer le but de notre recherche par rapport à l'entreprise, mais aussi en ce qui concerne la littérature, c'est-à-dire pourquoi avons-nous voulu traiter de ce sujet et quel est le but de la recherche en traitant ce thème.

### **3.1. Pertinence théorique :**

Après une longue période d'observation au sein de la firme PwC Algérie et du fait que les collaborateurs étaient et sont encore en période d'évaluation, mais surtout durant un entretien avec la DRH cette dernière avait parlé d'un projet à venir qui s'articulera autour d'un programme pour la détection de talents nommé le "*Key talents*" qui a pour but d'évaluer l'employé sur son comportement et son reflet de la culture d'entreprise et des principes PwC au sein de l'entreprise, le deuxième paramètre quant à lui se base sur le comportement business surtout en termes de compétences et d'atteinte d'objectifs business.

L'objectif du cabinet est d'accélérer le développement des leaders de demain via ce programme des "*Key talents*".

Ainsi le choix de la thématique est paru comme une évidence, mais surtout un apport pour l'entreprise et leur programme de management des talents, dans le sens où notre contribution consistera à proposer une matrice d'évaluation de la performance RH regroupant les critères de mesure les plus pertinents et permettant in fine de faire ressortir les talents. Dès lors, ce travail de recherche permettra à l'entreprise de mettre le processus d'évaluation de la performance RH au cœur de la démarche de détection des «*key-talents*».

### **3.2. Pertinence managériale :**

Ce travail de recherche devrait aider la firme PwC Algérie à déployer leur programme "*Key Talents*" qui aura pour but de détecter les talents, mais aussi à mettre le processus d'évaluation au cœur de cette démarche.

Remarquant que la détection de talents est devenue primordial dans un environnement qui ne fait que changer et où les coûts de recrutements sont de plus en plus importants, le développement des talents est au cœur des priorités de la firme pour accompagner l'évolution des métiers et servir les ambitions business de PwC. L'objectif du cabinet est d'accélérer le développement des leaders de demain via ce programme des "*Key talents*".

La détection de talents est devenue primordial dans un environnement qui ne fait que changer et où les coûts de recrutements sont de plus en plus importants, le développement des talents est au cœur des priorités de la firme pour accompagner l'évolution des métiers et servir les ambitions business de PwC.

Chaque année, le potentiel des collaborateurs des grades Senior Associate à Directeur est identifié par le Team Leader. Cette analyse permet d'identifier le positionnement dans "*La Matrice Talent*", chaque BU/ département permettant de confirmer les recommandations des Teams Leaders et sont garantis du respect de la diversité.

- **Qu'est-ce que la matrice talent ? :**

Ce projet d'identification des talents s'articule autour de la combinaison du potentiel et de la performance, c'est-à-dire que les “*key talents*” sont les collaborateurs qui présentent un potentiel & une performance élevée, l'un ne peut être dissocié de l'autre.

Par ailleurs, les Key talents dans la première année de leur grade pour les Seniors Associates, Managers et Seniors Managers ainsi que les Directeurs que l'on projette comme candidat éventuel à la cooptation à horizon trois ans, pourront participer à un second programme après leur sélection qui s'intitule le programme “*BOOST*”, qui lui, est un accélérateur de développement qui a pour but de préparer au mieux les leaders de demain au sein du cabinet. S'étalant sur une durée de deux ans, le programme est composé d'actions incontournables et à la carte à choisir selon les besoins/ souhaits de développement.

#### **4. Cadre organisationnel :**

##### **4.1. Présentation de la firme PricewaterhouseCoopers Global :**

PricewaterhouseCoopers est une société multinationale de services professionnels basée à Londres, spécialisée dans tout ce qui est Audit, Expertise (Operational solutions) Expertise juridique (Tax and Legal) Conseil (Advisory) créée en 1998 à la suite de la fusion de Coopers & Lybrand et de Price Waterhouse pour former PricewaterhouseCoopers. PwC est devenu le nom commercial après un changement de nom en 2010.

Le cabinet est le 2<sup>e</sup> mondialement en termes d'audit et de services professionnels et fait partie de ce qu'on appelle les « *Big Four* », aux côtés de Deloitte, Ernest&Young et KPMG.

Les revenus de PwC sont générés par ses activités d'assurance, de fiscalité et de conseil à l'échelle mondiale, les États-Unis représentant 42% et l'Europe 34% de son chiffre d'affaires total. Son plus grand marché de croissance se trouve actuellement en Asie.

Les entités de PwC en France et au Maghreb rassemblent plus de 6000 personnes, qui partagent leurs expertises au sein d'un réseau international.

Dans le monde, PwC compte plus de 284 000 personnes dans 155 pays.

Figure 01 : Logo de PricewaterhouseCoopers



Source : Site de l'entreprise, consulté le 15/06/2021 à 22h00

#### **4.2. Présentation du cabinet PricewaterhouseCoopers Algérie :**

En Algérie, PwC rassemble près de 100 collaborateurs, au sein d'un bureau à Alger et offre à ses clients une réactivité, une proximité et une connaissance accrue du tissu économique local.

Les équipes déploient un large éventail d'expertises : audit et expertise comptable, conseil en management et en stratégie, expertise juridique et fiscal, conseil en fusions et acquisitions.

Fort de son expérience acquise auprès d'entreprises algériennes et de filiales d'entreprises étrangères implantées en Algérie, PwC a développé une connaissance approfondie de l'environnement juridique, fiscal, économique et financier algérien.

En Algérie, PwC intervient à travers deux entités juridiques :

- PricewaterhouseCoopers Algérie
- PASA Audit Services Algérie.

Elles travaillent en étroite collaboration avec l'ensemble des autres entités membres du réseau PwC International Ltd au sein de l'organisation PwC France et Maghreb. Elles peuvent ainsi faire bénéficier leurs clients, en Algérie, des expertises techniques et sectorielles de l'ensemble du réseau.

PwC fait référence au réseau mondial PwC qui est fédéré par des valeurs partagées par l'ensemble de ses membres, fort des ressources mises en commun, au niveau mondial et doté d'une méthodologie et d'outils homogènes, le réseau PwC garantit aux clients à la fois les moyens et la puissance d'une organisation globale, mais aussi la compréhension et la prise en compte de sensibilités économiques ou culturelles locales.

## **CHAPITRE II : REVUE DE LITTERATURE**

## **1. La fonction des Ressources Humaines :**

Depuis son développement, la plus jeune des fonctions en entreprise qui avait pour but de s'intéresser à l'efficacité de la production en termes de temps à travers le travail à la chaîne qui a vu le jour sous la coupe d'Henry FORD.

### **1.1. Gestion stratégique des Ressources Humaines :**

Warren Buffett : *“Un idiot avec un plan peut vaincre un génie sans plan”* Ainsi avoir une stratégie, c'est avoir une marge de manœuvre sur son concurrent particulièrement face aux mutations rapides que vivent les entreprises, c'est à travers ce point-là que les RH doivent se repositionner pour réaffirmer leur position par une gestion stratégique efficace qui découlera sur un engagement des collaborateurs.

Bien entendu, tous les départements sont appelés à mener une stratégie, en adéquation avec la stratégie générale de l'entreprise y compris les Ressources Humaines. Cette stratégie qui sera mise en place, comporte plusieurs étapes, à savoir faire un diagnostic autant de fois que l'étau se resserre, planifier en prenant en compte l'environnement externe et interne de l'entreprise afin de tracer des objectifs, pouvoir adapter cette stratégie à la réalité humaine en effectuant des missions d'audit pour détecter les écarts et les redresser par des actions correctives.

#### **1.1.1. Définition d'une stratégie :**

À l'heure actuelle, l'adaptation de l'entreprise à son environnement dépend entièrement de la stratégie que celle-ci décide d'adopter. Pour ainsi dire, nous retiendrons deux.

Stratégie, un terme qui aura vu sa signification changer et s'adapter à différents domaines, mais qui a surtout connu un succès fulgurant dans le domaine des sciences de gestion et économique, où il est devenu mot clé pour toute réussite ou gain d'argent au sein des entreprises. Revenons au début où le mot stratégie était associé au domaine militaire plus précisément à la guerre, en décortiquant le mot nous résultants sur deux parties à savoir « *Stratos* » signifiant « *armée* » et « *Ageîn* » signifiant « *conduire* ». L'affinité avec la stratégie militaire est très répandue dans le milieu économique, notamment dans le monde

des affaires, qui utilise un grand nombre d'expressions militaires : la bataille des prix, la campagne publicitaire<sup>4</sup>.

### **1.1.2. Définition d'une stratégie d'entreprise :**

Donc, à la guerre comme en entreprise une stratégie est tout aussi fructueuse et indispensable, avoir des objectifs clairs et définis est déjà un exploit et un pied vers la réussite comme le dit l'auteur et stratège Sun Tzu : *“Celui qui n'a pas d'objectifs ne risque pas de les atteindre.”*<sup>5</sup>

C'est dans les années 60 que le terme a été démocratisé et s'est trouvé une place dans le domaine du management avec Alfred Chandler pour qui une stratégie d'entreprise est censé se traduire par des objectifs à atteindre à long terme, donc ce sont des actions à mettre en œuvre par le biais de ressources pour les concrétiser<sup>6</sup>.

Donc être versatile et savoir s'adapter aux changements est un des points imminents qu'une stratégie d'entreprise doit avoir, mais pour cela il faut aussi que la stratégie des ressources humaines suit le mouvement, car les deux stratégies concourent vers le même but qui est l'atteinte des objectifs de l'entreprise et garder sa pérennité dans un marché très concurrentiel.

### **1.1.3. Définition d'une stratégie de ressources humaines :**

L'entreprise est un concept qui a pour finalité de créer de la valeur ajoutée, c'est-à-dire générer du profit, avoir l'habileté de créer de l'argent n'est pas chose facile beaucoup de paramètres doivent être pris en considération l'un des plus importants et l'une des ressources les plus coûteuses, mais les plus enrichissantes en entreprise n'est autre que la ressource humaine, ainsi avoir une stratégie de ressources humaines est un attribut primordial en entreprise, car cette dernière doit s'aligner sur la stratégie d'entreprise pour concourir à la même finalité de création de valeur.

La gestion stratégique des ressources humaines en est le résultat. Il vise à aligner l'orientation de la gestion des ressources humaines sur l'orientation de l'entreprise. En tant

---

<sup>4</sup>LECLERE Didier, Gestion stratégique de l'entreprise, Hachette, Coll. Les fondamentaux, 1996, 158 p.p.18

<sup>5</sup>Sun Tzu, l'Art de la guerre, Oxford, Oxford University Press, 1963)

<sup>6</sup>CHANDLER Alfred, Stratégies et structures de L'entreprise, Paris, Organisation 1964

que telle, la gestion stratégique RH consiste à atteindre les objectifs commerciaux grâce à une gestion des ressources humaines plus intelligente.

Ainsi comme le dit Omar Aktouf en parlant du management, c'est " *une série d'activités intégrées et interdépendantes, destinées à faire en sorte qu'une combinaison de moyens (financiers, humains, matériels, etc.) puisse générer une production de biens ou de services économiquement et socialement utiles et si possible, pour l'entreprise à but lucratif, rentables* " <sup>7</sup> d'où l'approche systémique en entreprise et la transversalité de la fonction des ressources humaines et le chantier stratégique auquel le DRH doit répondre à d'ores et déjà être partenaire de business vu son statut stratégique au sein de l'entreprise, ou encore faire partager la vision de l'entreprise aux collaborateurs et les y faire adhérer grâce à l'approche marketing RH qu'il devra développer pour fidéliser ses collaborateurs les plus talentueux, pouvoir compter sur eux à long terme en pensant à des plans de carrière personnalisés pour chacun d'entre eux et ainsi les aider à gérer leur projet de carrière.

## **1.2. De Ressource Humaine à Capital Humain :**

Selon Frederick Taylor<sup>8</sup>, il ne faut pas attendre grand-chose des ouvriers quant à leur participation à la marche des entreprises, ils ne sont là que pour exécuter les ordres pour lui, comparable à des machines qui font ça sans forcément réfléchir. Un vrai jeu de la carotte et du bâton qu'il avait renommé management par objectifs.

Ça ne sera que durant les années 1961 qu'émerge vraiment la théorie du capital humain avec l'économiste américain Théodore Schultz car jusque-là les seuls facteurs économiques importants se résument au nombre de trois (3) à savoir : " *La terre, le capital et le travail, pour lui le capital humain est un capital d'investissement à part entière*".

En somme, ces successions d'événements vont forcer la DRH à reconsidérer l'Homme au sein de l'entreprise. Nous passons ainsi d'une approche qui considérait les salariés comme coût fixe à minimiser, à celle de fonction Ressources Humaines qui estime l'Homme comme ressource à optimiser en impliquant davantage les collaborateurs dans leur travail. À travers le temps qui passe, bien que les deux notions à savoir ressource humaine

---

<sup>7</sup>AKTOUF Omar, Le management entre tradition et renouvellement, 2019, p.3, Arak Editions eurl (Pour l'édition algérienne)

<sup>8</sup>Frederick Winslow Taylor, né le 20 mars 1856 à Germantown et mort le 21 mars 1915 à Philadelphie, est un ingénieur américain, promoteur le plus connu de l'organisation scientifique du travail. (Source Wikipédia)

et capital humain soient similaires, nous assistons à une conversion de la ressource humaine en capital humain et ceci en termes de compétences, formation, expérience, connaissances et savoir-faire actuellement apportés par l'Homme à une entreprise.

### **1.2.1. Le Directeur des Ressources Humaines (DRH) et le Human Resource Business Partner (HRBP) :**

C'est à travers l'ouvrage intitulé "Le DRH du 3<sup>e</sup> millénaire" d'Edgard Added que nous nous apercevons d'une nouvelle image pour illustrer le rôle du DRH, pour l'auteur, le DRH de ce millénaire se doit d'être communicant, stratège, animateur de l'intelligence collective, innovant et surtout qu'il puisse prendre en considération le développement durable comme une de ses missions ainsi il devra intégrer la société externe dans les impacts de ses décisions entre autres.

Au cours de la deuxième moitié du siècle dernier, la fonction RH a connu trois vagues successives, dont une quatrième que nous vivons actuellement :

La 1<sup>ère</sup> vague est le fait que la fonction était et est encore administrative d'un certain point de vue, c'est surtout la façon de faire qui a provoqué le changement de cette dernière en engendrant une évolution des compétences et la spécialisation des professionnels de la RH vers des notions bien distinctes. L'externalisation de certaines tâches est devenue chose anodine en entreprise, on parle là de recours à des prestataires externes pour le recrutement ou d'autres fonctions. La 2<sup>e</sup> vague désigne quant à elle les pratiques innovantes de la RH qui se sont modernisées pour créer un service unifié comme le sourcing, les plans de successions, c'est à partir de la 3<sup>e</sup> vague que les RH prennent une orientation stratégique conjointement avec la direction générale de nouvelles notions voient le jour comme celle du leadership, du développement des talents, et de la culture d'entreprise tout ceci à intégrer désormais dans la stratégie. Actuellement, nous sommes dans ce que nous considérons comme la 4<sup>e</sup> vague, toujours dans la continuité des trois (03) autres vagues que nous n'excluons pas, hormis cette dernière a une mission complémentaire aux autres qui est d'étendre sa vision hors de l'organisation et de prendre en considération l'environnement extérieur dans la prise de décision<sup>9</sup>.

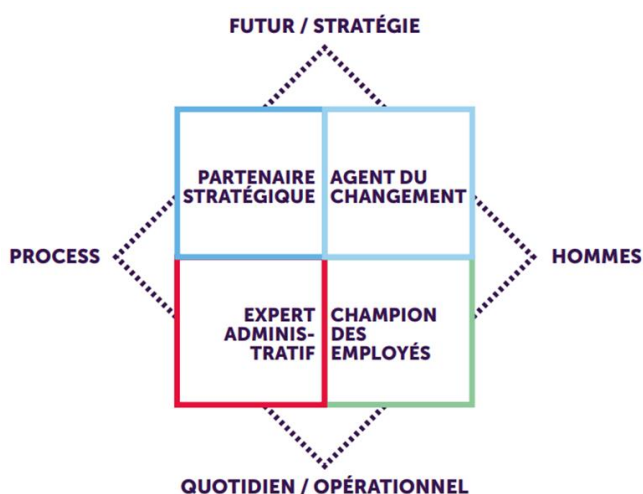
---

<sup>9</sup>Extrait de : Les « modèles d'Ulrich » décryptés, via Akoya Consulting

C'est à partir des années 2000 et grâce au "gourou" des ressources humaines, Dave Ulrich dans son livre *Human Resource Champions*. « *The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* » établissait les quatre rôles clés que doit tenir une direction des ressources humaines : administration et infrastructures, changement de culture et motivation du personnel, RH stratégique. Elle renvoie intégralement le rôle du DRH et ses missions avec le développement d'un nouveau concept qui voit le jour, celui du HR Business Partner, où le DRH est devenu un partenaire d'affaires.

Cette matrice met en avant la nécessité d'évolution pour les DRH, pour qui le poste ne se limite plus à des tâches administratives, mais à devenir pluridisciplinaire, et surtout polyvalent qui est dans la capacité d'apporter entre autres de la performance et une vision stratégique à l'entreprise.

Figure 02 : Matrice de Dave Ulrich



Source: ULRICH Dave, *Human Resource Champions*, The Harvard Business School Press

À travers sa matrice, Dave Ulrich veut montrer que le DRH du futur doit avoir quatre orientations qui prennent en considération l'approche processus et celle des soft skills à savoir :

Une orientation stratégique, qui se caractérise par la fonction de partenaire stratégique ; c'est-à-dire savoir proposer et trouver le moment adéquat pour déployer au mieux cette stratégie, pour cela il doit avoir des connaissances business pour savoir aligner stratégie globale et stratégie RH, une seconde fonction qui est celle d'agent du changement qui se définit par une capacité à gérer le changement jusqu'à en être champion, et y faire adhérer tous les collaborateurs pour créer une dynamique positive et participative.

Une orientation purement administrative qui fait du DRH un expert administratif qui puisse savoir construire une infrastructure efficace sous fond de procédure d'ingénierie organisationnelle et d'amélioration continue des pratiques RH avec pour objectif de réduire les coûts en gardant un niveau de qualité, l'autre orientation est celle d'être champion des employés, c'est-à-dire être à l'écoute de ses collaborateurs et de leurs attentes entre autre, dans le but d'augmenter leur satisfaction et engagement<sup>10</sup>.

Pour devenir un véritable Business Partner, le DRH doit développer de nouvelles compétences et dépasser sa stricte spécialité RH pour mieux appréhender celles du Comité de Direction. Il lui faudra acquérir ou développer des compétences génériques liées à la fonction RH et des compétences spécifiques nécessaires à l'exercice de sa spécialité.

Les compétences génériques représentent le socle indispensable à l'exercice de la fonction. Elles sont communes à l'ensemble des professionnels de la RH, quelle que soit leur position ou la structure de l'organisation. Il s'agit des qualités relationnelles comme l'écoute, le contrôle de soi la force de persuasion ou le leadership entre autres, il devra aussi développer des qualités personnelles comme être autonome, prendre des initiatives, être créatif et proactif et surtout avoir un sens de l'éthique qui se présente dans le sens de confidentialité et la finesse de jugement qu'il peut avoir.

Selon Bernard Merck, être business partner, “ *c'est aider le management à prendre le pouvoir social*”. Il suggère que le rôle de la fonction RH soit de permettre au manager de prendre sa responsabilité RH auprès de ses équipes et de devenir le 1er interlocuteur RH de ses collaborateurs. Ainsi le mot partage aurait plus une valeur de complémentarité des rôles. Redonnant leurs responsabilités RH aux managers de proximité, le DRH pourrait jouer pleinement son rôle d'expert, de soutien, de conseil auprès d'eux<sup>11</sup>.

Cette tendance renforce l'importance du rôle des ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise aujourd'hui. “*La fonction est passée de l'administratif et de la paie à l'accompagnement business*” souligne Pascale Rus, directeur du développement RH et coordination France de la Fnac. *Exit le chef du personnel, place au « business partner »*<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> ULRICH Dave, Human Resource Champions, The Harvard Business School Press, 1996, page 281

<sup>11</sup>MERCK Bernard, Équipes RH, acteurs de la stratégie, l'E-RH: mode ou révolution?, Editions d'Organisation, 2002, page 456

<sup>12</sup> RUS Pascal, Extrait d'une interview pour le site LSA, datant du 25/01/2007

## 2. Le management des talents :

Ainsi, cette partie traitera de l'adaptabilité du terme talent au management des ressources humaines, comment cette notion s'est retrouvée là et comment est-elle vue par les professionnels de la RH ? Mais surtout comment savoir que les meilleurs profils recrutés aujourd'hui seront les talents de demain ?

Dès lors que les entreprises vivent dans une dynamique très concurrentielle où leur vision est parfois limitée dû à un environnement qui ne fait que changer au jour le jour, recruter les meilleurs est devenu un point sensible auquel il faut répondre, avec le développement de la fonction RH les attentes des collaborateurs ont aussi changés ce ne sont plus des attentes d'ordre matériel, mais plus immatériel tel que la reconnaissance ou l'accomplissement comme l'avait souligné Abraham Maslow (1908 - 1970) dans sa théorie de la motivation et des besoins, illustré par sa pyramide de hiérarchisation des besoins.

Maslow estime que la réalisation de soi et l'épanouissement sont deux concepts qui motivent l'individu à faire plus et devenir ambitieux plus qu'auparavant, c'est ainsi qu'il peut utiliser pleinement ses capacités dans la réalisation de son travail par exemple et y exceller, en schématisant sa théorie de la motivation humaine, Maslow a mis en avant cinq (05) catégories de besoins hiérarchisés au sommet de cette pyramide qu'on trouve le besoin d'accomplissement de soi qu'on pourrait rattacher à la possibilité de mettre en avant son potentiel par exemple en plein contexte de travail où il se trouvera confronté à des tâches complexes qui seront pour l'individu un véritable défi intellectuel, où il devra mobiliser toutes ses compétences. En sommes, plus un collaborateur a la possibilité de se développer et faire ses preuves plus il sera motivé à travailler et qu'on pourrait éventuellement détecter un talent qui se cache sous cette motivation.

Par ailleurs, nombreux sont ceux qui confondent management de la compétence et management des talents, or le management de la compétence est "*la fabrique à talent*"<sup>13</sup>, donc l'étape qui vient bien avant grâce à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cela dit, pour faire mijoter ses compétences à point et lestransformer en talents, il faudra que tout le monde s'implique dans la démarche à savoir dirigeants, managers, etc.

---

<sup>13</sup> PERETTI J.M. et al, (2009) Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans l'entreprise, Eyrolles, Edition d'Organisation

Donc, les deux types de managements ne sont pas là pour prendre la place de l'un ou de l'autre, mais plutôt pour se renforcer, car recruter, redéployer et former est la priorité de l'entreprise et les leviers du management des talents auxquelles on subvient via l'outil du management des compétences, à savoir la GPEC.

En 1997, le cabinet Américain de conseils McKinsey & Company a fait émerger le concept de “*guerre des talents*”<sup>14</sup> nom qu'ils utiliseront d'ailleurs pour nommer leur travail de recherche à ce sujet. Pour eux, cette “*guerre*” ne fera que persister et prendre de l'ampleur, car le terme qui a vu le jour dans les années 2000 et encore d'actualité et très présent en entreprise nous avons vu apparaître carrément le poste de Talent acquisition pour aller dans ce sens-là.

Pour guider les entreprises à créer leur réserve de talents, McKinsey & Company à travers leur recherche a mis en place cinq (05) étapes qui pourraient guider les managers à mettre en place une politique de management des talents et qui leur assurera par la même occasion l'atteinte de leur performance financière, ces cinq phases sont les suivantes à savoir :

- 1) **Développer un état d'esprit qui tourne autour du talent à tous les niveaux de l'organisation** : Un état d'esprit managérial tourné autour du talent est une conviction pour créer un vivier solide pour le management des talents qui aidera l'entreprise à aspirer à l'atteinte de ses objectifs.  
En développant ce genre d'état d'esprit, les managers seront plus impliqués dans le développement des talents et pourront propulser ce concept jusqu'à la stratégie d'entreprise pour en faire une priorité à l'avenir.
- 2) **Suggérer une offre attrayante aux employés afin d'attirer les talents les plus rares aux portes des entreprises** : “*En tant que manager qu'est ce qui pousserait des personnes qualifiées à venir vers vous et pas chez votre concurrent ?*” c'est ce qu'on retrouve dans l'article du McKinsey & Company cabinet, ainsi 5 éléments ont été retenus pour pousser les gens à venir vers vous :

---

<sup>14</sup> CHAMBERS E.G., FOULON M., HANDFIELD-JONES H., HANKIN S.M, and MICHAELS III Ed. G., The War for Talent, McKinsey Quarterly, 3-1998 et AXELROD E. L., HANDFIELD-JONES H., and WELSH T.A., War for Talent-Part Two, McKinsey Quarterly, 2-2001

- a. **Du travail passionnant** : Les gens veulent du travail qui les motivent à faire mieux à se surpasser qui les passionnera. Un bon travail est exigeant et plein d'exigences que l'individu trouve intéressantes et dignes d'intérêt.
- b. **Une grande compagnie** : Les employés veulent travailler pour des entreprises qui sont bien gérées et qui ont une bonne culture d'entreprise et des valeurs. La culture d'entreprise est un aspect très important en entreprise, si l'environnement de travail est toxique, l'employé n'aspirera pas à bosser et donner son meilleur bien au contraire.
- c. **Rémunération & bonus** : Les individus veulent être payés autant que les efforts qu'ils ont fournis pour le travail qu'ils ont accompli, mais ne se limitent pas qu'à ça, ils ont aussi les récompenses immatérielles qui leur sont importantes comme la reconnaissance et valorisation de leurs contributions individuelles.
- d. **Développement des compétences** : Les employés veulent que l'entreprise pour laquelle ils travaillent les aide à se développer tant en termes de responsabilités, mais surtout en compétences, un aspect très important actuellement qui les aide à se sécuriser au niveau du marché du travail grâce à leurs nombreuses compétences.

**3) Recruter constamment les meilleurs** : Les entreprises doivent toujours être à l'affût des meilleurs profils, pour se faire ils doivent bien cibler leur besoin et par quel canal ils pourront trouver ce profil.

Recruter est une étape importante pour l'acquisition de talents, mais un travail en amont est requis en termes de marketing RH et marque employeur pour donner envie aux gens de venir vers l'entreprise et vouloir y travailler, même pour la mesure de succès de leur recrutement, les entreprises doivent voir ça comme un résultat marketing pour voir si vraiment ce qu'ils ont vendus sur le marché est attrayant, comme pour voir une rentabilité des investissements.

**4) Développer de bons leaders** : Nombreuses sont les compagnies qui ne développent pas leurs potentiels, créant ainsi des individus peu performants. Alors, qu'en face l'une des attentes les plus importantes des employés est de développer leurs compétences. Ainsi, développer le mentorat au sein de l'entreprise comme outil de transmission des compétences.

**5) Savoir différencier** : Les entreprises ont la fâcheuse habitude de traiter tous les salariés de la même façon sans savoir que leurs besoins et compétences ne sont pas

les mêmes. Un investissement différent devrait se faire pour leurs talents et pour les autres employés pour leur faire développer de nouvelles compétences.

Une chose est sûre, rendre les salariés performants et les satisfaire est chose primordiale pour les aider à se développer et les propulser au niveau supérieur de compétence.<sup>15</sup>

## 2.1. Qu'est-ce qu'un talent ? :

Si l'on se réfère à la définition trouvée dans le dictionnaire Larousse, le talent est "*Une aptitude particulière à faire quelque chose. Une capacité, un don remarquable dans le domaine artistique, littéraire. Il s'agit aussi d'une personne douée pour telle activité : par exemple, les jeunes talents.*" Or, il est nécessaire de différencier entre une aptitude et un talent, car une aptitude est le pouvoir de faire ou le potentiel de faire.

Le Robert définit le talent comme « *une disposition, naturelle ou acquise, pour réussir en quelque chose* » ou comme « *une aptitude remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique* », ou comme « *le don littéraire ou artistique (de quelqu'un) considéré dans ses caractères propres* ».

Comme le définissent les deux dictionnaires, le talent est une affaire d'aptitude, de capacité remarquable ou particularité de don, il est donc toujours lié à une activité particulière et son origine est innée ou acquise dépendant du contexte, le terme est particulièrement utilisé dans le domaine artistique ou intellectuel.

Selon le professeur Pierre Mirallès, professeur associé à l'Université de Montpellier et à travers son travail de recherche intitulé "*Le management des talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes ?*" Il met l'accent sur le talent est le considère assez différent, il le définit comme une capacité avérée de faire mieux que les autres. Il s'agit donc d'une notion comparative. Pour faire mieux, il est souvent nécessaire de faire différemment des autres dans une activité spécifique. Le talent se caractérise donc par les idées d'excellence et de différence. Ce talent est utilisable à la fois par l'individu et pour l'organisation.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> CHAMBERS E.G., FOULON M., HANDFIELD-JONES H., HANKIN S.M, and MICHAELS III Ed. G., The War for Talent, McKinsey Quarterly, 3-1998 et AXELROD E. L., HANDFIELD-JONES H., and WELSH T.A., War for Talent-Part Two, McKinsey Quarterly, 2-2001

Ce n'est que par la suite, durant le début du 20<sup>e</sup> siècle<sup>17</sup> que les organisations ont pris conscience de l'importance d'avoir à leurs dispositions les meilleurs éléments disponibles sur le marché et que leur réussite dépendait en grande partie sur la qualité de leurs collaborateurs. La première étude qui avait comme sujet les talents est l'œuvre du cabinet Mckinsey en 2001.

La frange d'employés qui était concernée par cette notion de talent était bien évidemment la frange managériale. Il se devait d'avoir un éminent esprit stratégique doublé d'un grand sens du leadership, il devait être capable de contrôler ses émotions et savoir diriger ses discours, il devait être une source d'inspiration pour le reste de ses collaborateurs. Le « *talent* » a en somme cette capacité à atteindre les résultats qui lui sont assignés, voire de les dépasser, il est sur tous les fronts, il est chargé de trouver des solutions, de pousser l'organisation à avancer, à se surpasser, il peut être amené à développer une nouvelle technologie comme il peut se voir assigner la tâche de travailler sur l'efficacité d'un aspect de l'organisation. Le « talent » est rare et prisé. Il constitue un atout pour toute entreprise pouvant en disposer.

Cela dit Mirallès a divisé par la suite la notion de talents en deux contextes, le premier étant ce que représente ce concept pour l'individu, le second comme est vu le concept par l'organisation, il l'explique comme suite :

Pour l'individu, le talent représente un ensemble de prédispositions génétiques, c'est-à-dire innés à la naissance qui lui sont propres et spécifiques à ses propres besoins. Le talent est aussi une passion pour l'individu, un besoin d'exprimer son potentiel et projeter sa personnalité à travers une activité, ainsi plus l'individu est stimulé et en compétition plus il sera talentueux, car il aura l'opportunité de se comparer et donner son meilleur.

Pour l'organisation, c'est une ressource rare dont elle disposera à durée limitée si elle ne saura pas la retenir, une rareté qu'elle ne pourra pas forcément compenser en formant pareillement les autres collaborateurs, cependant la formation les rend plus recherchés<sup>18</sup>

---

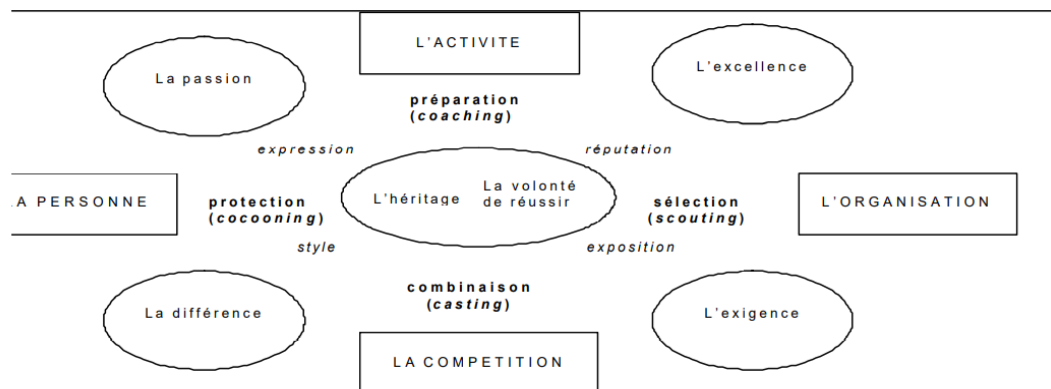
<sup>16</sup>Extrait de l'article intitulé "Le management des talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes ?" page 102, 14 juin 2006

<sup>17</sup>D'ARMAGNAC et Al, 2016

<sup>18</sup>Extrait de l'article intitulé "Le management des talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes ?" page 103, 14 juin 2006

Pour résumé, le professeur Mirallès estime que le talent est le lien entre l'individu et l'organisation à travers l'activité qu'il exerce et du contexte compétitif qu'il se crée où son talent pourra faire surface, comme le représente la figure ci-dessous :

Figure 03 : Paysage du talent



Source : Pierre Mirallès lors de l'université d'été consacré au management RH

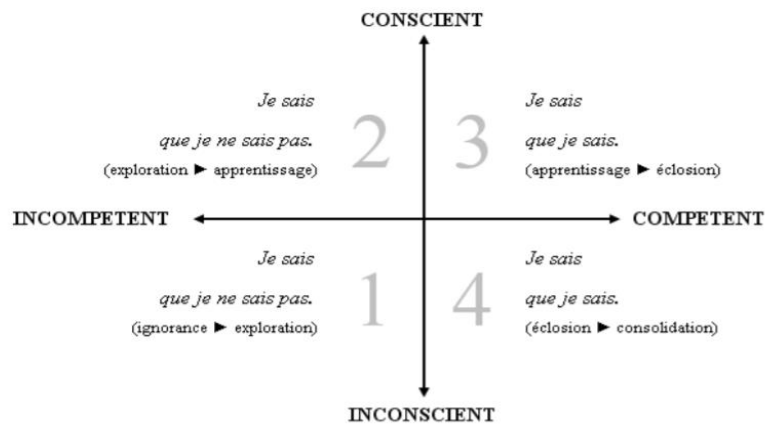
## 2.2. L'émergence du talent :

Quant à l'émergence du talent, Mirallès (2007) estime que ce dernier a éclos de façon innée chez l'individu. Dans cette idée, nous nous sommes intéressé au le travail de trois auteurs à savoir Blanc, Foix et Maurice (2008) leur ouvrage s'intitule L'alchimie des talents, un atout stratégique pour l'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle. À travers cet ouvrage, Foix estime que le talent est tout dans ce qui est relationnel qu'il émerge grâce à l'interaction avec d'autres individus, son milieu et les parties prenantes externes (fournisseurs, actionnaires ou encore clients...), donc tout ce qui entoure l'entreprise est atout à l'atteinte de la performance. Par contre, Foix insiste sur le fait que l'environnement entourant l'individu joue un rôle majeur dans l'émergence de son talent, c'est ainsi que les auteurs rejoignent l'idée de Mirallès (2007, p136) qui estime lui aussi que l'environnement fait partie du processus d'éclosion du talent.

On comprend là que les deux atouts importants qui font d'une personne un talent sont sa capacité à créer des relations et à interagir avec eux, mais aussi être acteur de son environnement, le créer soi-même au lieu de le subir.

Pour mieux expliquer leur point de vue, Blanc, Foix et Maurice mettent en place une matrice se basant sur le principe de Peter<sup>19</sup> pour expliquer les étapes d'émergence du talent. :

Figure 04 : Etapes de l'émergence du talent



Source : Blanc Y., Foix C., Maurice M.

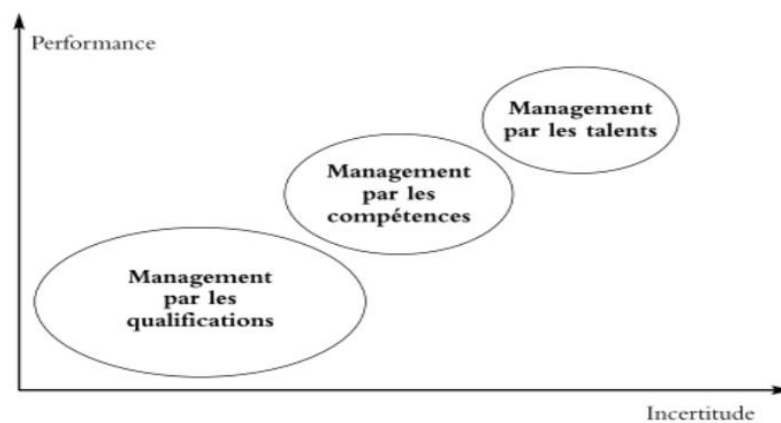
- **La phase 1** est celle de l'exploration ou d'état d'inconsciemment incompétent, là il faut trouver pour quoi l'individu est fait. Pour les auteurs, il est question de stimulation du talent et qu'elle doit se trouver à trois niveaux distincts à savoir : pratique tout d'abord (agir), émotionnel (ressentir) et intellectuel (penser).
- **La phase 2** renvoie à l'inconsciemment incompétent, donc à l'apprentissage. Il est question de transformer les potentialités en savoir-faire tout en intégrant des contraintes techniques ou légales. Considérée comme une étape ingrate qui donne le sentiment de tourner en rond.
- **La phase 3** est celle du consciemment compétent autrement dit l'éclosion. C'est à cette étape que commence à émerger le talent, car il en prend conscience. Les compétences sont consolidées grâce à l'apprentissage survenu à l'étape précédente, on voit l'acquisition d'une certaine technicité. Le talent devient mature.
- **La 4<sup>e</sup> et dernière phase** du processus est celle de la consolidation, à cette étape les réflexes et les savoir-faire se déclenchent automatiquement.

Au-delà de ces quatre étapes, Peter, Foix et Maurice ont ajouté deux étapes spécifiques au talent à savoir :

<sup>19</sup>Laurence J. Peter, Raymond Hüll, Le Principe de Peter, Paris, Stock, 1970, réédition 2011, Le Livre de Poche, Ldp numéro 3118, 224 p

- La phase de transmission qui est une phase de développement supérieur, c'est savoir expliquer chaque étape de son action ; expliquer le pourquoi du comment de ses décisions et actions pour les accompagner à l'apprentissage et transmission de savoirs.
- En dernier lieu, nous avons la phase de consécration suprême, qui est la modélisation des connaissances, c'est bien au-delà de la transmission des connaissances. Pour atteindre cette étape, il est question de certaines conditions particulières à sa réalisation comme des moments de recul qui permet de dessiner la voie du talent par le biais de rencontres positives ou de détection de modalités pour l'épanouissement de chacun, l'autre étape est d'aller au-delà de soi-même pour se retrouver, c'est-à-dire l'anti-culte de soi et l'individualisme qui est incompatible avec l'émergence du talent. C'est-à-dire que l'entreprise ne doit pas tolérer tous les comportements de ces talents par peur de les perdre comme la rétention d'information ou l'égoïsme et le non transmet de savoir.

Figure 05 : Emergence du management des talents par Pierre MIRALLES



Source : Pierre Mirallès

### 2.3. Définition & historique du management des talents :

En termes de définitions en ce qui concerne le management de façon générale nous pouvons en trouver de façon infinie, mais nous retiendrons celle de Jean-Marie Peretti où il reprend le "père du management" à savoir Peter Drucker, son approche dit il "est d'avoir envisagé l'entreprise non pas comme un ensemble de ressources à optimiser, mais comme un groupe d'acteurs à motiver ». En se référant au talent, Drucker a déclaré<sup>20</sup>, « la raison

<sup>20</sup> Cité par PERETTI J.M. et al, (2009), p.323, Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans L'entreprise, Eyrolles, Edition d'Organisation

*d’être d’une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires ».*

Pour Jean-Marie Peretti, gérer les ressources humaines n’est pas “*considérer que leurs hommes sont des ressources, mais que les hommes ont des ressources*”<sup>21</sup>. Donc pour les deux auteurs, les seuls facteurs qui font progresser une entreprise sont les hommes qui la composent, en partant de l’ouvrier au manager exécutif. Pour Peter Drucker les objectifs du management sont :

- Définir la mission de son entité
- Fixer des objectifs clairs pour les équipes
- Analyser et organiser le travail pour créer un sentiment de satisfaction chez le personnel
- Informer et écouter ses employés
- Évaluer les résultats au moyen de normes spécifiques
- Former ses collaborateurs en permanence.

Toutefois, même si ces facteurs sont liés au collaborateur lambda on peut éventuellement créer un certain lien entre eux et certaines pratiques du management des talents que nous citerons ci-dessous.

On se demande souvent comment le terme de management des talents ou encore “*talent management*” est apparu, son origine est typiquement américaine et a vu le jour dans un ouvrage principal intitulé “*The War for Talents*”<sup>22</sup>, elle sera par la suite reprise par des auteurs européens. Pour les créateurs de cette notion, le talent se comprend comme une notion englobante de l’individu, renvoyant à l’ensemble des capacités d’une personne (compétences, expérience, intelligence, jugement, etc.). Il est associé à un haut niveau de performance ou à une combinaison de compétences rares et renvoie donc à une approche exclusive ; un nombre restreint de salariés ont du talent.

Comme Cadin<sup>23</sup> l’évoque dans ses travaux, le contexte qui a conduit McKinsey à parlé des talents était durant les années 80 où beaucoup de profils qualifiés était présents sur le marché du travail, ainsi pour les entreprises il était plus que facile pour eux de trouver

---

<sup>21</sup>PERETTI j.m, “Gestion des Ressources Humaines” 21<sup>e</sup> édition, page 1, Édition Vuibert.

<sup>22</sup>Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001

<sup>23</sup>Cadin, la gestion des talents au regard de l’évolution des carrières, 2008

chaussure à leur pied en termes de profil, ils se sont habitués à piocher à l'extérieur ou chez le concurrent et à délaissier la formation de leur personnel en interne, mais cette méthode se voyait peu à peu limitée, car ces entreprises elles-mêmes pouvaient voir leurs profils se faire voler par la concurrence, c'est pour cela que McKinsey a insisté sur l'émergence d'une pénurie tôt ou tard surtout avec le départ en retraite des "*papy boomers*". Le cabinet est vite persuadé que la compétition pour avoir les meilleurs va s'intensifier et se corser, que les entreprises les plus performantes seront celles qui seront les plus rapides sur le marché du travail, et que ceci ne se limitera pas qu'à la rémunération, mais surtout à celles qui offriront des promesses de développement.

C'est ainsi que la connotation talent est retenu pour qualifier les profils rares recherchés, mais surtout indisponibles sur le marché du travail, nombreuses d'ailleurs sont les théoriciens qui ont abordé le sujet comme les Américains et leur fameuse "guerre des talents", nous citerons les européens pour qui « *toute personne dont les capacités représentent une plus-value pour l'organisation, en lui permettant de se différencier de ses concurrents* »<sup>24</sup> C'est donc « *le rôle du manager d'adapter les fonctions du salarié à son talent. Le meilleur résultat est obtenu lorsque l'on fait correspondre le bon talent au bon emploi, sans oublier que ces talents doivent venir compléter ceux qui sont déjà présents dans l'entreprise* ».

Comme nous pouvons le lire dans un article du site français LeParisien Etudiant où l'on trouve le passage suivant " *La crise économique [...] a encore renforcé la nécessité pour les recruteurs de disposer des bonnes compétences et de les conserver. La chasse aux talents est plus que jamais ouverte et toutes les armes RH y contribuent*"<sup>25</sup>. Donc la concurrence est rude et la rareté des compétences se fait ressentir particulièrement dans des domaines sensibles où le turn-over est important, ou encore à cause de la pandémie de la COVID-19 qui a souligné ce souci d'attraction des talents entre autres. Actuellement, des termes tels que "*pénurie des talents*"<sup>26</sup> ou encore "*guerre des talents*"<sup>27</sup> ont vu le jour.

---

<sup>24</sup>Chaminade B., (2003) Identifiez et fidélisez vos salariés de talents, Editions Afnor

<sup>25</sup>LeParisien Etudiant, Emploi – Séduire les candidats : La guerre des talents fait rage, 13.02.2012

<http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/info/emploi-seduire-les-candidats-la-guerre-des-talents-fait-rage.html>

<sup>26</sup> Le Boston Consulting Group, 2012

<sup>27</sup> Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001; Burkus & Osula, 2011

Cependant, il n'existe pas un modèle idéal ou une démarche unique pour faire émerger les talents, ceci change par rapport à l'entreprise et à son contexte, par ailleurs, celles qui s'intéressent particulièrement aux talents mettent en place une gestion spécifique<sup>28</sup> pour ces derniers ou encore ce qu'on appelle un management des talents qui se fera dès le processus d'attraction des meilleurs, à savoir leur recrutement, le développement de leurs compétences et leur rétention.

Ceci dit, la citation qui se rapproche le plus au management des talents serait celle du 26<sup>e</sup> président des États-Unis, Théodore Roosevelt avait défini "*le meilleur manager comme étant celui qui sait mobiliser les talents pour faire les choses*"<sup>29</sup>. Ainsi, le manager joue un rôle décisif dans le processus de management des talents : Il accompagne et encourage. Ceci est dans l'idéal, cependant certains managers ont la manie de créer un écran de fumée pour masquer et limiter la détection des talents ceci se fait entre autres par l'exclusion de la performance individuelle de la dynamique de mobilité des talents. Par ailleurs, une démarche simple pourrait pousser à l'identification des talents grâce à la mise en place de programmes de management des talents et mettre en place une bonne communication interne là-dessus pour attirer le plus de salariés possibles susceptible d'être des talents<sup>30</sup>

On pourrait conclure par la définition suivante : « *pour l'organisation, manager les talents consiste à mettre en œuvre de façon spécifique et optimale, [...] les actes de gestion typiques des ressources : reconnaître, protéger, exploiter* »<sup>31</sup>.

#### **2.4. Compétence, talent & potentiel : Quelle différence ?**

De nombreux débats & réflexion ont vu le jour autour des notions polysémiques que sont la compétence, le talent et le potentiel. Sans vouloir faire de comparaison entre les trois termes comme nous pouvons le voir souvent sur certains articles et travaux<sup>32</sup>, ça sera à travers l'article de Pascal BRAUN intitulé "*Évaluation dans l'entreprise et justice organisationnelle : le cas des hauts-potentiels*" que nous allons récolter les définitions des notions citées ci-dessus.

---

<sup>28</sup> Falcoz et Melin, 2012 et 2013

<sup>29</sup> Théodoe ROOSEVELT, "Quotations of Theodore Roosevelt" October 2004, Applewood Books

<sup>30</sup> Pascal MARTIN & Mahrane HOFIDHLLAOUI, Management des talents : Recrutement, développement, employabilité, performance, Edition Vuibert, p 54, aout 2017

<sup>31</sup> Thévenet, 2000

<sup>32</sup> Roger & Bouillet, 2009 ; d'Armagnac et al, 2016

Pour les créateurs de la notion de “*guerre des talents*”<sup>33</sup>, le talent englobe l’individu et les différentes capacités qui composent sa personne, à savoir ses compétences, expériences, intelligence, jugements, etc. Renvoyant à un haut niveau de performance individuelle, ce qui fait que ce n’est pas tout le monde qui est “*talent*” mais un nombre limité de collaborateurs.

D’autre part, la notion de compétence quant à elle a été élaborée dans les années 70 par McClelland on remarque que beaucoup de similarités sont avancées avec celle du talent cité par le cabinet McKinsey. La compétence aussi définit comme un haut niveau de performance<sup>34</sup> a toutefois la possibilité d’être prédéfinie grâce à des référentiels de compétences. Éventuellement, nous pourrions nous dire qu’élaborer un référentiel en termes de talent pourrait être envisageable or, le talent ne réponds pas à des cases bien définies comme en termes de compétences, où on peut les diviser en deux sous catégories celles qui définissent le poste et celles que la personne doit avoir pour occuper le poste. Donc elles sont plus rattachées aux critères du poste qu’à la personne.

En parallèle, le concept de potentiel quant à lui, émerge aux États-Unis dans les années 50, en continuité avec les travaux de psychotechniciens sur les centres d’évaluation. “*De même que pour la compétence, l’enjeu est de détecter le potentiel de l’individu, en se concentrant sur la validité prédictive des outils d’évaluation et en prenant une autre base que la performance passée. Une différence par rapport à la notion de compétence tient au fait que le potentiel est envisagé par rapport à une évolution de responsabilités*<sup>35</sup>. *Le potentiel est appréhendé comme la capacité à tenir un poste à responsabilité à des niveaux supérieurs à son poste actuel*<sup>36</sup>, *souvent dans une temporalité prédéfinie (ex : capacité à monter de deux niveaux de poste dans un délai de cinq ans). Les carrières des cadres à potentiel sont suivies par l’encadrement et la fonction RH. La liste de ces cadres, souvent gardée secrète, est régulièrement mise à jour et le label de potentiel est réversible.*”<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup>Michaels et al, 2001

<sup>34</sup>Meyers & Van Woerkom, 2014

<sup>35</sup> D’Armagnac et al, 2016

<sup>36</sup>Derr, 1987

<sup>37</sup>Pascal BRAUN, Évaluation dans l’entreprise et justice organisationnelle : le cas des hauts-potentiels, extrait de la Revue @GRH 2021/1, N°38, p165

Ainsi à travers les définitions des trois concepts nous pouvons discerner entre les trois et savoir à quel moment les utiliser.

## **2.5. L'identification des talents :**

Souvent assimilé à un don ou une qualité innée, l'identification et le développement des talents ont été défendus comme étant essentiels à la réussite organisationnelle et sont reconnus comme l'un des défis majeurs de la fonction RH<sup>38</sup>.

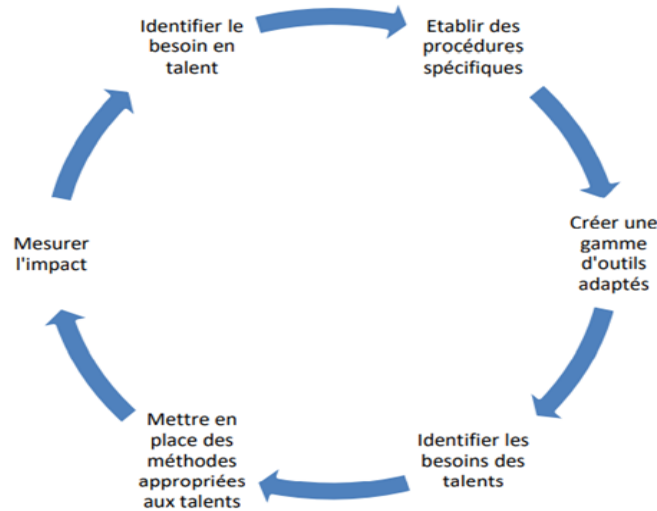
Comme indiqué ci-dessus, les définitions du talent varient considérablement, allant d'une optique qui se focalise sur l'individu en particulier à un ensemble de caractéristiques. Les organisations varient également dans la mesure dans laquelle elles considèrent le talent comme la performance et le potentiel des employés, ou s'il est plus exclusivement axé sur des ressources rares et des postes plus élevés<sup>39</sup>. Ce modèle de talent est défini par McCartney et Garrow (2006 : 6) comme « *les employés qui ont un impact disproportionné sur les résultats financiers, ou qui ont le potentiel de le faire* ». « *L'identification des talents dans ce cas est motivée par les lacunes en matière de capacités ou de compétences dans l'organisation et l'identification des segments critiques de la main-d'œuvre, qui sont essentiels à l'entreprise* » (Yarnall, 2008 : 32).

---

<sup>38</sup>Buckingham & Cosburgh, 2001

<sup>39</sup>Yarnall, 2010

Figure 06 : Circuit du management des Talents, P.Martin &amp; M.Houfaïdhllaoui, ed Vuibert 2017



Source : P.Martin & M.Houfaïdhllaoui, ed Vuibert 2017

Yarnall (2008) explique que les tendances actuelles en matière de gestion des talents suggèrent un retour à une approche plus planifiée du développement de carrière avec des études de cas indiquant que les entreprises devraient reprendre la gestion des carrières des employés à fort potentiel. Elle fait valoir que ces tendances impliquent fréquemment l'identification, la sélection et le développement de sources de talents discrètes qui sont considérés comme des ressources précieuses pour les futurs postes de direction et ont été classés en tant que pipelines de leadership, groupes professionnels et approches de rôle critiques (Garrow & Hirsh, 2008). L'une des raisons de la création de sources de talents est la nécessité d'améliorer les processus de planification des plans de relève en s'éloignant des stratégies de remplacement rigides pour créer des pipelines pour les emplois futurs (Byham et al., 2002).

Avant de commencer tout processus de management des talents, une approche marketing RH est nécessaire comme l'ont souligné Backhaus et Tikoo cités par Dejoux (2010, p.114) ça avant de retenir il faut attirer avant tout. C'est ainsi, que Mirallès (2007) fait la parallèle entre cette approche et celle du football, où pour lui le management des talents se fait en 3 étapes comme suite :

- « *Reconnaître les talents* » : savoir les détecter (scouting);

- « *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);
- « *Protéger les talents* » : les isoler des tentations externes (cocooning).

Selon Miralles<sup>40</sup>, « le potentiel est avant tout promesse de performances futures ». Il ne peut être observé directement d'où l'importance des méthodes de détection. Ces méthodes relèvent d'un jugement d'attribution de potentiel<sup>41</sup>. Ce jugement fait porter des risques à l'organisation, car il n'est jamais garanti. Il y a toujours un risque de se tromper sur le potentiel d'un collaborateur.

Selon Miralles<sup>42</sup>, « *il existe deux pratiques de scouting* » :

- Le recrutement basé sur « *la reproduction d'une élite* » ;
- La détection via l'identification d'éléments prometteurs pour constituer un « *vivier* ».

Thévenet<sup>43</sup> écrit qu'il faut peut-être préférer les « *pépinières* » aux « *pépites* », c'est-à-dire qu'il vaut mieux se préoccuper de faire éclore et de développer les talents de ses collaborateurs plutôt que de chercher à chasser les talents des concurrents. Il ajoute avec Dejoux<sup>44</sup> qu'afin de limiter les échecs rencontrés fréquemment lors du recrutement de talents, il vaut mieux développer « *une culture tournée vers le leadership* » en les identifiant en interne.

En ce qui concerne la détection, Mirallès estime que les hautes performances ne sont pas atteintes par tout le monde et du coup il n'y a que ceux qui disposent d'aptitudes particulières qui peuvent les atteindre, donc la performance est un déterminant important dans l'identification des talents.

---

<sup>40</sup>Miralles P., (2007), p.88, Le management des talents, Entreprises et management

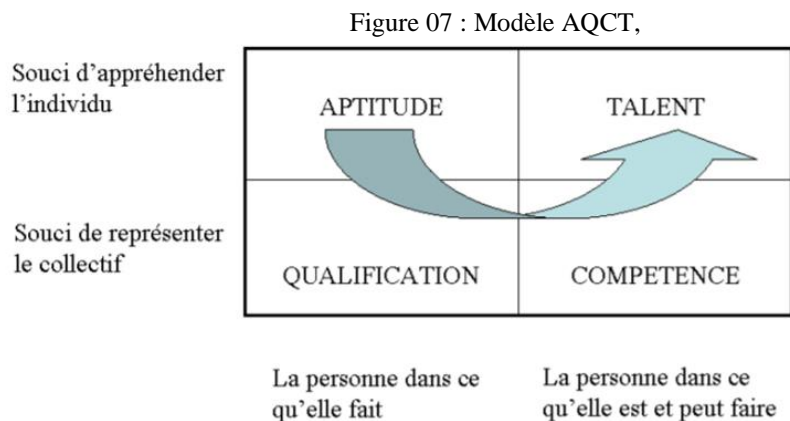
<sup>41</sup>Bernard et Saint Giniez, cité par Bournois et Roussillon, cité par Miralles, 2007, p.89

<sup>42</sup> Miralles P., (2007), p.167, Le management des talents, Entreprises et management

<sup>43</sup>Thévenet M., (2004), Gestion des personnes, Editions Liaisons

<sup>44</sup> Dejoux C., Thévenet M., (2010), p.116, La gestion des talents : la GRH d'après crise, Dunod

Par la suite, Dejoux et Thévenet<sup>45</sup> ont proposé un modèle appelé le AQCT (Aptitudes, Qualification, Compétence et Talent). Ici, L'aptitude de la personne se situe sur un plan individuel contrairement à la qualification et la compétence qui se déterminent sur un plan collectif.



Source : Dejoux et Thévenet 2010

Cette matrice aide donc l'organisation grâce aux relations individuelles ou collectives à déterminer les concepts d'aptitude, de qualification, de compétence ou de talent à développer.

Par ailleurs, des problèmes peuvent surgir lors de l'identification des talents comme :

- Savoir séparer performance et potentiel<sup>46</sup>;
- Pouvoir faire une évaluation objective par des personnes qualifiées<sup>47</sup>;
- Intégrer des procédures relatives à l'identification des talents dans la stratégie organisationnelle<sup>48</sup>;
- Impliquer pleinement les responsables hiérarchiques dans le processus, en tenant compte du fait qu'ils se sentent souvent accablés par les tâches qu'ils sont obligés d'accomplir en plus de leurs responsabilités managériales habituelles.<sup>49</sup>

<sup>45</sup>Dejoux C., Thévenet M., (2010), p.75, La gestion des talents : la GRH d'après crise, Dunod

<sup>46</sup> Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and performance appraisal research: A critical examination. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 975–985.

<sup>47</sup> Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(4), 377–412

<sup>48</sup> J. W. Boudreau and P. M. Ramstad. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Boston: Harvard Business School Press. 258 pages

<sup>49</sup> Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254–267

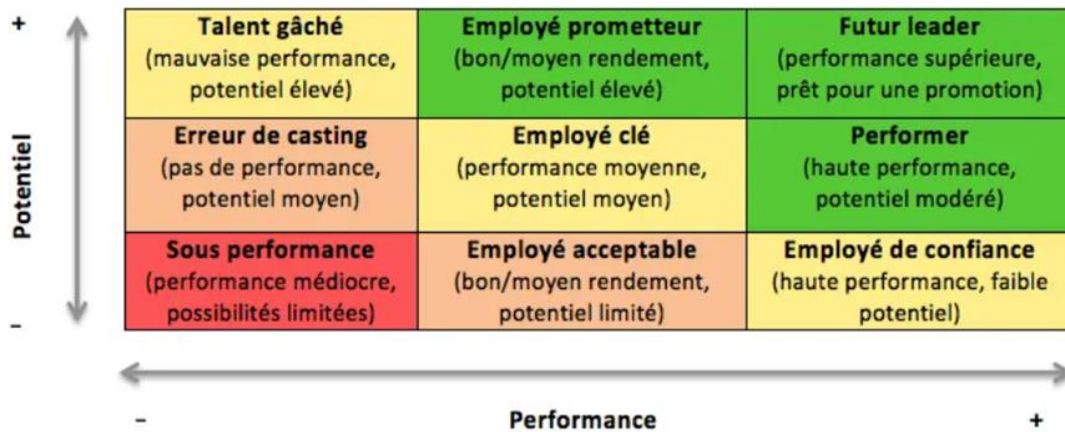
Pour conclure, le management des talents n'est pas un nouveau concept qui émerge, c'est plutôt sa signification qui prend un nouveau sens dû à une économie volatile dans laquelle nous vivons. Comme nous l'avons vu, les définitions et les perceptions en termes de talent management varient et le sont encore plus différents dans les différentes entreprises aux secteurs qui varient entre autres, mais ceci montre l'accapuration de ce courant et ont pu le modeler à leur façon pour en faire ressortir le talent adéquat qui saura rendre l'entreprise performante.

Priorité du top management et concept sur lequel il faudrait s'appuyer et recenser dans la stratégie, le talent est plus que jamais indispensable à la pérennité de l'entreprise. Clairement, c'est le capital humain qui crée de la valeur ajoutée au sein de l'entreprise, contrairement à la notion de performance ou de compétence qui peuvent être évalué et chiffrés, la notion de talent est beaucoup plus ambiguë à déterminer c'est pour cela que les professionnels du domaine on pensait à créer un outil qui pourra déterminer le talent grâce à une cartographie définie minutieusement pour cerner tous les critères qui pourraient entrer dans la détermination du talent.

L'identification des talents notion qui se fait individuellement par le biais d'assessment center entre autres, à la suite de ça tout est dans l'accompagnement et le développement de ce potentiel, l'objectif est de mettre en place des plans de successions qui résulteront par des promotions par exemple pour les aider à évoluer.

Pour identifier les talents, les professionnels s'appuient aussi sur la célèbre « *9 Box Matrix* », qui comprend deux axes : Performance et Potentiel et qui permet de faire émerger 9 profils de collaborateurs. C'est dans les années 1970 que McKinsey va développer ce concept pour venir en aide à General Electrics sur une problématique de priorisation des investissements de ses 150 filiales.

Figure 08: GE grille nine boxes



Source: McKinsey&amp;Co

### 3. L'évaluation :

L'évaluation de la performance et des compétences en RH est un essentiel du management en entreprise afin de mesurer les inputs individuels des collaborateurs, elle participe à l'attribution des objectifs stratégiques de l'entreprise tout en mettant en commun les objectifs des salariés de l'entreprise. À travers cette partie purement théorique, nous allons les objectifs de l'évaluation, les différents modèles et méthodes utilisés, pour enfin parler de son intérêt et les limites auxquelles elle fait face.

Fréquemment vu par les collaborateurs comme une sorte de sanction ou de devoir surprise pour essayer de les écarter ou les réprimander, mais contrairement aux idées reçues, l'évaluation est là pour aider les employés à acquérir des promotions ou encore des augmentations, dans le cas contraire l'individu sera probablement formé pour améliorer ses compétences à la prochaine évaluation entre autres. C'est grâce à sa finalité d'amélioration continue en adéquation avec la politique des entreprises que l'évaluation a sues acquérir une position dominante dans le champ de la prospective et de l'aide à la décision en entreprise.

Jean-Marie PERETTI définit l'évaluation en tant que système comme un ensemble de moyens mis en place dans l'entreprise pour apprécier les compétences et les performances des salariés. L'évaluation s'est progressivement constituée comme démarche explicite et outillée de la Gestion des Ressources Humaines. En effet, si l'évaluation informelle fait naturellement partie de la mission du manager, elle est souvent complétée par une évaluation formelle. À l'aide de méthode et techniques établies, il s'agit de porter un

jugement sur le travail accompli par un individu sur une période donnée (souvent annuelle), sa performance, ses compétences ou encore son potentiel<sup>50</sup>.

Bernard Martory et Daniel Crozet <sup>51</sup> définissent l'appréciation comme « *un jugement porté par un supérieur hiérarchique ou des collègues de travail sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions* ». Pour Tania Saba et al.<sup>52</sup>, l'évaluation du rendement peut être définie « *comme un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à modifier les caractéristiques, les comportements et les résultats d'un employé occupant un poste donné* ». Selon Jean-François Dhénin et Brigitte Fournier<sup>53</sup>, « *l'entretien annuel d'évaluation permet d'établir un bilan professionnel : il consiste en un entretien direct entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct où l'évolution de carrière et la promotion sont examinés* ».

Les travaux sur l'évaluation sont nombreux et les études empiriques soulignent des états d'insatisfaction et de scepticisme voir de lassitude de la part des collaborateurs face à ce processus d'apparence facile à mettre en place, mais toute une gymnastique se fait derrière par professionnels de la GRH.

Tableau 01 : Evaluation des compétences et la performance

Évaluation des compétences	Évaluation de la performance
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centrée sur les moyens d'arriver aux résultats attendus</li> <li>● La façon dont les objectifs sont atteints en combinant savoir, savoir-faire et savoir-être</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Centrée sur les résultats obtenus</li> <li>● Triptyque objectif/ moyens/ résultats (Mesure des écarts)</li> </ul>

Source : Nous même

<sup>50</sup>Amélioration du système d'évaluation du personnel. Cas de ONYX Allied Services S. A, Bienvenue Marie NFONO ABESSOLO, Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales - DEPA II option politique sociale de l'entreprise 2011

<sup>51</sup> MARTORY Bernard & CROZET Daniel, Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social & Performances, 9eme édition, 06/01/2016, édition Eyrolles

<sup>52</sup> SABA Tania & Simon L. DOLAN, La gestion des Ressources Humaines, 5eme édition, 29/08/2013, édition Eyrolles

<sup>53</sup>Dhénin, Jean-François ; Fournier Brigitte, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, édition Rosny-sous-Bois : Bréal, 1998

### 3.1. L'évaluation des compétences :

L'évaluation est la première passerelle pour tout programme de développement des carrières par laquelle doit passer tout salarié, elle s'inscrit toujours dans une perception d'amélioration continue des relations entre salariés et responsables hiérarchiques afin d'améliorer le dialogue entre eux. Ce long et complexe processus joue un rôle primordial dans la performance de l'entreprise, car c'est la qualité de la ressource humaine que possède l'entreprise qui crée sa valeur ajoutée, nous citerons Donnadiou repris par Ghada RAAD<sup>54</sup> qui a dit " *À la fin des années 1970, Américains et Européens s'interrogeaient sur les performances exceptionnelles des entreprises japonaises. L'observation montrait que ces entreprises ne disposaient pas de ressources naturelles et de facteurs de production nettement meilleur marché, n'avaient pas une organisation fondamentalement différente et n'avaient pas choisi des stratégies géniales. Une seule chose les différenciait : la qualité de leurs ressources humaines* " <sup>55</sup>. En somme plus nous avons un capital humain bien évalué plus il sera performant.

Le terme "ressources humaines" désigne l'Homme en tant que ressource pour l'entreprise. Le salarié n'est plus uniquement perçu comme produisant de la valeur ajoutée, mais comme un potentiel dont les compétences doivent être mises en avant et les faire évoluer. Et comme nous l'avons vu, valoriser le potentiel humain est vital pour toutes entreprises qui veulent gagner. En conséquence, évaluer les compétences et les développer par la suite, c'est créer de nouvelles sources de performances pour l'entreprise

L'évaluation du personnel commence tout d'abord par la définition des postes de l'entreprise, c'est-à-dire quelles sont les compétences nécessaires pour occuper ce poste, on les recense au nombre de trois à savoir :

- Le savoir : L'ensemble des connaissances acquises lors de votre formation ou votre expérience
- Le savoir être : Attitudes adoptées dans un contexte professionnel liées à vos valeurs, qualités personnelles et comportementales. Elles se reflèteront

---

<sup>54</sup> Ghada RAAD, Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ? Cas de l'actionnariat salarié

<sup>55</sup> Gérard DONNADIEU, Philippe DENIMAL, Classification-Qualification : de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences, Paris, Éditions Liaisons, 1993

forcément dans votre façon de travailler, c'est un complément entre "savoir" et "savoir-faire"

- Le savoir-faire : C'est tout ce qui est pratique et application de vos connaissances et votre "savoir" dans le cadre d'un métier<sup>56</sup>

Ainsi, nous pouvons définir l'évaluation des compétences comme le processus d'appréciation et de diagnostic des trois genres de savoirs cités ci-dessus afin de les aligner sur les attentes de l'entreprise. D'ailleurs nous pouvons aussi citer pour appuyer nos dires Chloé Guillot-Soulez<sup>57</sup> (2008) "*l'évaluation [des compétences] est un jugement porté sur le comportement d'un salarié dans l'exercice de ses fonctions.*"

### 3.1.1. Les méthodes d'évaluation des compétences :

Afin de mesurer le savoir, le savoir-être et le savoir-faire, nombreuses sont les méthodes qu'on pourrait utiliser. À noter, qu'avant d'évaluer le salarié il est impératif de l'informer sur le processus et les dates d'évaluations. Parmi les approches les plus utilisées pour évaluer les compétences, on peut citer :

- **L'entretien individuel d'évaluation** : rencontre en face à face entre le salarié et son supérieur hiérarchique direct, il permet de dresser un état des lieux de la situation (bilan des actions, réussites, atteinte - ou non - des objectifs...) et de fixer de nouveaux défis, mettre en place des formations, revoir la rémunération du salarié.
- **L'auto-évaluation** : salarié et manager remplissent, chacun de leur côté, un questionnaire relatif au travail du salarié. Ce document peut servir de base de discussion lors d'un entretien individuel, par exemple.
- **La méthode 360°** : réservée à l'évaluation des cadres managers, cette approche permet aux collaborateurs de ces derniers de les évaluer à travers une notation sur différents items. Cette démarche peut être restreinte (180°) ou bien étendue aux clients et fournisseurs (540°).

---

<sup>56</sup>Source : Site Web Secrétaire-Inc <https://www.secretaire-inc.com/savoir-savoir-etre-savoir-faire-les-3-mousquetaires-de-la-reussite/>

<sup>57</sup> Chloé GUILLOT-SOULEZ, La gestion des Ressources humaines, édition Gualino, 2008

- **L'entretien professionnel** : obligatoire quelle que soit la taille de l'entreprise, depuis le mars 2014, pour tous les salariés ayant plus de deux ans d'ancienneté, il permet notamment d'évaluer l'employabilité d'un salarié.
- **L'entretien de groupe** : accompagnée d'évaluations individuelles, cette approche est intéressante dans le cadre de projets menés collectivement,
- **Les Assessment Centers** : l'évaluation se fait en situation concrète, permettant de faire émerger des compétences autres que les "hard-skills", par exemple<sup>58</sup>.

#### 4. L'évaluation de la performance :

Évaluer, c'est contribuer à propulser ses collaborateurs à des niveaux d'excellence nouveaux.

Le marché du travail a bien changé ces dernières années, on est passé à une nouvelle vision ; l'idée Taylorienne où l'individu doit travailler d'arrache-pied est révolue, il est question de capital humain et performance. Ainsi donne de l'importance à l'évaluation et la performance les deux sont indissociables, car l'évaluation aide l'entreprise à développer sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, pour viser l'efficacité, voire l'efficience, ainsi pour faire un état des lieux et évaluer ou anticiper ; des indicateurs de Ressources Humaines ont émergés et ont été intégrés dans le tableau de bord du manager pour l'aider à gérer, développer une vision business qui s'aligner sur la stratégie d'entreprise et surtout apporter de la transparence Sachant que la notion de performance est générique qui recouvre diverses notions comme la compétitivité, l'efficacité, efficience , création de valeur ajoutée, etc. La performance se concrétise grâce à la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise.

Eric Campoy et al.<sup>59</sup>perçoivent l'appréciation comme « *l'ensemble des situations standardisées et périodiques dans lesquelles l'entreprise mesure les performances de*

---

<sup>58</sup>Source: Site Web Manager-Go <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-des-competences.htm>)

<sup>59</sup>Éric CAMPOY, Étienne MACLOUF, Karim MAZOULI, [et al.] Gestion des ressources humaines, Pearson éducation France. Paris - 2008

*chaque salarié ». Ces dispositifs d'appréciation ou « d'évaluation formalisée conditionnent en profondeur, à titre individuel et collectif, les décisions de GRH dans leur ensemble : rémunération, formation, mobilité... ».*

L'évaluation de la performance est une pratique courante et cohérente qui mesure la productivité et l'efficacité des salariés à l'atteinte de leurs objectifs, cette dernière s'inscrit dans une optique de management par les objectifs, ancrée dans la réalisation d'objectifs fixés pour une période déterminée.

Consistant en un rappel des objectifs du salarié et des résultats atteints. Le processus peut être informatisé et associé à un principe de bonus à attribuer selon l'atteinte des objectifs, l'évaluateur attribuera une note à chaque employé basé sur certains indicateurs de performance. Toutefois, ce processus peut générer du stress, car pour tout processus d'évaluation sa finalité est d'aligner la performance des salariés sur celle de l'entreprise, donc certains employés seront amenés à combler leurs écarts par le biais de formations pour les aider à augmenter leur performance.

En revanche, pour mettre en place ce genre de démarche, il est nécessaire de faire appel à des indicateurs de performance aussi appelés Key Performance Indicator<sup>60</sup> (KPI) pour assurer de l'objectivité et de l'éthique en termes d'évaluation.

#### **4.1. Key Performance Indicator (KPI) :**

En se faisant évaluer, les collaborateurs s'attendent à trouver éthique et objectivité de la part de leurs supérieurs surtout en termes de performance, il est souvent difficile et délicat de trouver les bons critères pour mesurer la performance. Ainsi divers indicateurs de performance existent pour aider les managers à évaluer leurs employés, allant d'indicateurs de satisfaction, de promotion ou encore financiers et de performance, on en rencontre de toutes les sortes.

Concrètement, on pourrait se demander ce qu'est vraiment un indicateur de performance ? Cet élément clé de mesure de la performance a pour but d'orienter les actions de l'entreprise dans le sens de sa stratégie. Les informations cumulées aident le décideur à apprécier une situation et prendre une décision. Plusieurs auteurs ont proposé différentes

---

<sup>60</sup>Indicateur de performance

définitions pour A. Van WEELE<sup>61</sup>, le terme performance fait référence à une combinaison de l'efficacité et l'efficience. En précisant que la performance se situe dans le triptyque : objectifs -moyens ou ressources –résultats.

Pour Voyer, la performance est un concept englobant et intégrateur fort difficile à définir de façon précise. Il considère la performance comme une valeur ajoutée à un état initial, comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non désirable. Elle peut être la réponse au besoin, ni plus ni moins en matière de quantité, de qualité, de coût et de temps. L'auteur poursuit en mentionnant que la performance peut également représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité et du bien-fondé d'une organisation<sup>62</sup>.

La notion d'indicateur RH a commencé à se développer au début des années 70, lorsque la fonction des ressources humaines est passée d'un simple centralisateur de documents administratifs, en rapport avec les salariés, à une fonction génératrice de valeur ajoutée, du fait de ses conseils en matière de gestion et d'optimisation du Capital Humain, octroyant ainsi un levier de performance aux entreprises. À travers notre travail, nous nous intéressons plus aux indicateurs de performance en termes de RH, afin d'avoir une vision synthétique et globale sur les données clés par rapport au capital humain de l'organisation et particulièrement à l'évaluation de sa performance. Ceci aura pour but de fournir une aide à la prise de décision et au pilotage stratégique tout en s'appuyant des indicateurs pour mesurer l'efficacité des actions et objectifs pensés.

- **Comment choisir son KPI ? :**

« *Ce qui ne se mesure pas, ne se gère pas !* », comme le disait Ishikawa<sup>63</sup> repris par la suite par le théoricien de la physique quantique et prix Nobel 1922, Niels BOHR, cette citation fut le credo des statisticiens avant d'être repris par les contrôleurs de gestion et consultants pour parler de mesure de performance et de tableau de bord, sans ces deux leviers ils ne pourront pas forcément anticiper ou gérer une situation.

---

<sup>61</sup>Van Weele A., (2010), Purchasing and supply chain management: analysis, planning and practice, Thomson Publishing, Tampa (FL)

<sup>62</sup>G. DUMAS, [2007], « Tableau De Bord De Gestion : Indicateurs de performance en gestion hospitalière », Cahier de transfert, CT-2007-007, P.7)

<sup>63</sup>Kaoru Ishikawa, né à Tōkyō le 13 juillet 1915 et mort le 16 avril 1989, est un ingénieur chimiste japonais, professeur à la Faculté d'Ingénierie de l'Université de Tokyo, et un des théoriciens précurseurs de la gestion de la qualité (Source Wikipédia)

À l'ère de la digitalisation où l'information est devenue une denrée, voire un atout stratégique & compétitif, ainsi les managers RH ont tout intérêt à user des indicateurs RH, mais trouver les indicateurs adéquats qui répondront à leurs attentes reste un défi.

On penserait que choisir peu d'indicateurs est le mieux, mais bien au contraire en choisir peu limitera l'analyse des données, cependant le choix des indicateurs à adopter dépend de la taille de l'entreprise et de son domaine d'activité ainsi que sa stratégie RH, il est conseillé de limiter le nombre de KPI RH entre 5 à 10, il faut aussi prendre en compte qu'ils doivent être définis par l'équipe pour les motiver et non pas leur être imposé, car il y aura moins de chances que ceci fonctionne.

Le choix des KPI dépend essentiellement de caractéristiques précises car *“Un KPI sert à transmettre le "sens" de l'information, autant bien le sélectionner, le construire et le présenter !”*<sup>64</sup>

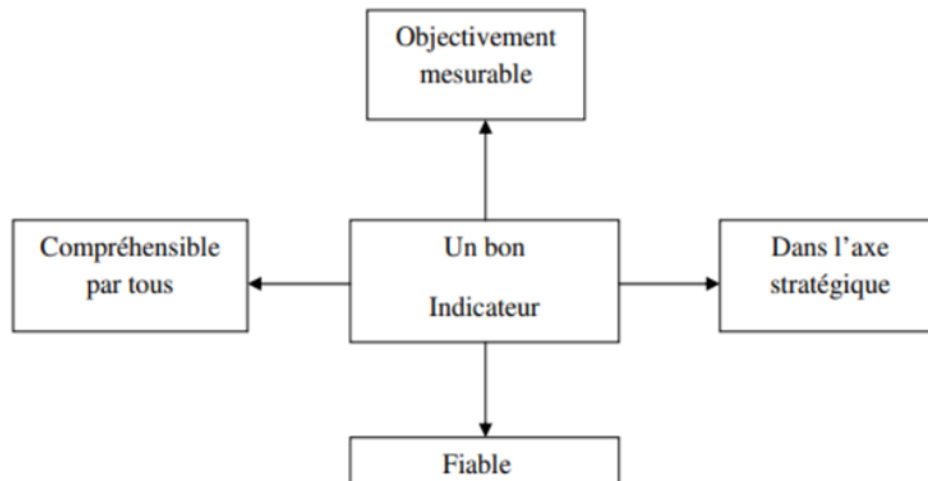
Mise à part le nombre de KPI qui ne devrait ni être irréal ni insuffisant, certains critères existent pour choisir un KPI :

- Il doit être orienté pour mesurer l'avancement selon l'objectif
- Il doit être réalisable
- Il doit être exploitable et pertinent en temps réel
- Il doit être fiable
- Il doit être bilatéralement choisi pour faire impliquer l'équipe

---

<sup>64</sup>Source; Site web Piloter.org <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>

Figure 09 : Critères de choix d'un KPI



Source : Martory B, « Piloter les performances RH », Ed. LIAISON, France, 2008, P41

- **Comment choisir un objectif ? :**

Pour choisir un objectif, le modèle SMART semble être le modèle incontournable. Acronyme composé de cinq lettres S.M.A.R.T aide à préciser qu'un objectif de performance soit optimal, autrement dit, sans un objectif précis, il n'est pas possible de mesurer la performance liée à la stratégie poursuivie.

Choisir ses objectifs est une étape assez délicate où il faut prendre en considération tous les types de décisions qu'on voudrait prendre, car ces objectifs sont la clé du projet de pilotage de l'entreprise qui est connu pour être couteux et important pour l'organisation.

Le management par objectifs défini par Peter Drucker en 1954 utilisait cette démarche, mais sans les acronymes, ce n'est que par la suite avec George T Doran qui a été le premier à utiliser l'acronyme SMART, il préconise fortement l'utilisation de la démarche SMART, pour lui certains objectifs doivent être utilisés comme lignes de conduite à leur concrétisation, bien connue en management de projet cet acronyme à différentes lettres représente :

- **Spécifique (anglais : Specific) :** un objectif spécifique doit être en lien direct avec le travail de la personne chargée de réaliser l'objectif : il doit être personnalisé. Par ailleurs, un objectif peut être également qualifié de simple, car il doit être simple à comprendre, clair, précis et compréhensible par la personne pour que celle-ci soit

efficace, car la complexité ralentit l'action. De plus, il doit être compréhensible également par tous pour que l'objectif ait une légitimité aux yeux de tous ;

- **Mesurable (anglais : Measurable)** : un objectif mesurable doit être quantifié ou qualifié. Pour réaliser un objectif, la définition d'un seuil est nécessaire afin de savoir quel est le niveau à atteindre, la valeur de la mesure à rencontrer. Il n'est pas possible de choisir un objectif que l'on ne peut quantifier ou qualifier par souci d'évaluation des moyens nécessaires pour l'atteindre ;
- **Acceptable ou ambitieux (anglais : Ambitious)**, il doit également être partagé par les participants (anglais : Agreed upon) et orientée Action (anglais : Action-oriented), on dit parfois également **Acceptable**, **Atteignable** et **Ambitieux** (anglais : Acceptable, achievable and Ambitious) : un objectif acceptable est un objectif suffisamment grand, ambitieux pour qu'il représente un défi et qu'il soit motivant. Par ailleurs cet objectif doit être atteignable et donc raisonnable favorisant ainsi l'adhésion des participants à ce dernier. Ainsi, l'objectif sera plus facilement accepté par chacun des acteurs ;
- **Réaliste (anglais : Realistic)** : même si on trouve une variante en Relevant, pour pertinent) : un objectif réaliste est un objectif pour lequel le seuil du réalisme est défini. C'est-à-dire un niveau pour lequel le défi motivera le plus grand nombre de participants et évitera au mieux l'abandon de certains participants au fur et à mesure de la progression de l'objectif ;
- **Temporellement défini (anglais : Time-bound)** : un objectif temporellement défini est délimité dans le temps : une date butoir avec, éventuellement, des dates intermédiaires. L'objectif doit être clairement défini dans le temps par des termes précis comme « d'ici à 3 mois » et non pas par des termes flous comme « le plus rapidement possible »<sup>65</sup>;

---

<sup>65</sup>« Créer des objectifs S.M.A.R.T., une formule magique en marketing - Stratégie Marketing PME | Stratégie Marketing PME » [archive], sur [www.strategiemarketingpme.com](http://www.strategiemarketingpme.com) (consulté le 16 novembre 2016)

- **Avantages & importance de la mise en place d'indicateurs de performance RH :**

Les indicateurs RH servent à analyser les données & les actions du service RH ou encore à établir le niveau d'efficacité des processus et à mesurer la performance RH. Mais c'est surtout un outil incontournable pour aligner entre la stratégie & l'opérationnel, de ce point on a pu balayer ces quelques avantages :

- Suivi des objectifs RH stratégiques : Les indicateurs RH permettent d'avoir une vision claire et prospective sur les différentes données salariales et une analyse objective de l'efficacité des actions mises en place au sein de la fonction RH.
- Identification des écarts & diagnostic des dysfonctionnements : Les KPI globalement et les indicateurs RH de façon spécifique à travers le tableau de bord aident à détecter et anticiper les écarts facilement ainsi que les dysfonctionnements pour trouver des solutions correctives.
- Simplification des reportings RH : Le tableau de bord RH sert à piloter et présenter de façon synthétisée les actions RH entrepris ainsi que les résultats.
- De l'efficacité & rapidité dans la prise de décision : Les indicateurs aident à piloter & simplifier le processus décisionnel, cette transparence et visibilité du tableau de bord aident à la prise de décision rapidement.

#### **4.2. Tableau de bord de pilotage de la performance :**

Un tableau de bord ou encore appelé Dashboard permet d'avoir une vue d'ensemble sur les indicateurs de l'entreprise ou d'un métier. Il sert à renseigner l'entreprise sur sa performance par rapport aux objectifs fixés.

S'inscrivant dans une logique de Lean management, c'est-à-dire d'amélioration continue, le tableau de bord est un outil indispensable pour améliorer les performances de son entreprise comme le dit Kaplan : « *Toute entreprise, qui ne s'améliore pas est condamnée !* »<sup>66</sup> Ainsi, dans un environnement très concurrentiel, s'améliorer à chaque reprise pour corriger ses lacunes est obligatoire pour ne pas se faire devancer, utiliser un tableau de

---

<sup>66</sup>R. KAPLAN cité par (C. LEGRENZI, [2013] ; « L'Entreprise Numérique : Nouveaux critères de performance », ACAYS, Nouméa, 01 Août 2013. P.17 128 Op. Cité P.18

bord pour synthétiser ses données et aider les décideurs à prendre une décision est devenu un acte stratégique pour toute entreprise qui cherche à exceller et s'améliorer.

Ce suivi de la performance se doit d'être fiable et mesurable, comme le souligne Nobre « *le tableau de bord devient ainsi un outil dont l'objectif n'est plus uniquement de recenser des variables rendant compte des résultats de l'entreprise, mais de traduire les évolutions des caractéristiques internes à l'origine de la performance de l'entreprise. Cela permet aux responsables d'anticiper la prise de décision sans attendre le feedback des réactions de l'environnement au travers des indicateurs financiers* »<sup>67</sup>.

### 4.3. Les objectifs de l'évaluation

Tous genres d'évaluation est bénéfique pour l'entreprise, ceci lui permettra de mieux gérer son personnel et d'avoir des données fiables et exploitables, mais surtout à jour en termes de compétences et de performance des collaborateurs. Ainsi Alouane (1997) affirme que l'évaluation *“permet en effet d'une part d'enrichir les informations dont dispose le service du personnel et de contrôler l'efficacité des actions entreprises et d'autre part de s'assurer que les agents sont prévenus de leurs performances et ainsi apporter l'orientation adéquate à leur carrière”* elle ajoute *“ elle permet d'apprécier la pertinence des actions du service du personnel lui-même et en particulier : la formation, la rémunération, le recrutement et la promotion “* .

L'objectif de l'évaluation pour l'évalué est de répondre à ses attentes de reconnaissances, ainsi l'individu pourra se réaliser et sera motivé, pour appuyer nos dires nous mettrons la citation comme suite d'Abraham Maslow : *“La société parfaite est celle où la possibilité de la réalisation de soi serait offerte à tous les individus”*<sup>68</sup>. En étant reconnu pour son travail, il disposera *“d'un retour de la part de son supérieur, et plus généralement de l'entreprise”*<sup>69</sup>. Cette reconnaissance peut être d'ordre financier ou en forme de promotion et d'élévation de poste de travail, ce qui l'aidera à exprimer ses besoins en terme d'évolution de poste de carrière ou de besoins en formation. Donc, l'évalué a tout à gagner

---

<sup>67</sup>Th. NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21<sup>e</sup> Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011. P.4)

<sup>68</sup>Abraham MASLOW, “Les travaux de Maslow janvier 1950”

<sup>69</sup>Campoy,2008

en se faisant évaluer, dans tous les cas l'entreprise aura un œil sur lui pour l'aider à satisfaire ses attentes.

En termes de management, l'objectif soutirait de l'évaluation par le manager est d'être au courant des dysfonctionnements, écarts que l'évaluation aura recensés pour les combler, donc il aura à *“mieux gérer son équipe pour la période à venir : amélioration de l'efficience (par une meilleure allocation des ressources) et de l'efficacité (par une définition pertinente et actualisée des objectifs) de son équipe”*.

Par ailleurs, on peut recenser d'autres objectifs fruit de l'évaluation entre autre les objectifs psychologiques qui s'articulent autour du besoin du collaborateur à contribuer aux normes de réussite et des attentes de sa hiérarchie, nous avons aussi les objectifs de performance qui s'illustrent par des objectifs ambitieux et réalisables attribués aux collaborateurs, donc il sera jugé sur son degré de réalisation de ses objectifs, en dernier lieu nous avons les objectifs de développement qui, eux se penchent sur l'adaptation du poste à l'entreprise, à l'employabilité, mais surtout à la progression de carrière de l'employé.

En sommes, l'objectif organisationnel de l'évaluation est l'ajustement dans la précision des missions et responsabilités, pour ce qui est de la finalité de l'évaluation pour l'évalué est de pouvoir se situer au sein de l'entreprise pour pouvoir faire mieux à l'avenir, mais leur perception est surtout de gérer sa carrière professionnelle. Ceci dit, on ne peut pas retirer à l'évaluation ses objectifs majeurs qui sont moins palpables, mais si importants à l'entreprise à savoir la communication interne, la motivation et la fidélisation des employés au sein de l'entreprise.

Donc, il semble clair que sans objectifs bien définis et planifiés, l'évaluation n'a pas raison d'être. Par ailleurs, pour mettre en place l'évaluation, il est imminent de cartographier tout un processus régit par des méthodes bien spécifiques.

#### 4.4. Les méthodes d'évaluation

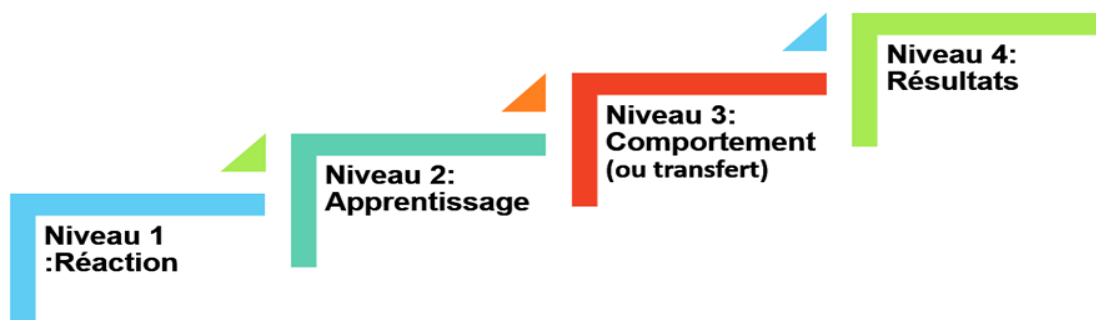
- Le modèle de Kirkpatrick :

Le plus populaire et le plus utilisé aujourd'hui. Il a été développé et introduit par Don Kirkpatrick en 1959 grâce à une série d'articles publiés dans le "Journal of the ASTD". Le modèle innovant de Kirkpatrick a permis à toute organisation d'évaluer facilement tout cours ou programme de formation. Le modèle a rapidement acquis une reconnaissance mondiale et son utilisation s'est généralisée parmi les organisations de toutes tailles au cours des années 1970 et 1980.

Le modèle Kirkpatrick est probablement le modèle le plus connu pour analyser et évaluer les résultats des programmes de formation et d'éducation. Il prend en compte tout style de formation, à la fois informel ou formel, pour déterminer l'aptitude sur la base de quatre critères de niveaux.

La réaction de niveau 1 mesure la façon dont les participants réagissent à la formation (par exemple, la satisfaction). Niveau 2, L'apprentissage analyse s'ils ont vraiment compris la formation (par exemple, augmentation des connaissances, des compétences ou de l'expérience). Le comportement de niveau 3 examine s'ils utilisent ce qu'ils ont appris au travail (par exemple, un changement de comportement), et les résultats de niveau 4 détermine si le matériel a eu un impact positif sur l'entreprise/l'organisation.<sup>70</sup>

Figure 10 : Modèle de Kirkpatrick



Source : Cours de Aimad DJEHICHE, module Suivi et évaluation du personnel

<sup>70</sup>Dr. Serhat Kurt, Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation, September 6, 2018  
<https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>

➤ Le modèle de CIRO :

En 1970, Peter Warr, Michael Bird et Neil Rackham ont publié leur livre, *Evaluation of management training*. Leur cadre d'évaluation de la formation est devenu connu sous le nom de « modèle CIRO » et offre aux entreprises un moyen d'évaluer les besoins et les résultats de la formation.

Le modèle CIRO est un modèle d'évaluation de la formation qui est utilisé pour évaluer l'efficacité du cours de formation en gestion. Il a été développé par Peter Warr, Michael Bird et Neil Rackham, qui ont publié le livre *Évaluation de la formation en gestion* en 1970. Les modèles CIRO offrent aux entreprises un moyen efficace d'évaluer leurs besoins et leurs résultats en matière de formation en gestion.

À l'instar d'autres modèles d'évaluation de la formation, le modèle CIRO est hiérarchique, ce qui signifie que les praticiens doivent commencer au premier de ses quatre niveaux, avant de passer successivement aux niveaux suivants. À cet égard, le modèle CIRO est similaire à d'autres modèles d'évaluation de la formation dont nous avons discuté dans le passé, tels que le modèle Kirkpatrick et le modèle Phillips ROI.

Cependant, contrairement à d'autres modèles d'évaluation des apprentissages, le modèle CIRO vise spécifiquement à évaluer la formation en gestion. Cela le distingue des autres modèles qui peuvent être largement appliqués à un certain nombre de rôles et de postes différents au sein d'une organisation.

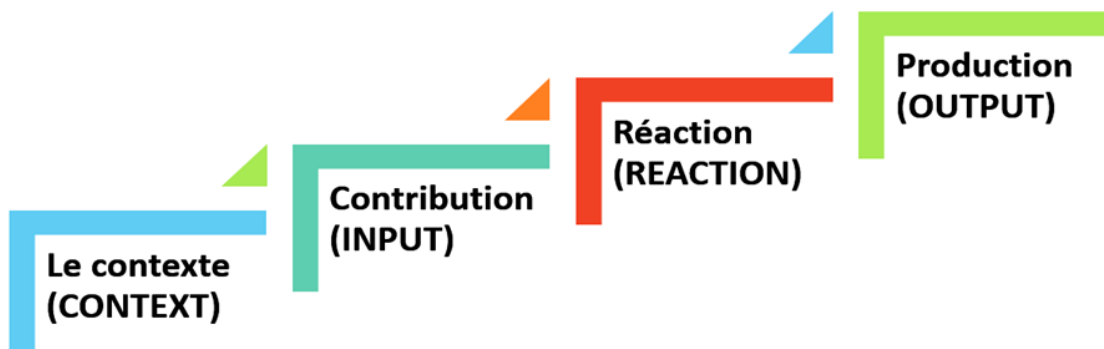
Pour mieux comprendre le modèle CIRO, il est nécessaire d'étudier plus en détail ses quatre niveaux. En tant que modèle hiérarchique, on doit commencer par étudier le « *Contexte* », avant de passer par « *Entrée* », « *Réaction* » et « *Sortie* ». Les trois premiers niveaux du modèle CIRO sont les « *évaluations* » et le quatrième niveau est le « *résultat* », ou les résultats. Selon le modèle CIRO, avant d'évaluer les réactions et les résultats, il doit y avoir une analyse du contexte et des contributions possibles<sup>71</sup>.

CIRO est un acronyme qui représente les quatre niveaux qui composent cette approche de l'évaluation de l'apprentissage. Elles sont :

---

<sup>71</sup>Jonathan DELLER, CIRO Model: The Definitive Guide, 30.12.2019, <https://kodosurvey.com/blog/ciro-model-definitive-guide>

Figure 11 : Modèle CIRO



Source : Cours de Aimad DJEHICHE, module Suivi et évaluation du personnel

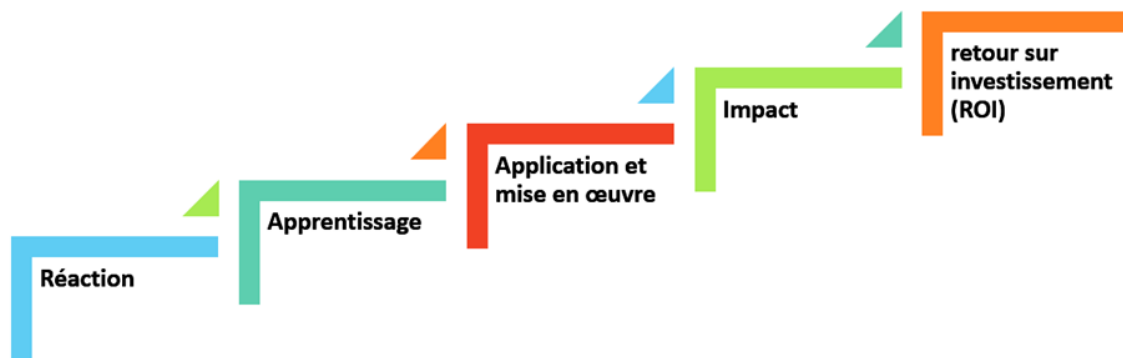
➤ The philippe ROI : Retour sur investissement :

Alors que le modèle Kirkpatrick gagnait en popularité dans les années 1970, de nombreux universitaires et professionnels du monde des affaires voulaient le développer et le développer. Parmi eux se trouvait Jack Phillips, qui a publié son propre livre, *“Return on Investment in Training and Performance”*, en 1980. Phillips voulait s'appuyer sur le travail de Don Kirkpatrick et aborder plusieurs de ce qu'il considérait comme ses lacunes. Avec le temps, l'approche de Phillip en matière d'évaluation de la formation est devenue connue sous le nom de modèle de retour sur investissement de Phillips.

La décision de Jack Phillip fut d'ajouter un cinquième niveau au modèle Kirkpatrick, qui est de loin l'aspect le plus souvent cité du modèle Phillips ROI. Le modèle Phillips comporte cinq niveaux qui suivent globalement la portée et la séquence du modèle Kirkpatrick. Pour mieux comprendre comment cela fonctionne, revenons au quatrième niveau du modèle de retour sur investissement de Phillips. Le niveau 4 - Impact - consiste à déterminer l'impact commercial qu'un programme d'apprentissage a eu sur une entreprise ou une organisation. Le modèle de retour sur investissement de Phillips indique que cet impact peut être traduit en termes monétaires et comparé au coût total de fonctionnement de la formation.<sup>72</sup>

<sup>72</sup>Jonathan DELLER, The Complete Philips ROI Model Tutorial for Beginners, 30.10.2019

Figure 12 : Modèle The Phillippe ROI



Source : Cours de Aimad DJEHICHE, module Suivi et évaluation du personnel

➤ Le modèle Brinkerhoff :

En 2003, Robert O. Brinkerhoff a introduit une toute nouvelle méthode d'évaluation de l'efficacité de la formation, appelée Success Case Method (SCM). Le SCM est une méthodologie qui aide une organisation à comprendre comment un programme de formation ou de coaching fonctionne bien, ou pourquoi il ne fonctionne pas. Cependant, il existe deux grandes différences entre le SCM et les autres programmes d'évaluation de la formation.

La méthode des cas de réussite (SCM) consiste à identifier les cas les plus et les moins réussis dans un programme et à les examiner en détail. Cette approche a été développée par Robert Brinkerhoff pour évaluer l'impact des interventions organisationnelles, telles que la formation et le coaching, bien que l'utilisation de SCM ne se limite pas à ce contexte. C'est une approche utile pour documenter les histoires d'impact et pour développer une compréhension des facteurs qui améliorent ou entravent l'impact.

Premièrement, le SCM ne se limite pas simplement à l'évaluation de la formation et peut être appliqué à une grande variété d'événements ou d'activités. Par exemple, il pourrait être appliqué à un nouveau type de machinerie ou à une nouvelle installation dans laquelle une entreprise a investi.

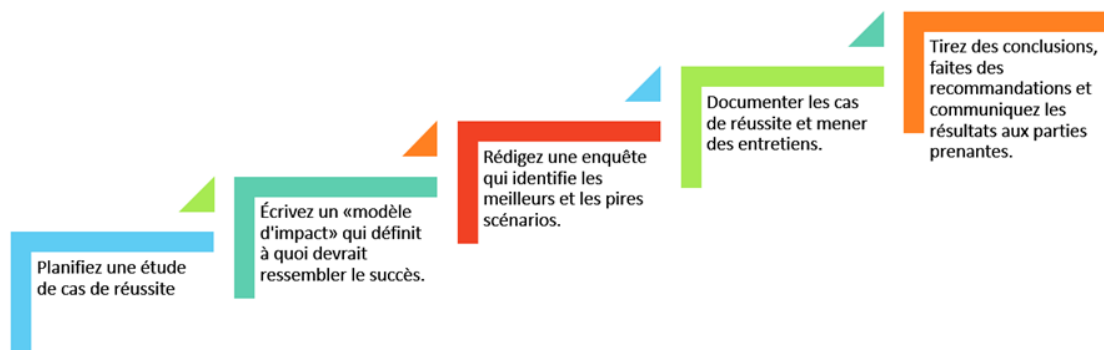
Deuxièmement, contrairement à d'autres modèles d'évaluation de la formation (*comme le modèle de Kirkpatrick*), le SCM ne se préoccupe pas de trouver la performance moyenne

des participants à la formation. Au lieu de cela, il étudie délibérément les participants les plus réussis et les moins réussis. En d'autres termes, il examine les cas extrêmes.

Une étude SCM peut être utilisée pour répondre à l'une ou à toutes les questions suivantes :

- ❖ Que se passe-t-il vraiment?
- ❖ Quels résultats, le cas échéant, le programme contribue-t-il à produire?
- ❖ Quelle est la valeur des résultats?
- ❖ Comment l'initiative pourrait-elle être améliorée?<sup>73</sup>

Figure 13 : Modèle Brinkerhoff



Source : Cours de Aimad DJEHICHE, module Suivi et évaluation du personnel

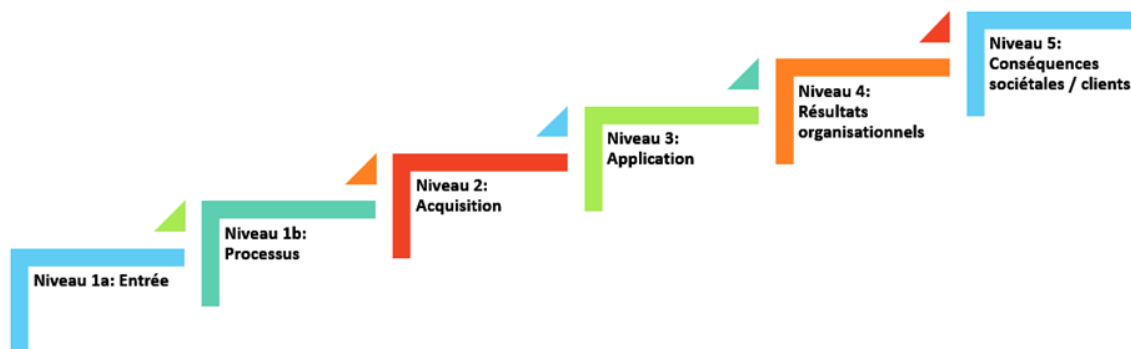
➤ Le modèle Kaufman :

Roger Kaufman et John M. Keller ont publié *“Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick”* dans l'édition d'hiver 1994 de *“Human Resource Development Quarterly”* Ce travail est devenu connu sous le nom des cinq niveaux d'évaluation de Kaufman et est communément appelé modèle d'évaluation de l'apprentissage de Kaufman, il a divisé le niveau 1 (réaction) de Kirkpatrick en deux parties : 1a, « *Entrée* » et 1e, « *Processus* ». Cependant, Kaufman a introduit un cinquième niveau qui évalue l'impact de la formation sur les clients de l'organisation et sur la société.

<sup>73</sup>Brinkerhoff, 2003, p. 6-7

Le modèle de Kaufman est souvent loué pour la séparation des « *intrants* » et des « *processus* », car cela permet d'évaluer plus facilement si le matériel de formation ou la prestation ont été la cause du succès ou de l'échec d'un cours de formation. Cependant, le cinquième niveau du modèle de Kaufman - conséquence sociétale / client - est souvent jugé impossible à mettre en œuvre pour la majorité des entreprises.

Figure 14 : Modèle Kaufman

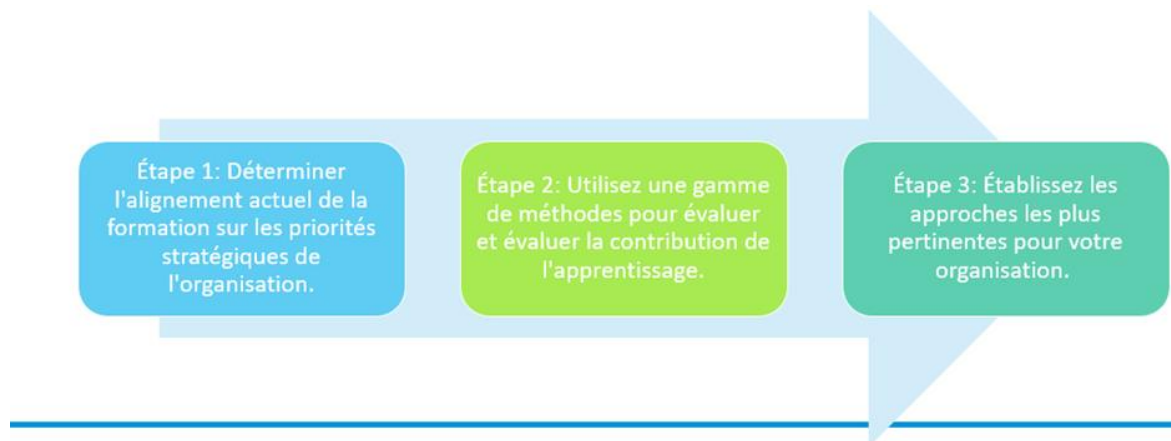


Source : Cours de Aimad DJEHICHE, module Suivi et évaluation du personnel

#### ➤ Le modèle Anderson : CIPD

Ce modèle unique a été publié pour la première fois par le Chartered Institute of Personnel and Development en 2006 sous le nom de « *Anderson Value of Learning Model* ». Ce modèle diffère des autres modèles d'évaluation de la formation à deux égards importants. Le modèle d'Anderson est un cycle en trois étapes qui aide une organisation à déterminer la meilleure stratégie de formation pour ses besoins.

Figure 15 : Modèle Anderson : CIPD



Source : Cours de Aimad DJEHICHE, module Suivi et évaluation du personnel

## **5. Les avantages et les limites de l'évaluation :**

L'évaluation, processus qui vise à améliorer l'entreprise pour atteindre ses objectifs est souvent critiqué et connaît beaucoup de limites face à son application d'autres, la critique souvent pour sa non-objectivité.

Pour Chloé Guillot Soulez (2008), l'évaluation connaît des limites, mais aussi des avantages par exemple, elle permet de faire le point pour détecter de nouvelles compétences ou de nouveaux talents auprès des salariés, ou encore favoriser la motivation en offrant des perspectives d'évolution. Enfin, le processus d'évaluation permet de connaître les attentes des salariés et d'y répondre par le biais des leviers de la RH à savoir la formation, la rémunération ou encore la mobilité

Cependant, certaines limites ont été observées, selon l'auteur, le processus comporte une part de subjectivité, car des fois la démarche intègre des aspects personnels et professionnels à la fois. L'auteur a aussi mis l'accent sur les outils de l'évaluation tels que les grilles d'évaluation et les fiches de notations qui peuvent générer un effet halo ou encore du stress. Par ailleurs, le but de l'évaluation peut mener l'évalué à se censurer et l'évaluation individuelle peut être en contradiction avec l'esprit "*team work*", pour ce qui est des choix des critères d'évaluation ce dernier est central et devient d'autant plus difficile quand les postes sont élevés.

Ceci dit, l'évaluation risque aussi d'engendrer un effet Pygmalion, c'est-à-dire que si l'évalué est positivement évalué il sera motivé à fournir plus d'efforts pour progresser dans sa carrière, à contrario s'il est évalué de façon négative il aura plus effet à être démotivé et sera plus réservé au travail.

# **CHAPITRE III : CADRE CONCEPTUEL**

À travers cette seconde section, nous allons présenter l'approche épistémologique retenue pour traiter notre sujet, nous définirons par la même occasion les concepts centraux mobilisés dans notre recherche et présenterons le modèle conceptuel.

## 1. Posture épistémologique :

La recherche en sciences de gestion peut s'inscrire dans différentes postures épistémologiques, à savoir qu'une posture épistémologique est une prise de position, un modèle de sciences ou encore un paradigme dans lequel s'inscrit le travail de recherche en sciences de gestion.

Ainsi, se positionner épistémologiquement, choisir sa posture ou encore son paradigme signifie que le chercheur en élaborant son travail devrait s'inscrire dans une certaine logique, approche ou encore philosophie. En se positionnant, le chercheur pourra délimiter son périmètre de recherche et se conditionner à la méthodologie choisie à savoir inductive, déductive ou encore abductive. Ces dernières définissent aussi les méthodes de recherches à mobiliser telle que quantitative ou qualitative. Quant au positionnement, lui est conditionné par la nature du phénomène du sujet traité et par la valeur que nous voulons lui associer, le processus de production ici, est le contexte de notre recherche.<sup>74</sup>

Ceci dit, la nature de notre étude s'inscrit dans une philosophie constructiviste inductive, aussi communément appelée constructionniste. Avec une telle position épistémologique, la recherche en gestion focalise son attention sur l'explication des phénomènes et non sur leur prédiction. La connaissance est évaluée par l'expérience du sujet, ainsi, cette représentation construit la connaissance qu'ainsi elle constitue. Selon le paradigme constructiviste, il n'existe pas une réalité qu'il serait possible d'appréhender, même de manière imparfaite, mais des réalités multiples, qui sont le produit de constructions mentales individuelles ou collectives et qui sont susceptibles d'évoluer au cours du temps.<sup>75</sup>

Ainsi, le constructionnisme regroupe donc ces « *différents projets sociologiques, historiques et philosophiques ayant pour but de montrer ou d'analyser des interactions sociales ou des chaînes de causalité réelles, historiquement situées, ayant conduit à, ou*

---

<sup>74</sup>DUDEZERT Aurélie, La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation, 24 novembre 2003, Ecole Centrale Paris

<sup>75</sup>BEN AISSA Hazem, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec

*ayant été impliquées dans la mise en évidence ou l'établissement de quelque entité ou fait présent »<sup>76</sup>.*

Par conséquent, notre travail de recherche qui repose sur le rôle du processus d'évaluation de la performance RH comme outil de détection des talents s'inscrit dans cette logique, car le phénomène de détection des talents reste un processus complexe et les théoriciens ont diverses hypothèses sur le sujet, ce qui nous a amené à nous orienter vers une logique constructiviste inductive. L'adoption de ce paradigme au dépit d'autres paradigmes repose sur le fait qu'il considère la connaissance comme un construit des expériences de l'Homme dans un contexte spécifique. En sommes, même si nous ne l'avons pas abordé plus haut et chose qui paraît évidente, le travail de recherche va dans une optique de recherche qualitative, optique qui d'ailleurs va en complémentarité avec celle du constructivisme ; ce genre de recherche n'est pas chiffrable à contrario avec celle qui est quantitative, ceci dit, l'étude qualitative cherche à observer, comprendre, et étudier les idées, opinions et sentiments des individus en<sup>77</sup> profondeur face à un phénomène bien spécifique.

## **2. Les objectifs de la recherche :**

*“La science commence dès que le savoir, quel qu'il soit, est recherché pour lui-même.”*

Tout projet ou initiative entamée doit avoir un but clair à atteindre, particulièrement pour les travaux de recherches scientifiques qui cherchent à déterminer une réponse, une solution ou générer des hypothèses pour atteindre un objectif défini auparavant en testant ces hypothèses et collectant des données qui pourraient faciliter l'atteinte de notre but

Ainsi, l'objectif général de notre travail de recherche consiste à comprendre le rôle du processus d'évaluation de la performance RH dans la détection des talents. Il s'agit là, d'expliquer comment la mesure de la performance des employés au sein de l'entreprise permet de faire ressortir des profils qualifiés de “*talents*”.

Notre travail de recherche vise en premier lieu à définir le concept de management des talents au sein de la RH. Ensuite, nous définirons ce qu'est le processus de la performance RH et en quoi il consiste, un accent particulier sera porté sur l'évaluation de la performance RH qui est un point très important à l'élaboration de notre recherche.

---

<sup>76</sup>Hacking, 2001, p. 74

<sup>77</sup>Émile DURKHEIM, Éducation & Sociologie, 1922

### **3. Modèle Conceptuel :**

Aucune recherche, originale puisse-t-elle être, ne peut être isolée par rapport à un objectif. Que cette recherche soit entreprise dans le but d'apporter un sens, pour approfondir des recherches, ou pour créer un corpus explicatif dans tous les cas, son but est de faire progresser la connaissance et créer du sens pour ce faire, elle doit toujours être rattachée à un contexte particulier pour l'expliquer. Par conséquent, le cadre conceptuel a pour but de bien cerner cet ensemble d'idées.

L'orientation du cadre conceptuel est d'enrichir la problématique et d'aider à donner de la signification aux hypothèses émises. Il ne procure pas d'explication, mais aide le phénomène à être compris grâce à des références et théories entre autres. Ainsi, il aide à l'orientation de la démarche dans une certaine pensée et logique.

Après avoir entrepris d'expliquer de façon purement théorique les idées que nous avons retenues dans la revue de littérature nous allons maintenant, nous aider du cadre conceptuel pour tamiser et extraire les quelques idées et théories qui s'inscrivent le mieux dans notre démarche de recherche.

#### **3.1. Le management des talents :**

Avec l'afflux du processus de mondialisation qui engendre l'augmentation de la concurrence au sein du marché du travail en créant une pénurie de main d'œuvre qualifiée, les entreprises Algériennes n'en sont pas non plus épargnées avec une forte installation d'entreprises multinationales au sein du pays, ces dernières veulent aussi les meilleures du pays. Généralement prisés par des géants mondiaux de différents secteurs tels que le Gas&Oil, le pharmaceutique, etc., le cabinet de conseil en management PwC veut aussi avoir sa part de talents dans cette lutte acharnée. Souvent délaissé ou mal entrepris par les managers d'entreprises, le management des talents est et restera la solution face à la pénurie d'employés qualifiés, une approche globale à mettre en œuvre partout n'existe pas forcément, car à chaque entreprise son style de management bien à elle afin de répondre à ses attentes.

Objectif primordial des entreprises d'avoir un vivier de talents pour y piocher en cas de besoins, le management des talents n'est plus un concept à mettre de côté, les talents les plus prisés sont carrément chassés sur LinkedIn même si ces derniers sont passivement à la

recherche d'emploi, une offre bien intéressante et concurrentielle à ceux qu'ils ont déjà, pourrait les faire quitter leur entreprise pour aller voir ailleurs.

À travers notre travail de recherche, nous allons nous focaliser sur le travail du cabinet McKinsey pour traiter du management des talents.

Le management des talents est perçu de différentes façons par les auteurs, par conséquent la définition de Mirallès<sup>78</sup> où il compare le management des talents au football, les pratiques du management des talents sont de 3 ordres :

- a. « *Reconnaître les talents* » : savoir les détecter (scouting) ;
- b. « *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) ;
- c. « *Protéger les talents* » : les isoler des tentations externes (cocooning).

Pour Mirallès, Si l'on retient comme définition du talent qu'il constitue « *un ensemble de ressources rares appartenant à la personne, mais trouvant leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par les organisations aptes à les exploiter* »<sup>79</sup>.

Une autre définition du management des talents émerge, il se définit "pour l'individu, gérer son talent consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation". "Pour l'organisation, manager les talents consiste à mettre en œuvre de façon spécifique et optimale, [...] les actes de gestion typiques des ressources : reconnaître, protéger, exploiter"<sup>80</sup>.

Par conséquent, pour notre travail de recherche nous retiendrons la première citation citée ci-dessus à savoir celle de Mirallès qui fait la parallèle entre management des talents et football, car elle explique le processus du talent management comme ce dernier se fait au sein du cabinet où s'effectue mon travail de recherche.

---

<sup>78</sup> Mirallès, 2007, p.161

<sup>79</sup>Miralles, 2007, p.158

<sup>80</sup>Thévenet, 2000

### 3.1.1. Définition de la notion “talent” :

Même si la notion de talent varie d’une structure à une autre, d’un domaine à un autre, l’idée reste la même c’est tout individu qui est plus performant que ce qu’il lui est demandé, c’est-à-dire qu’il est au-dessus des critères qui pourraient exister au sein de l’entreprise.

Avec le développement de la fonction RH et l’émergence de nouveaux concepts *“l’utilisation habile par l’organisation de la ressource spécifique que constitue le talent concerne tout à la fois la gestion au sens traditionnel, puisqu’il s’agit d’une ressource qu’il est indispensable de reconnaître, protéger, exploiter”*<sup>81</sup>. Pour Mirallès, Si l’on retient comme une définition pour le talent ceci s’illustrera comme un *“ensemble de ressources rares appartenant à la personne, mais trouvant leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par les organisations aptes à les exploiter”*<sup>82</sup>.

### 3.1.2. L’identification des talents :

Durant cette période de transformation profonde et durable, il est parfois très compliqué, long et coûteux de trouver les bons profils. Les structures prennent ainsi de plus en plus conscience qu’il est essentiel de se concentrer sur leurs ressources internes et réussir à y identifier *“les key talents”*, les employés à haut potentiel. Ainsi, étape cruciale pour appréhender les talents qui pourraient exister au sein de l’entreprise, l’identification reste une étape assez compliquée du fait que la notion de talent n’est pas une notion quantifiable qu’on pourrait juste calculer par le biais d’indicateurs ou de résultats. C’est au-delà de cette optique que nous retiendrons le talent mapping de l’anglais qui signifie cartographe ou encore appelé *“la matrice des 9 box”* par le cabinet de conseil McKinsey & Company en 1970.

Cette cartographie a été expliquée à travers un article trouvé sur LinkedIn édité par Nabil TRIFESS où il y explique cette matrice qui consiste à se concentrer sur deux critères de référence, à savoir l’attractivité et la compétitivité de l’industrie General Electric vu que la matrice a été conçue suite à des travaux de recherche chez ce dernier. Quelques années plus tard, la matrice a été démocratisée par la communauté RH qui a gardé le même

---

<sup>81</sup>Plane, Thévenet

<sup>82</sup>Miralles, 2007, p.158

concept pour classer le talent au sein des organisations en changeant les deux axes élaborés auparavant par ceux de la performance et du potentiel.

La matrice permet de faire ressortir 9 profils différents regroupés en 3 catégories à savoir :

- Les employés activement désengagés : Des salariés qui sont démotivés, mais qui entravent l'accomplissement des autres collaborateurs
- Les employés non engagés : Des salariés qui ne sont pas passionnés et peu motivés ; ils ne cherchent à faire que le minimum pour répondre à leur tâche
- Les employés engagés : Des salariés qui ont un lien profond avec l'entreprise où ils travaillent, stimulent l'innovation et veulent propulser leur organisation au top, c'est bien cette catégorie qui représentent les talents de demain.

Par ailleurs, un aspect très important n'est pas à négligé qui est celui de la prise en considération de 4 concepts clés pour l'élaboration de la matrice qui sont :

- Les compétences techniques, c'est-à-dire tout ce qui est savoir-faire dont le collaborateur aurait besoin pour accomplir sa mission, ce niveau implique tout ce qui est technicité et maîtrise du métier, en anglais on les connaît sous le nom de "*hard skills*".
- Les compétences comportementales, c'est tout ce qui est lié a.u savoir être de la personne, à savoir son interaction avec les autres, son adaptabilité à son environnement de travail etc, en sommes tous les aspects qualitatifs de la personne, aussi connu sous l'anglicisme de "*soft skills*".
- Engagement : C'est le degré de motivation du collaborateur qu'il fournit pour accomplir son travail, c'est l'un des facteurs les plus importants dans la détermination du talent, comme l'explique le théoricien Vroom à travers ses travaux de recherches, si motivation n'est pas présente alors pas d'existence pour la performance<sup>83</sup>
- La performance, critère tout aussi pertinent que l'engagement, la performance est la clé de contrôle du potentiel au sein de l'entreprise afin de se situer.

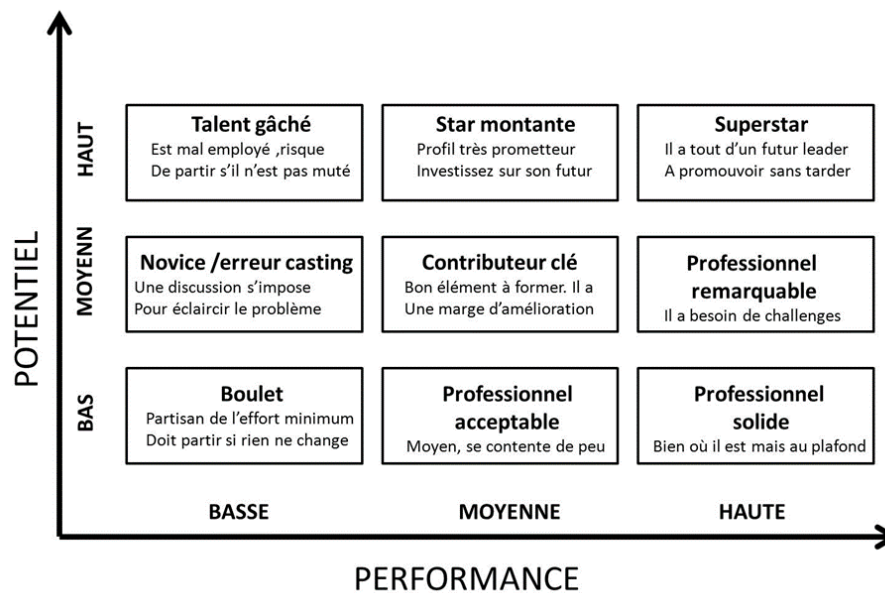
La combinaison des trois facteurs aide l'entreprise à créer une pondération qui l'aidera à créer son vivier de talents<sup>84</sup>.

---

<sup>83</sup>Vroom, Victor H. (Victor Harold), 1932-, Work and motivation, Jossey-Bass Publishers, 1995

<sup>84</sup>Le "Talent Mapping" pour mieux repérer ses talents..., Nabil TRIFESS, Head of HR, IT Professional, PMP, LinkedIn, 2 Mai 2016

Figure 16 : Modèle des Nine Boxes



Source : <https://ingenieursdemaintenance.blogspot.com/2016/03/managers-faites-la-difference-entre.html>

(consulté le 24/09/2021 à 17 :30 )

### 3.2. L'évaluation :

L'évaluation ou encore vu comme le processus d'appréciation est une activité primordiale pour le développement optimal de la valeur d'une entreprise et de son rendement. Elle permet d'arrêter le temps pour regarder en arrière et voir l'évolution qu'a pu connaître l'organisation, comment elle est passée d'un état initial à son état actuel, particulièrement dans un environnement qui ne fait que changer (pandémie, crises financières, pénuries...) Il est donc intéressant de se pencher sur le sujet ce qui nous aidera à se situer et probablement sera guise de soutien pour une éventuelle projection ou vision à long terme.

L'évaluation du rendement est bien plus qu'une rencontre annuelle. Elle est un processus continu de mobilisation des employés vers une performance optimale. Le gestionnaire et l'employé doivent s'entendre préalablement sur les objectifs à atteindre et sur les critères d'appréciation. Au courant de l'année, un suivi est effectué et de la rétroaction est donnée pour s'assurer d'une progression adéquate. Finalement, la rencontre d'évaluation permet de faire le point sur la performance de l'employé.<sup>85</sup>

<sup>85</sup>Tiré de TECHNOCompétences, (2003). Guide de gestion des ressources humaines, EmploiQuébec et TECHNOCompétences, 132 p Fichier PDF

À travers cette partie nous allons retenir une définition de l'évaluation qui sera utilisé comme guide ou encore ligne directrice pour notre travail de recherche. Nous retiendrons par la même occasion la définition faite par Eric Campoy qui désigne l'évaluation comme *“une activité sous-jacente à toute pratique sociale dès qu'une décision quelconque doit être prise”*<sup>86</sup>.

### **3.2.1. L'évaluation de la compétence :**

Développer des compétences au sein de l'entreprise, nécessite de les évaluer pour voir le résultat d'éventuelles formations, ce n'est pas évaluer la formation bien au contraire, c'est évaluer l'individu et voir ce qu'il a pu acquérir en connaissances et savoirs à la fin de ce processus. L'évaluation des compétences a surtout pour but d'évaluer le niveau de compétence du collaborateur, cette démarche vise aussi à mettre en place un plan de succession adéquat, car un employé compétant est un salarié sur lequel l'entreprise peut miser à long terme

De ce fait, nous retiendrons la définition de la compétence proposée par Guy Le Boterf : *“La compétence est une notion pluridimensionnelle qui se situe au carrefour de trois types de ressources :*

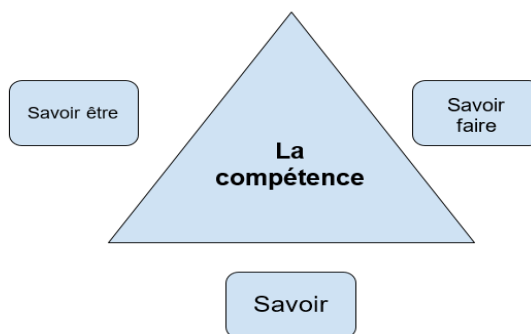
- *Les ressources mobilisées grâce à la biographie et la socialisation du sujet, que l'on peut dénommer savoir être*
- *La formation, qui va donner une dimension cognitive à la compétence, que l'on peut dénommer savoir*
- *La situation professionnelle, c'est-à-dire l'expérience de travail et les exigences de l'entreprise qui vont modeler la compétence, que l'on peut dénommer savoir-faire”*<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup>CAMPOY E., MACLOUF E., MAZOULI K., et al. Gestion des ressources humaines. Paris, Collection Synthex, Pearson, 2008, 256p

<sup>87</sup>Claude blanche Allégre, Gestion des ressources humaines, Édition de boeck, 2008, bruxelles p.23

Figure 17 : Les trois savoirs



Source : Elaboré par nous-même

### 3.2.2. L'évaluation de la performance :

La performance fréquemment perçue comme l'atteinte d'objectifs bien définis sans problèmes, ainsi un collaborateur performant atteint ses objectifs avec aisance et sans contraintes. Évaluation de la performance ou évaluation du rendement pour d'autres, cet acte managérial sert à évaluer ou encore mettre une valeur sur le travail d'un collaborateur au cours d'une période déterminée. Les définitions fusent et sont innombrables, par ailleurs nous garderons celle-ci : *“ l'évaluation de la performance est une activité de la Gestion des Ressources Humaines qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies ”*<sup>88</sup>

Par conséquent, comme le dit l'auteur cette évaluation de la performance doit être appuyé par des critères bien explicites qui montrent la clarté et l'objectivité de cette évaluation, ces mêmes outils sont utilisés à tous les niveaux de l'entreprise pas qu'en RH à savoir les indicateurs de performance que nous verrons plus bas dans notre travail de recherche.

#### a. Le tableau de bord :

*“Vous ne pouvez manager ce que vous ne pouvez mesurer”* <sup>89</sup>W. Edwards, statisticien, professeur, auteur et consultant américain en management

Un bon décideur doit prendre toutes les options qui lui sont à sa disposition pour prendre une décision effective et satisfaisante à la stratégie d'entreprise, c'est ainsi plusieurs leviers

<sup>88</sup>Sekiou et al, Gestion des ressources humaines, Édition Boeck université, Canada, 2001, p.304

<sup>89</sup>W. Edwards Deming (14 octobre 1900 – 20 décembre 1993

sont pris en considération dans la gestion d'une organisation, entre tableau de bord prospectif équilibré (balanced scorecard), ou encore tableau de bord financier, etc. Nombreux sont les tableaux de bord pour aider les managers à avoir une vision globale et claire de ce qui se passe au sein de leurs entreprises, mais ce n'est que récemment que le tableau de bord RH a commencé à être estimé à sa juste valeur. Un tableau de bord qui gère la masse salariale, mais aussi les dépenses grâce aux différents indicateurs qui le composent.

Atout plus qu'indispensable pour le pilotage de la gestion stratégique des ressources humaines, le tableau de bord est devenu un outil dont les décideurs ne peuvent plus se passer lors de leur prise de décisions stratégiques. Est-ce que mes collaborateurs sont satisfaits ? Sont-ils performants ? etc. Tant d'interrogations auxquelles le tableau de bord RH peut répondre pour faciliter la prise de décision.

Enfin, nous pourrions retenir comme "la" définition la plus appropriée pour définir ce qu'est un tableau de bord par celle de Michel Gervais, pour qui un tableau de bord est « *un système d'information permettant de connaître en permanence et le plus rapidement possible les données indispensables pour contrôler la marge de l'entreprise à court terme et faciliter celle-ci dans l'exercice des responsabilités.* » Michel Gervais. Une définition qu'on pourrait aussi bien retenir est celle de Claude ALAZARD et Sabine SEPARI : « *Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs organisés en système suivis par la même équipe ou le même responsable pour aider à décider, à coordonner, à contrôler les actions d'un service. Le tableau de bord est un instrument de communication et de décision qui permet au contrôleur de gestion d'attirer l'attention du responsable sur les points clés de sa gestion afin de l'améliorer* »<sup>90</sup>.

#### **b. Les indicateurs de performance :**

Depuis plusieurs années, la quantification des données d'entreprises en termes de performance est plus complexifiée que jamais. De nouveaux acteurs ont vu le jour et sont de plus en plus impliqués dans la performance de l'entreprise comme les stackholders et

---

<sup>90</sup> Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; DECF, 5 éditions « contrôle de gestion » édition Dunod ; page : 591

les différentes nouvelles parties prenantes. Le concept de performance a connu un regain d'intérêt et s'est élargi, ne se limitant plus à la seule dimension financière<sup>91</sup>.

D'ailleurs, la définition de Kaplan & Johnson est à mettre en relief *"Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise"*<sup>92</sup>.

Par ailleurs, la performance est au cœur de la décision et de l'élaboration stratégique de toute une entreprise. Elle est à ce titre une variable clef des équilibres économiques, financiers et sociaux de n'importe quelle organisation. Lorsqu'on considère la performance comme le sujet incontournable de la maîtrise des processus de gestion, la première question qui se pose est celle des facteurs qui expliquent son évolution. Cependant, nous avons estimé qu'il est évident de mettre en place des indicateurs de performance pour aller au fond du sujet, c'est ainsi que dans la prochaine partie nous traiterons du choix des différents indicateurs de performance.

- **Taux d'absentéisme :**

Souvent vu comme un terme uniquement péjoratif en termes de productivité pour l'entreprise, ou de bloqueur pour son développement, mais l'absence est une véritable source d'information et d'indication qui aide l'entreprise à se positionner.

Ceci dit, l'Association Française de Normalisation (AFNOR) évoque ce qui suit en terme d'absentéisme : *" A côté de "l'absentéisme", on trouve d'autres expressions. Certaines entreprises parlent " d'indisponibilité" au travail, de peur d'effaroucher les représentants du personnel avec un terme négatif. D'autres parlent de plans pour accroître le "présentéisme" ou "l'assiduité" du personnel. On entend aussi parfois parler de " politique de la chaise vide" et "d'abandon de poste" quand le salarié déserte totalement son espace de travail sans justificatif."*<sup>93</sup>

Au sein des organisations, nombreuses sont les causes de l'absentéisme, on compte :

---

<sup>91</sup>Gonnet, C., Masseran, Gillet, P & Chacon MJJ. (2012). Définition et évaluation de la performance. In Nathan (Ed.), "Management des entreprises. Paris

<sup>92</sup>Kaplan et Johnson, 1987, p.259, cités par Löning et al, 2003

<sup>93</sup><https://www.boutique.afnor.org/resources/c4110209-b568-4bea-a1f4-33aa564a21ed.pdf>

- Les congés autorisés : Les jours de congés, les récupérations & repos, les heures consacrées à l'exercice syndical<sup>94</sup> (Loi 90-11, article 14, 18), congé paternité/maternité, mariage, deuil, etc.
- Les grèves
- Les retards et les absences non justifiées
- Accidents de travail
- Arrêts maladies

Le taux d'absentéisme est un indicateur du milieu de travail et de satisfaction des employés, il est synonyme d'incapacité physique à occuper son poste de travail. Néanmoins, toutes les absences ne relèvent pas de l'absentéisme comme le congé de maternité ou encore la dispense de formation.

La définition de l'absentéisme est indissociable de ses causes, puisqu'il est toujours le fruit d'un manquement de l'entreprise. Des manquements qui trouvent leurs sources tantôt dans des relations humaines dégradées, tantôt dans un rapport médiocre au management, tantôt dans le contenu du travail lui-même.

L'absentéisme est mesurable, chiffrable et son taux peut dès lors être impacté. Plus il est faible et plus l'entreprise est en bonne santé.

La formule du taux d'absentéisme généralement admise est la suivante :

$$\text{(Nombre d'heures d'absences de la période / Nombre d'heures de travail en théorie sur la période) x 100}$$

On peut être encore plus précis en examinant les données de chaque responsable de département, on pourra identifier exactement quelles sont les zones qui posent problème et trouver une solution.

Ainsi le taux d'absentéisme par manager se calcule :

$$\text{(Nombre de jours d'absence par une équipe ou un service / Nombre de jours ouvrables pour cette équipe ou ce service) x 100}$$

- **Taux de Turnover :**

---

<sup>94</sup> Droit du travail Algérien, Loi 90-11, article 14, 18

Comprendre le turnover a toujours été une préoccupation majeure de l'organisation et de la RH en particulier. Les coûts de départs pour une entreprise peuvent avoir des répercussions aussi bien directes qu'indirectes, sur la balance financière, mais qui peut avoir des conséquences sur le personnel. En essayant de comprendre la raison des départs de ses employés, l'entreprise pourrait créer une stratégie pour contrer la fuite des talents.

Le turnover, anglicisme venu outre-manche qui définit "*la rotation du personnel dans une entreprise*" Dictionnaire Larousse. Ce taux prend en compte tout ce qui est départs, à savoir les ruptures de contrats, démissions, mais aussi les licenciements ou période d'essai non renouvelés. Donc toutes les catégories de départs sont prises en compte même ce qui concerne le départ en retraite, l'inaptitude de travail, la mobilité professionnelle (interne, géographique).

Taux de Turnover ou encore appelé taux de rotation du personnel est l'indicateur le plus couramment utilisé en RH, il indique le nombre ou pourcentage de collaborateurs qui quittent l'entreprise au cours d'une période donnée

Cet indicateur est très utile pour évaluer la culture d'entreprise, la stratégie de recrutement, etc. Un taux élevé peut résulter de problèmes internes que le manager devrait penser

On calcule ce KPI comme suit :

$$\text{Taux de turnover} = (\text{Nombre de départs} / \text{Effectif moyen}) \times 100$$

- **Employee Net Promoter Score (eNPS) :**

Il n'est pas à mettre de côté que certains collaborateurs désertent leurs employeurs, car non satisfaits, leur lieu de travail n'est plus un lieu où ils se sentent épanouis, ceci peut aussi être vu à la charge de travail donné ou au contraire au peu de travail et de considération dédié aux employés. "*L'idée : traiter ses employés comme on traite ses clients, en partant de l'hypothèse que la relation client est intimement liée à l'expérience que les employés ont de l'entreprise*"<sup>95</sup>.

Comme le dit si bien Charles Handy : "*L'entreprise ne peut exiger la loyauté de ses salariés : elle doit la mériter*". Par conséquent, la satisfaction d'un collaborateur est une

---

<sup>95</sup><https://blog.diduenjoy.com/enps-mesure-engagement-employ%C3%A9s>

des étapes qui le fidélisera à son organisation et y sera dévoué. C'est ainsi, que pour calculer le taux de satisfaction des collaborateurs de nombreux indicateurs ont été élaborés, pour notre part, nous retiendrons l'Employee Net Promoter Score (eNPS) .

L'eNPS est un indicateur utilisé pour mesurer la satisfaction des collaborateurs, mais aussi leur niveau d'engagement.

Pour ce fait, l'entreprise doit fournir un questionnaire à ses employés où il sera question de leur demander d'évaluer la probabilité qu'ils recommandent votre entreprise à leur entourage sur une échelle de 0 à 10, autrement dit comment est vu votre marque employeur. Il est recommandé de refaire la procédure 1 à 2 fois par an ou une fois par trimestre.

Les résultats se décomposent ainsi :

- Entre 0 et 4 : les collaborateurs sont considérés comme des détracteurs de votre marque employeur ;
- Entre 5 et 8 : ils sont classés dans la catégorie des collaborateurs passifs ;
- Entre 9 et 10 : ils sont répertoriés comme promoteurs.

Une fois le score obtenu, on répartit les résultats par catégorie, il ne reste plus qu'à effectuer ce calcul :

$$\text{eNPS} = \% \text{ de promoteurs} - \% \text{ de détracteurs}$$

L'eNPS est un excellent indicateur que vous pouvez mesurer fréquemment et utiliser pour fixer des objectifs et ainsi améliorer l'engagement des collaborateurs.

- **Chiffre d'affaires par collaborateur :**

Connaitre le cout d'un collaborateur pour arriver à se situer par rapport à la concurrence est un atout très important pour l'entreprise, ceci nous aidera à voir la rentabilité du collaborateur par rapport au chiffre d'affaires global de l'entreprise. Ainsi, le chiffre d'affaires par collaborateur est un indicateur utilisé pour quantifier l'efficacité de l'employé par rapport à l'argent qu'il génère à l'entreprise.

Le chiffre d'affaires par employé peut aider à déterminer si l'effectif de votre entreprise est optimal. Il sera particulièrement utile si mesuré et comparé au fil du temps. Cette donnée s'est également révélée très précieuse pour les petites entreprises.

Pour le calculer par an :

**Chiffre d'affaires par collaborateur annuel = Chiffre d'affaires annuel / Nombre de collaborateurs**

**CHAPITRE IV : CADRE  
MÉTHODOLOGIQUE, RÉSULTATS ET  
DISCUSSION**

À travers cette partie, nous aborderons l'approche méthodologique retenue pour mettre en lumière notre travail de recherche. Comme le souligne Omar Aktouf, il s'agit de *“La procédure logique d'une science, c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et de ses théorisations soit clair, évident et irréfutable”*<sup>96</sup>.

Cette mise en relief de la méthodologie retenue est une démarche très importante dans l'élaboration de tous travaux de recherche scientifique, il s'agit là d'évoquer les différentes étapes qui nous ont menés vers l'obtention des données nécessaires à notre recherche, et qui, d'ailleurs, justifieront les résultats obtenus.

## **1. Méthodologie :**

Tout travail de recherche scientifique doit être mené selon une démarche ou procédure précise, qui soit en cohérence avec les variables choisies en vue d'obtenir des résultats clairs et fiables, pour cela il est primordial de choisir une approche adéquate avec la problématique posée.

Dans cette partie nous allons présenter les outils, méthodes et pratiques de façon plus détaillée que nous avons utilisée pour l'élaboration de notre travail de recherche.

## **2. Approche méthodologique retenue :**

*« La valeur d'une recherche scientifique est en grande partie dépendante de l'habileté du chercheur à démontrer la crédibilité de ses découvertes. »*<sup>97</sup>.

Pour répondre à notre question de recherche qui s'articule autour de la problématique : *“ Quel est le rôle de l'évaluation RH dans le processus de détection des talents au sein du Cabinet de consulting PwC ? ”*. Par conséquent, l'approche méthodologique retenue pour notre recherche a été celle de l'approche qualitative. Ce choix se justifie par la nature de notre sujet de recherche dont le développement s'effectuera par un recueil de données verbales par le biais de « l'entretien » mais aussi d'autres issues de documents d'entreprise. L'approche qualitative nous permettra d'abord de décrire le processus d'évaluation RH et

---

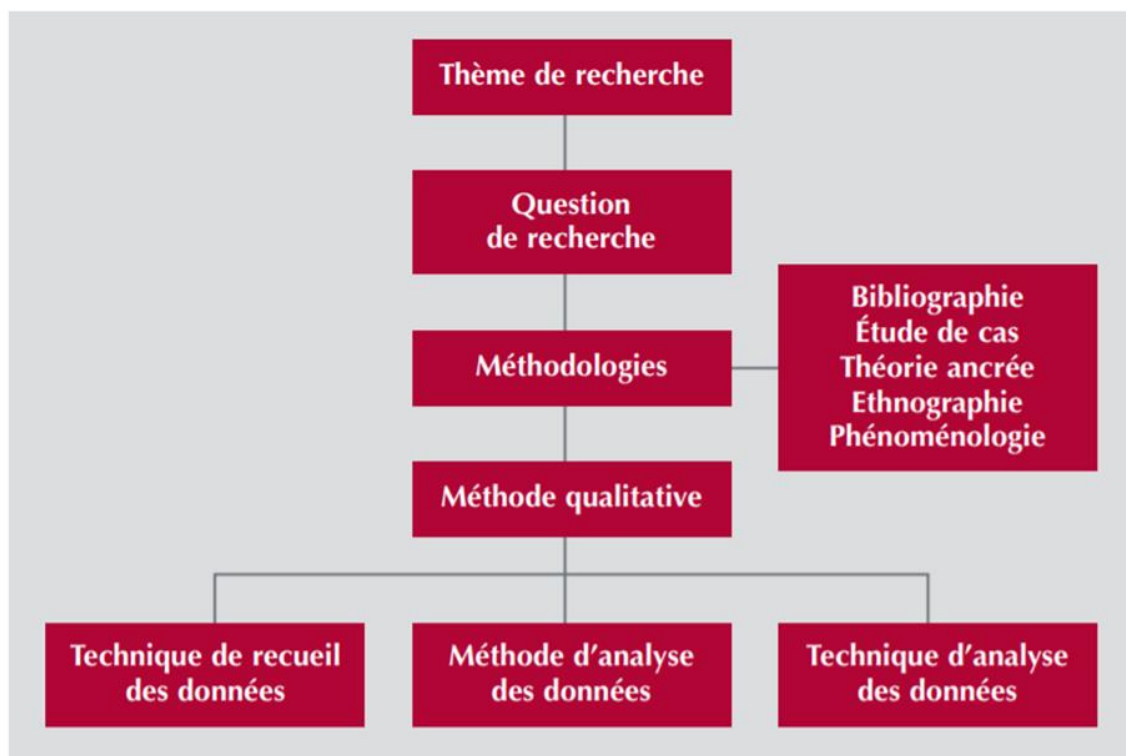
<sup>96</sup>AKTOUF, Omar, (1987) Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal, Les presses de l'université du Québec, 213 pp.

<sup>97</sup>Drapeau M. Les critères de scientificité en recherche qualitative. Pratiques psychologiques 2004 ;10:79-86.

ensuite de comprendre comment celui –ci permet-il l’identification des talents, dans le contexte particulier du cabinet de consulting PWC.

De façon générale, la recherche qualitative s’intéresse particulièrement à comprendre un phénomène plutôt que de le quantifier. Par son approche compréhensive, la recherche qualitative permet d’explorer le lien entre ce qui se fait sur le terrain et ce qu’on voit à travers la littérature, d’ailleurs le choix de cette approche n’est pas arbitraire, mais plutôt dicté par la question de recherche.

Figure 20 : Démarche qualitative



Source : Paul Van Royen &al.

### 3. Les outils de collecte des données :

La collecte de données est une étape cruciale et importante pour la concrétisation de notre travail. Le choix de l’approche qualitative nous offre un large panel d’outils et d’instruments pour collecter et pouvoir étudier nos données. Ceci dit, les différentes alternatives qu’offre l’approche doivent minutieusement être choisies selon la thématique abordée, son contexte, mais surtout les moyens disponibles rencontrés lors de notre collecte.

### 3.1. L'entretien :

Notre choix d'outil s'est finalement porté sur l'outil qu'est l'entretien, il a été choisi au détriment des autres outils de collecte de données car, en ce qui concerne notre recherche ceci nous aidera à créer *“une relation particulière entre le chercheur et l'individu interrogé. Il sert à vérifier des hypothèses et à en faire émerger de nouvelles.”*<sup>98</sup>

*« L'entretien est une des méthodes qualitatives les plus utilisées dans les recherches en gestion. Un entretien de recherche n'a rien de commun avec une discussion dans laquelle on se laisse porter par l'inspiration du moment. »*<sup>99</sup>.

#### 3.1.1. Type d'entretien retenu : Entretien semi-directif :

*“ Loin d'être simplement conçu pour obtenir “de bonnes réponses”, un entretien doit aussi permettre de formuler de nouvelles questions (ou de reformuler d'anciennes questions).”*

100.

Dû au contexte de notre recherche, nous avons opté pour un entretien individuel qui s'adressera exclusivement à la Directrice des Ressources Humaines du cabinet de consulting PwC, ce choix a été évident, car c'est la personne qui détient l'information complète par rapport à l'évaluation RH et au processus d'identification des talents.

Ainsi, le choix du type entretien s'est porté sur le genre semi-directif, la personne interrogée répondra à des questions préalablement rédigées par nos soins et aura toute son autonomie et liberté pour nous donner toutes les informations qui seraient susceptibles de contribuer à notre travail, la DRH aura ainsi, l'aisance de répondre librement à nos questions

Les détails en terme d'horaires, durée et objectifs de l'entretien ont été préalablement communiqués, et accepté selon la disponibilité de la DRH et de son planning, il est à noter que l'entretien a été fait par le biais du service de visioconférences Meet développé par le

---

<sup>98</sup> Site web Scribbr, consulté le 13/08/2021 à 00 :03

<https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/#:~:text=et%20de%20neutralit%C3%A9,-,Avantages%20et%20limites,autres%20hypoth%C3%A8ses%20pendant%20l'%C3%A9change.>

<sup>99</sup>Pierre Romelaer, Chapitre 4. L'entretien de recherche, Management des Ressources Humaines, p.102, 2005, Edition Boeck Supérieur

<sup>100</sup>Jean-Pierre Olivier de Sardan, « La politique du terrain », Enquête [En ligne], 1 | 1995, mis en ligne le 10 juillet 2013, consulté le 13/08/2021 à 00 :32. URL : <http://journals.openedition.org/enquete/263> ; DOI : 10.4000/enquete.263

moteur de recherche Google et ceci dû au fait que la DRH est installée à l'étranger, donc indisponible pour un entretien face-to-face.

Toutefois, pour la concrétisation de cet entretien ce dernier s'est déroulé en trois (03) étapes à savoir :

- Étape 01 : L'élaboration du guide d'entretien qui constitue un vrai guide de référencement pour les principales thématiques à aborder ainsi que les questions à poser, son élaboration s'est porté surtout sur l'objectif de la recherche donc, nous avons réfléchi à des questions qui pourrait nous apporter le plus d'informations possibles pour notre travail et notre thème.
- Étape 02 : Le lancement de l'entretien s'est fait sur rendez-vous sur le service de visioconférences Meet, il y a eu par la suite un échange de questions réponses qui a duré une heure et demie approximativement, où il nous a fallu noter toutes les informations sur papier.
- Étape 03 : Après avoir récolté toutes les informations qui pourraient être pertinentes à notre recherche, il a fallu les analyser et les classer selon la partie du travail de recherche où l'information retenue serait la mieux adaptée, chose qui sera exposée à travers notre prochaine partie.

### **3.2. La documentation :**

La documentation des fichiers et PDF disponibles au niveau du cabinet nous permet d'accentuer l'objectivité de notre recherche, mais surtout appui la clarté et transparence de la source d'informations dont nous avons pu extraire nos informations. Ainsi, à notre arrivée au sein du cabinet de consulting, du matériel informatique nous a été confié en tant que nouvelle stagiaire, ce processus s'inscrit dans la politique de l'entreprise pour chaque nouvel arrivant, ceci dit, tout un panel de documentation était disponible sur l'ordinateur, mais aussi sur l'intranet de l'entreprise où nous avons pu trouver plusieurs documents traitant du management des talents et des différents projets qu'ils ont mis en œuvre ou tout simplement qu'ils projettent de concrétiser.

C'est en cherchant sur les différentes plateformes mises à notre disposition que nous avons pu collecter différentes données, ceci dit, les documents trouvés ont été un support précieux pour notre travail de recherche, mais pas notre unique support de recherche.

#### **4. Échantillonnage de la population étudiée**

À travers cette partie nous allons présenter la population de notre étude, ainsi que l'échantillon retenu pour extraire nos données et les collecter.

##### **4.1. Population étudiée :**

Le choix de la population a été centré autour de toute personnes impliquées dans la conception et la mise en œuvre du processus d'évaluation RH et d'identification des talents.

C'est ainsi que, la constitution de l'échantillonnage peut s'articuler par rapport à deux démarches comme le dit Velmuradova, il y a la démarche probabiliste qui se fait lors des études quantitatives et la démarche non probabiliste pour les études qualitatives.<sup>101</sup>

Finalement, pour ressortir le maximum d'informations pertinentes notre échantillon est composé d'une personne à savoir la Directrice des Ressources Humaines du cabinet PwC Algérie. Ce choix se justifie, car la DRH est très portée sur la conception et la discussion de projets avec la firme globale, donc elle est la mieux placée pour nous apporter les informations nécessaires à notre travail de recherche.

##### **4.2. Guide d'entretien :**

Bien plus qu'une liste de questions ou un interrogatoire il doit être bien structuré ;

Ainsi peut-on dire que, l'élaboration d'un guide d'entretien est plus que nécessaire pour structurer nos idées et savoir quoi poser comme question et surtout comment, ce guide aura pour but de fournir un cadre général à suivre lors de notre entretien. Le guide d'entretien ne doit pas être un document ferme et non modifiable bien au contraire, il doit s'aligner et être flexible aux réponses données, mais aussi flexible en termes de questions.

---

<sup>101</sup>M. Velmuradova. Épistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de Synthèse. [Autre] USTV. 2004, pp.105. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01582285/document>

Ceci dit, notre guide d'entretien a été divisé en trois parties à savoir une partie introductive qui explique le but de cet entretien, une seconde qui traite de généralité pour mettre la personne à l'aise, la troisième partie quant à elle traite de sujets plus spécifiques par rapport à notre thème de recherche.

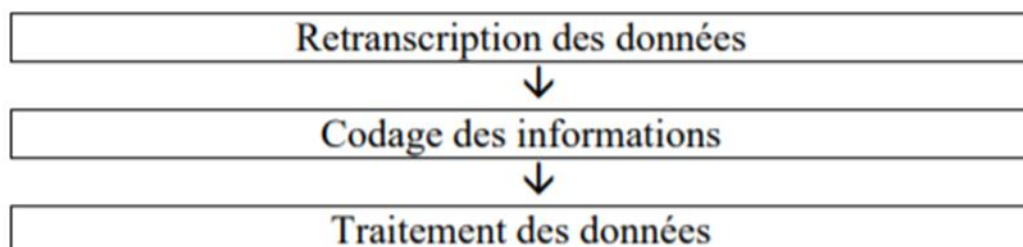
#### 4.3. Outils d'analyse des données :

Nombreux sont les outils d'analyse des données lors qu'une approche quantitative, à rappeler que l'approche qualitative cherche à créer une pluralité en terme des méthodes autour desquelles la personne concernée doit faire un choix précis pour arriver à ses fins.

Certes, les outils d'analyses des données sont très nombreux, ceci dit, nous avons retenu celle de l'analyse du contenu ceci dû à l'approche qualitative inductive qu'est notre travail de recherche, la littérature définit cet outil *“comme une technique permettant l'examen méthodique, systématique, objectif et, à l'occasion, quantitatif du contenu de certains textes en vue d'en classer et d'en interpréter les éléments constitutifs, qui ne sont pas totalement accessibles à la lecture naïve”*<sup>102</sup>.

L'analyse du contenu a pour but d'analyser et de traiter les informations recueillies lors de l'entretien, en bref, elle interprète les résultats de l'entretien pour les synthétiser et ainsi pouvoir faire ressortir des généralités grâce pour le cas d'étude. Ceci dit, dans ce qui est d'analyse de contenu nous avons retenu la méthode du « résumé/synthèse » longue période, ceci dû à la transcription des phrases une par une, ainsi que les données récoltées de façon générale pour les classer sous forme de Verbatims.

Figure 21 : Etapes d'analyse de l'entretien



Source : Google Images

<sup>102</sup>Robert, A. D. & Bouillaguet, A. (2007). L'analyse de contenu. Paris : Presses Universitaires de France

Pour ce qui est de l'interprétation des données récolter lors de l'entretien, nous avons procédés comme suite :

1. Transcription intégrale de l'entretien sur papier à la main un par un sous forme de verbatims;
2. Nous avons tamisé les informations les plus pertinentes et mis de côté celles dont nous n'aurons pas forcément besoin pour notre recherche ;
3. Un codage ouvert des données contenues dans nos résumées a été fait en dernier lieu, ceci s'est fait en unités sémantiques pour nous limiter seulement aux passages qui ont un sens précis pour notre travail de recherche ensuite les diviser en catégories.

## **5. Résultats :**

Suite à la transcription de notre entretien mais aussi grâce à l'utilisation de la documentation mise à notre disposition nous avons pu ressortir avec les résultats suivants qu'on abordera à partir de ce segment de notre travail de recherche, l'objet de la présente section.

### **5.1 La compétence & la formation :**

Le fait que les compétences doivent toujours à jour est un point très important pour le cabinet afin de procurer à ses clients un produit de qualité et une garantie que malgré l'immatérialité de la prestation cette dernière aura les résultats voulus. Donc, le cabinet est très porté sur les deux volets compétences, leurs mises à jour se fait grâce à des formations très spécialisées pour chaque business unit de l'entreprise afin d'être à jour sur les dernières méthodes et guidelines en terme d'audit par exemple.

Les formations mises à la disposition des collaborateurs sont faites de façon sur mesure pour combler les lacunes et renforcer la performance de ses collaborateurs, mis à part la plateforme de formations, des formations plus couteuses et individuelles sont aussi offertes aux employés. Des avis trouvés sur Glassdoor ont été aussi retenus pour accentuer ce volet.

Figure 22, 23, 24 : Captures d'écran d'avis à propos de PwC

4,0 ★★★★★ ✓

Employé actuel

**Je suis satisfait de mon cadre de travail actuel**

15 sept. 2015 - auditeur financier - junior expérimenté à Alger

✓ Recommander  Approbation du PDG  Perspective commerciale**Avantages**

Large perspectives d'évolution et d'apprentissage sur un période relativement courte

**Inconvénients**

Le salaire devrait être revu à la hausse en cohérence avec le travail réalisé

5,0 ★★★★★ ✓

Ancien stagiaire

**Expérience humaine avant tout**

24 nov. 2020 - IT Consultant - Intern à Alger

✓ Recommander ✓ Approbation du PDG ✓ Perspective commerciale

**Avantages**

- Une équipe soudée et dynamique, - Un investissement futur en termes de réseau et connaissances, - Forte implication dans les projets, - Un apprentissage continue et un bon encadrement.

**Inconvénients**

- Salaire pas très motivant, - Des périodes peu actives où il n'y a pas des missions. On peut faire des formations et développer nos compétences grâce aux MOOCs disponibles au niveau de l'intranet mais ça reste pas très productif.

[Continuer à lire](#)

3,0 ★★★☆☆ ✓

Employé actuel, plus d'un an

**Une firme internationale**

25 oct. 2020 - Consultant/Associate à Alger

✓ Recommander  Approbation du PDG ✓ Perspective commerciale**Avantages**- Profiter du réseau mondial  
- Salaires compétitifs**Inconvénients**

- Possibilité de faire des transferts vers d'autres bureau

Source : Site web Glassdoor, consulté le 22/06/2021 à 14h00

## 5.2 Le Bien-être :

Pilier de la culture PricewaterhouseCoopers à travers le monde entier nous retrouvons ce volet aussi bien ici, au sein du cabinet France-Algérie, le top management a vite compris qu'une compétence rare est difficile à retenir donc mettre en place un volet qualité de vie au travail est aussi important pour retenir ses collaborateurs et les motiver à travailler dans un environnement épanouissant.

Comme le côté bien-être s'inscrit dans les valeurs qui définissent le cabinet et qu'il défend, elles guident les collaborateurs dans leur façon de travailler avec les clients et leur comportement les uns envers les autres.

En entrant d'ailleurs au sein du cabinet nous trouvons afficher cinq valeurs :

- Agir avec intégrité : en faisant entendre sa voix pour des causes justes, viser et atteindre l'excellence des résultats, savoir prendre des décisions ;
- Faire la différence : rester informé et s'interroger sur l'avenir du monde dans lequel nous vivons, avoir un impact auprès de nos collègues, de nos clients et de la société à travers leurs actions, ou encore s'adapter avec agilité à l'environnement en perpétuelle mutation ;
- Être soucieux : faire l'effort de comprendre chaque interlocuteur et ses priorités, reconnaître la valeur de chacun et l'encourager à progresser et développer son potentiel ;
- Travailler ensemble : valoriser la diversité, donner et demander des feedbacks dans le but de s'améliorer et aider les autres à progresser ;
- Re-Imaginer le possible : Oser, bousculer, changer les situations et trouver de nouvelles approches, s'ouvrir au champ du possible par chaque nouvelle idée.

Ceci dit pour renforcer cet aspect nous avons essayé d'aller plus loin et de chercher sur le site Glassdoor, une plateforme connue pour mettre en ligne les avis des employés de différentes entreprises, et nous avons pu remarquer que pour la plupart des personnes qui travaillent ou qui ont pu travailler chez PricewaterhouseCoopers, on a pu retenir ces deux avis :

Figure 26 : Capture d'écran d'avis à propos de PricewaterhouseCoopers Algérie

3,0 ★★★★★ ✓

Employé actuel, plus de 5 ans

**Conditions de travail PwC**

13 sept. 2018 - auditeur financier superviseur à Alger

✓ Recommander    — Approbation du PDG    ✓ Perspective commerciale

**Avantages**

Tremplin en terme d'apprentissage;  
Cadre de travail appréciable;  
Collègues intelligents;  
Formations régulières.

**Inconvénients**

Horaires de travail prolongés (heures supplémentaires, week-end et jours fériés) ;  
Manque de reconnaissance;  
Niveaux hiérarchiques complexes.

Source : Site web Glassdoor, consulté le 22/06/2021 à 14h00

### 5.2.1 Talent et rétention de profils :

Pour le cabinet PwC Algérie, rétention de profils et talents sont deux notions indissociables, tant que le recrutement est un processus assez couteux comme dans toutes les entreprises, tant que la rétention de profils dans le monde du conseil est une chose importante car les profils sont assez particuliers, pour le cabinet deux notions sont importantes à savoir compétence mais surtout adaptabilité à la culture de l'entreprise.

Ceci dit, la notion de talent vient par la suite, car il est encore plus crucial de retenir une compétence rare, un talent surtout si ce dernier s'est rapidement adapté à l'entreprise et aux collaborateurs. Par ailleurs, au sein du cabinet la notion talent est vu comme une personne qui sort du lot qui va au-delà des résultats attendus.

### 5.2.2 Le management des talents :

Tant les talents sont importants à déceler, tant leur gestion est une chose primordiale à faire, c'est ainsi que plusieurs plateformes ont vu le jour pour gérer ces talents, il y a aussi des programmes à venir qui aideront l'entreprise à faire le tri parmi ses collaborateurs pour mettre le jour sur ces compétences rares qui pourraient exister au sein du cabinet.

### 5.2.3 L'évaluation RH :

À travers l'entretien qu'on a pu avoir avec la DRH, nous avons pu parler du processus d'évaluation des compétences et de la performance RH, ainsi un long processus d'une année est mis en œuvre et mis à la disposition des collaborateurs pour s'y soumettre, ce processus a pour but de trouver les anomalies en termes de compétences et de les corriger par exemple via la formation, si le collaborateur est aussi compétent que performant ce dernier se verra présenter une augmentation salariale pour récompenser son dur travail, ceci dit ce processus d'évaluation aide surtout le cabinet à trouver des talents.

Le processus d'évaluation de la performance est une procédure qui se fait autour de feedback, d'autoévaluation, d'évaluation 360° ainsi que d'autres différents outils propres au cabinet. Ceci dit, pour mesurer la performance de façon transparente, le cabinet a conçu ce qu'on appelle "l'impact Tier" qui est un système de rating qui formalise de façon transparente l'impact autrement dit la performance individuelle sur la période du processus d'évaluation.

Il est déterminé annuellement par le career coach c'est-à-dire le Line manager juste après l'entretien d'évaluation, il est finalisé collégialement en comité de calibration.

La décision finale se base sur les feedbacks recueillis auprès des responsables de mission et les points distinctifs, l'autoévaluation, le niveau d'atteinte des objectifs annuels et les commentaires recueillis par feedbacks à travers les différents acteurs internes. Ceci dit, une échelle de mesure a été créée pour cet outil qui mesure la performance pour savoir sur quelles bases le collaborateur a été évalué.

Toutefois, un volet progression est aussi à mesurer en vue d'une éventuelle promotion, elle est mesurée grâce aux deux outils internes au cabinet à savoir les snapshots qui aide à identifier les cinq grandes compétences à développer et les marges d'évolution selon le management level, d'un autre côté, nous avons les upward feedback qui est l'autoévaluation.

### Tableau des verbatim :

Population ciblée	Concept déduit	Verbatim utilisé
<p><b>DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES DE PWC</b></p>	<p><b>1/ Compétence</b></p>	<p>« Il est difficile de convaincre des clients tel que des PME à acheter de la “matière grise” qui ne peuvent pas voir dès le début, donc pour être sûre de ce qu’on vend et assurer un produit de qualité, nos collaborateurs doivent toujours avoir leurs compétences à jour et ceci s’articule en deux leviers le premier qui est la compétence, le second le leur bien-être »</p>
	<p><b>2/ Formation</b></p>	<p>« Pour ce qui est de la formation nous pourrions nous définir comme une entreprise apprenante qui se forme sans cesse, ceci se fait grâce à la plateforme Vantage dont on dispose où on peut y trouver de nombreuses formations »</p>
	<p><b>3/ Bien-être</b></p>	<p>« Pour le bien être, notre slogan est “Be well, work well” (Être bien, travailler bien) où l’on fait en sorte de donner à nos employés les conditions les plus favorables à la concrétisation de leur travail »</p>
	<p><b>4/ Rétention de profil</b></p>	<p>« Nous essayons de prendre des personnes qui combinent compétences requises pour le poste, mais aussi qui seraient le mieux apte à partager la même culture d’entreprise et ses principes »</p> <p>« Une compétence qui se distingue du reste, qui sort du lot qui va au-delà des objectifs fixés »</p>

<b>DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES DE PWC</b>	<b>5/ Talent</b>	<p>« Pour ce qui est du management des talents, nous avons la plateforme TalentLink qui sert à mettre “le bon talent au bon endroit”, c’est un outil où figure les CV des collaborateurs, une sorte de CVthèque visible par tout le réseau PwC »</p>
	<b>6/ Management des talents</b>	<p>« Alors déjà, il faut savoir que le processus d’évaluation touche uniquement les collaborateurs en CDI arrivés jusqu’au 31 janvier 2021, ces derniers seront passés en revue par le comité de calibration dès qu’ils sont éligibles à un bonus de performance, ils recevront ce dernier selon leur niveau d’atteinte des objectifs collectifs et de leur date d’arrivée sur l’exercice fiscal, ces derniers sont éventuellement touchés par une augmentation de salaire »</p>
	<b>7/Evaluation RH</b>	<p>« Il existe une échelle de progression sur laquelle l’évaluateur évalue le collaborateur qui va de : Très en dessous, en dessous, au niveau des attendus du grade, au-dessus, très au-dessus »</p>

### 5.3 Documentation :

Grâce à la documentation que l’entreprise a mis à notre disposition pour notre travail de recherche nous avons pu récolter des informations intéressantes en terme d’évaluation et de management des talents mais aussi d’autres points importants qui sont là pour appuyer nos résultats.

Le processus d’évaluation de la performance est une procédure qui se fait autour de feedback, d’autoévaluation, d’évaluation 360° ainsi que d’autres différents outils propres au cabinet. Ceci dit, pour mesurer la performance de façon transparente, le cabinet a conçu ce qu’on appelle “*l’impact Tier*” qui est un système de rating qui formalise de façon

transparente l'impact autrement dit la performance individuelle sur la période du processus d'évaluation.

Il est déterminé annuellement par le « career coach » c'est-à-dire le Line manager juste après l'entretien d'évaluation, il est finalisé collégialement en comité de calibration

La décision finale se base sur les feedbacks recueillis auprès des responsables de mission et les points distinctifs, l'autoévaluation, le niveau d'atteinte des objectifs annuels et les commentaires recueillis par feedbacks à travers les différents acteurs internes. Ceci dit, une échelle de mesure a été créée pour cet outil qui mesure la performance pour savoir sur quelles bases le collaborateur a été évalué.

Toutefois, un volet progression est aussi à mesurer en vue d'une éventuelle promotion, elle est mesurée grâce aux deux outils internes au cabinet à savoir les snapshots qui aide à identifier les cinq grandes compétences à développer et les marges d'évolution selon le management level, d'un autre côté, nous avons les Upward feedback qui est l'autoévaluation.

Par ailleurs, pour ce qui est aspect management des talents, la firme globale a la plateforme.

En revanche, pour le côté bien-être ceci s'inscrit dans les valeurs qui définissent le cabinet et qu'il défend, elles guident les collaborateurs dans leur façon de travailler avec les clients et leur comportement les uns envers les autres.

En entrant d'ailleurs au sein du cabinet nous trouvons afficher cinq valeurs :

- Agir avec intégrité : en faisant entendre sa voix pour des causes justes, viser et atteindre l'excellence des résultats, savoir prendre des décisions ;
- Faire la différence : rester informer et s'interroger sur l'avenir du monde dans lequel nous vivons, avoir un impact auprès de nos collègues, de nos clients et de la société à travers leurs actions, ou encore s'adapter avec agilité à l'environnement en perpétuelle mutation ;
- Être soucieux : faire l'effort de comprendre chaque interlocuteur et ses priorités, reconnaître la valeur de chacun et l'encourager à progresser et développer son potentiel ;

- Travailler ensemble : valoriser la diversité, donner et demander des feedbacks dans le but de s'améliorer et aider les autres à progresser ;
- Re-Imaginer le possible : Oser, bousculer, changer les situations et trouver de nouvelles approches, s'ouvrir au champ du possible par chaque nouvelle idée.

## **6 Discussion :**

L'analyse des résultats de notre recherche nous a amené à constater que le management des talents et l'évaluation de la performance RH sont deux concepts étroitement liés et très importants pour le cabinet PwC Algérie.

L'évaluation aide chaque année les managers des différents business unit à déterminer le profil de chaque collaborateur mais aussi à savoir si cette personne sera à la hauteur d'une promotion salariale.

De plus, grâce à ces résultats nous ne pouvons que constater que la guerre des talents est enclenchée comme l'avis vu venir le cabinet McKinsey&Co. Il n'est plus que jamais important pour les entreprises et particulièrement pour une big 4 comme PwC de faire du management de talents afin de mettre en valeur les compétences rares qui puissent exister au sein du cabinet.

Pour ce faire, l'approche retenue dans notre cadre conceptuel était celle de Pierre Mirallès (Miralles, 2007, p.158) qui décompose le management des talents en trois étapes à savoir : l'identification du talent, créer les meilleures conditions pour son épanouissement et pour finir, faire tout pour que ce profil ne s'en aille pas. Ainsi, c'est exactement ce qu'essaye de faire PricewaterhouseCoopers Algérie grâce aux différents programmes mis en œuvre par la firme, ils ont vite compris qu'attirer n'était plus suffisant mais il fallait dorénavant s'inscrire dans une optique de rétention des talents en leur offrant bien plus que des primes mais un cadre agréable où ils puissent s'épanouir en donnant le meilleur d'eux même au travail.

Toutefois, dans une approche future, le cabinet voudrait mettre en place un programme "Key talents" abordé plus haut dans notre travail de recherche, ce dernier, utilisera la matrice des Nine boxes, une matrice qui avait retenu notre attention dans la partie conceptuelle, car cette dernière s'inscrit parfaitement dans les aspirations de la firme qui se

base sur l'aspect agilité et potentiel des candidats pour déterminer s'ils peuvent être considéré comme des talents ou non.

Par ailleurs, l'évaluation RH joue un rôle important car c'est à travers ce processus que l'optique talent s'enclenche et commence à être déterminé par le management du cabinet.

## **6. Recommandation :**

Suite à une période de stage allant jusqu'à six mois chez PricewaterhouseCoopers Algérie, et suite aux constatations que nous avons pu avoir, ou encore aux anomalies que nous avons observées au sein du cabinet, certaines recommandations ont pu être retenues pour aider le cabinet dans sa démarche d'implantation du management des talents.

Les résultats vus et traités ci-dessus nous ont menés vers des recommandations qui pourraient améliorer de façon considérable l'expérience au sein du cabinet pour les collaborateurs.

Avant d'entamer n'importe quelle démarche améliorative, l'instauration d'une écoute active de la part du management du cabinet est primordiale pour répondre aux attentes de leurs collaborateurs mais surtout donner aux collaborateurs la sensation d'être écouté et considéré de la part de leur manager, en particulier la direction des ressources humaines grâce à son côté écoute et présence pour le collaborateur qui crée une certaine complicité et faciliter à s'exprimer. L'instauration de cette écoute active aura pour but de faire ressentir au collaborateur que l'entreprise où il travaille se soucie de lui et de son bien-être.

Durant notre période de stage nous avons constaté une anomalie grandissante au sein du cabinet qui se traduit par une fuite importante de collaborateurs clés, cette dernière s'illustre par cinq lettres de démissions par semaine, un phénomène assez important en ressources humaines synonyme d'insatisfaction des collaborateurs.

D'une part, certes, le cabinet ambitionne de mettre en œuvre un projet qui tourne autour du management des talents. Cependant, face à de tels chiffres aussi importants, il est primordial d'accélérer l'implantation du processus de management des talents.

De plus, nous recommandons l'utilisation de la matrice des Nine boxes abordée durant notre travail de recherche, celle-ci a été créé dans le but d'identifier de potentiels leaders au

sein de l'entreprise, des personnes aux compétences plus importantes que le reste des collaborateurs ou encore une atteinte aisée des objectifs fixée préalablement par les managers.

Pour pouvoir mettre en place cette grille, il est pertinent de prendre en considération la moyenne des notes des deux ans d'évaluation de l'employé ainsi que son agilité et son potentiel. En d'autres termes, le pouvoir de la grille réside dans sa simplicité d'utilisation, *“D'après l'expérience du PDG de Predictive Success, David Lahey, le modèle fonctionne 95% du temps et ne rencontre des problèmes que lorsque la communication n'est pas transparente. Le modèle est composé de 9 cases disposées sur une grille d'axes x et y, avec des performances mesurées le long de l'axe x et un potentiel mesuré le long de l'axe y. La position la plus précieuse est la case en haut à droite, qui est composée de ceux qui se classent parmi les meilleurs en termes de performances et de potentiel. À l'inverse, la case en bas à gauche est la place pour ceux qui se classent mal dans les deux catégories”*<sup>103</sup>.

Enfin, la dernière recommandation que nous pourrions apporter serait de mettre en place un tableau de bord de suivi et de contrôle, pour anticiper dans le futur certaines anomalies que l'entreprise pourrait arrêter avant que ces dernières ne prennent de l'ampleur considérable. Un tableau de bord regroupant des indicateurs précis et pertinents tels que :

- L'indicateur de chiffre d'affaires par collaborateur qui pourrait nous indiquer le rendement du collaborateur et son apport en entreprise, ceci dit, d'un autre côté il pourra mesurer la satisfaction de ce dernier, car plus un collaborateur sera motivé, plus il sera épanoui, il fournira plus d'efforts ;
- eNPS encore connu comme l'Employee Net Promoter Score, qui sert à mesurer la satisfaction du collaborateur ;
- Ajouté à cela les classiques des ressources humaines à savoir le taux d'absentéisme et le taux de turnover ;
- On pourrait, ceci dit aller plus loin et mesurer la satisfaction client pour avoir une idée sur les prestations fournies.

---

<sup>103</sup>site web consulté le 20/09/2021 à 22h35, article mis en ligne le 30/12/2020  
<https://yakarandamag.com/fr/guide-pratique-9-box-leadership-competency-model/>

# **CONCLUSION**

Dans un monde en évolution non chronophage où les organisations doivent s'adapter aux inattendus de leur environnement, ou encore à l'avènement surprenant de la pandémie globale de la COVID-19 d'un coup a chamboulé les paramètres et les stratégies des entreprises, les obligeants à s'adapter à des situations hors normes, non vues auparavant. Savoir réagir et s'adapter dans un environnement hostile est le propre des managers versatiles, peu sont capables de telles démarches, d'autres préfèrent planifier à court terme sans pour autant penser aux conséquences, surtout en termes de recrutement, un domaine assez délicat pour les ressources humaines de pouvoir trouver la bonne personne au bon poste.

Le marché du travail a changé, les employés et leurs besoins ne sont plus les mêmes, savoir attirer des compétences rares et les retenir n'est pas le fort de toutes les organisations. Certaines entreprises ne voient pas trop l'intérêt de fidéliser des compétences faciles d'accès sur le marché, d'autres pensent que la rétribution reste le meilleur levier en ressources humaines pour retenir ses meilleurs collaborateurs.

Or, les temps ont bien changé et les employeurs doivent dorénavant faire face à de nouveaux besoins souvent d'ordre immatériels pour garder des compétences majoritairement rares à trouver. Avec l'avènement de la pandémie qui a mené le monde vers des crises économiques hors pair. Il est plus que jamais nécessaire de conserver ses collaborateurs et de les propulser vers leur meilleur potentiel pour ainsi, pouvoir faire des économies en termes de recrutement dans une période assez difficile pour le monde entier.

C'est dans cette optique-là et avec le développement du statut des ressources humaines à celui de partenaire d'affaires que ce dernier doit savoir faire face rapidement aux problèmes de l'entreprise comme la rétention des profils, particulièrement ceux qui détiennent des compétences rares sur le marché à titre d'exemple des foreurs homologués pour le domaine pétrolier ou encore les voltigeurs de lignes à haute tension, d'autres métiers moins dangereux détiennent aussi des compétences rares qu'elles soient comportementales ou propre au métier comme consultant, avocat, etc.

Ainsi garder ses employés est une mission primordiale pour les ressources humaines, des profils qui atteignent aisément leurs objectifs voire même plus.

Il y a de ça quelques années le cabinet en conseils McKinsey&Co avait publié un article autour de cette idée, chose qui pour son époque était assez visionnaire, l'article évoquait

une certaine pénurie de main d'œuvre qualifiée et une guerre des talents a vu le jour entre les différentes entreprises de l'époque, une épopée que nous sommes d'ailleurs en train de vivre avec le développement de l'économie moderne, ou encore et surtout le déclenchement de la pandémie de la COVID-19 qui n'a épargné aucun secteur.

Beaucoup d'entreprises ont dû mettre clé sous la porte dû à la crise économique qui accompagnait la pandémie, ainsi beaucoup de personnes se sont retrouvés au chômage, et beaucoup de talents ont tourné le dos à leur entreprise durant les moments où elle avait le plus besoin d'eux.

Mettre en place une politique de gestion et management des talents est devenue un élément important au sein des entreprises surtout en temps de crise, elles ne peuvent pas se permettre le recrutement de nouveaux employés qui pourraient demander plus en termes de rémunération, dans son agonie l'entreprise se trouvera obligé de céder surtout si cette compétence est importante pour son fonctionnement et pérennité.

Beaucoup de profils préfèrent aller voir chez le concurrent qui, lui propose certainement mieux ou encore des avantages pas forcément matériels auxquels son employeur précédent n'avait pas pensé, c'est le cas dans le domaine du conseil en management.

De ce point de vue, et après avoir vu ce qui se fait chez les quatre géants du conseil en Algérie, on remarque que beaucoup de candidats qui ont travaillé chez un d'entre eux se retrouve chez le concurrent, c'est de cette réflexion que l'idée de l'instauration d'un management des talents est une évidence aux yeux de certains de ces cabinets, surtout qu'en Algérie la vente de prestation immatérielles à savoir des conseils en elles-mêmes est chose délicate et nouvelles dans le marché Algérien.

Souvent ce sont les multinationales qui font appel à ce genre de prestations assez couteuses pour être sûre d'avoir un travail de qualité en terme d'audit, de conseils stratégique, légal, spécialisée. Développer des compétences dans ce genre de domaine est assez rare.

Ceci dit, pour pouvoir trouver de bonnes compétences et pouvoir les garder c'est toute une instrumentalisation qui se fait derrière pour s'assurer que les profils répondent aux besoins, mais surtout que ces profils resteront en entreprise et s'y identifieront, un des milieux les plus délicats où, souvent survient des luttes et des chasses de compétences par les entreprises compétitrices est bien le milieu du conseil en management où quatre entreprises mondialement connues se battent pour avoir les meilleurs.

D'ailleurs il est fréquent qu'en lisant le curriculum vitae d'un candidat que ce dernier ait été chez le concurrent, ou encore que le candidat n'était pas forcément en recherche d'offre mais il s'est fait embaucher par le concurrent contre une meilleure offre et un meilleur cadre de travail entre autre. La compétence perdue est par conséquent une perte pour l'entreprise, car cette dernière l'a formé aux exigences du métier, à sa propre façon de travailler, à développer des compétences particulières, donc la perdre pour qu'elle aille voir ailleurs est assez coûteux pour l'entreprise.

Le thème de cette recherche se focalise justement sur le management des talents au sein d'un géant de l'audit, du conseil en Algérie et son processus d'évaluation RH pour déterminer ses talents. À travers cette recherche nous verrons, le rôle du processus d'évaluation RH dans la détection des talents au sein du cabinet.

Ainsi, à travers ce travail de recherche nous avons présenté des chapitres où nous avons décortiqués des notions tels que l'évaluation, le management des talents à travers la littérature, nous avons retenus par la même occasion certaines théories et extraits qui illustrent le mieux l'approche retenue pour ce travail.

Par la suite, nous avons abordés la méthodologie retenue pour notre travail et les raisons de ce choix, pour enfin collecter nos données, les traiter et faire ressortir un résultat qu'on discutera à la fin en proposant des recommandations qui pourraient être amélioratives pour l'entreprise et sa vision

# **REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE**

## **Bibliographie :**

LECLERE Didier, Gestion stratégique de l'entreprise, Hachette, Coll. Les fondamentaux, 1996, 158 p., p.18

Sun Tzu, l'Art de la guerre, Oxford, Oxford University Press, 1963)

CHANDLER Alfred, Stratégies et structures de L'entreprise, Paris, Organisation 1964

AKTOUF Omar, Le management entre tradition et renouvellement, 2019, p.3, Arak Editions eurl (Pour l'édition algérienne)

ULRICH Dave, Human Resource Champions, The Harvard Business School Press, 1996, page 281

MERCK Bernard, Équipes RH, acteurs de la stratégie, l'E-RH: mode ou révolution?, Editions d'Organisation, 2002, page 456

PERETTI J.M. et al, (2009) Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans L'entreprise, Eyrolles, Edition d'Organisation

DRUCKER Peter Cité par PERETTI J.M. et al, (2009), p.323, Tous talentueux, développer les talents et les potentiels dans L'entreprise, Eyrolles, Edition d'Organisation

PERETTI j.m, "Gestion des Ressources Humaines" 21<sup>e</sup> édition, page 1, Édition Vuibert.

Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001

CADIN, la gestion des talents au regard de l'évolution des carrières, 2008

Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001; Burkus & Osula, 2011

Falcoz et Melin, 2012 et 2013

Théodoe ROOSEVELT, "Quotations of Theodore Roosevelt" October 2004, Applewood Books

Pascal MARTIN & Mahrane HOFIDHLLAOUI, Management des talents: Recrutement, développement, employabilité, performance, Edition Vuibert, p 54, aout 2017

THEVENET Maurice, Le plaisir de travailler, Collection Institut Manpower, 2000

ROGER, A. & BOUILLET, D. (2009). Talents et potentiel. in J.-M. Peretti, dir., Tous talentueux. Paris : Eyrolles - Editions d'Organisation.

MEYERS, M.C. & VAN WOERKOM, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: theory, implications for practice and research agenda, *Journal of World Business*, 49(2), p. 192-203.

Sophie d'Armagnac, Alain Klarsfeld, Claude Martignon, La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises, pages 9 à 41, 2016

Brockner, J., Derr, W. R., & Laing, W. N. (1987). Self-Esteem and Reactions to Negative Feedback: Towards Greater Generalizability. *Journal of Research in Personality*, 21, 318-333.

Miralles P., (2007),p.88, Le management des talents, Entreprises et management

Bernard et Saint Giniez, cité par Bournois et Roussillon, cité par Miralles, 2007, p.89

Miralles P., (2007),p.167, Le management des talents, Entreprises et management

Thévenet M., (2004), Gestion des personnes, Editions Liaisons

Dejoux C., Thévenet M., (2010),p.116, La gestion des talents : la GRH d'après crise, Dunod

Dejoux C., Thévenet M., (2010), p.75, La gestion des talents : la GRH d'après crise, Dunod

Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 2(4), 377–412

Dries, N., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). Career success: Constructing a multidimensional model. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 254–267

MARTORY Bernard & CROZET Daniel, Gestion des Ressources Humaines : Pilotage social & Performances, 9eme édition, 06/01/2016, édition Eyrolles

SABA Tania & Simon L. DOLAN, La gestion des Ressources Humaines,5eme édition, 29/08/2013, édition Eyrolles

Dhénin, Jean-François; Fournier Brigitte, 50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise, édition Rosny-sous-Bois : Bréal, 1998

Chloé Guillot-Soulez, La gestion des Ressources humaines, édition Gualino, 2008

Éric Campoy, Étienne Maclouf, Karim Mazouli, [et al.]Gestion des ressources humaines, Pearson education France. Paris – 2008

R. KAPLAN cité par (C. LEGRENZI, [2013] ; « L'Entreprise Numérique : Nouveaux critères de performance », ACAYS, Nouméa, 01 Août 2013. P.17 128 Op. Cité P.18

Th. NOBRE [2011] ; « Quels tableaux de bord de Pilotage pour l'hôpital ? », 21<sup>e</sup> Congrès de L'AFC, France May (2000) ; Submitted on 20 Apr 2011. P.4)

Abraham MASLOW, "Les travaux de Maslow janvier 1950"

Émile DURKHEIM, Éducation & Sociologie, 1922

Miralles P., (2007), Le management des talents, Entreprises et management, p158 et 161

Vroom, Victor H. (Victor Harold), 1932-, Work and motivation, Jossey-Bass Publishers, 1995

CAMPOY E., MACLOUF E., MAZOULI K., et al. Gestion des ressources humaines. Paris, Collection Synthex, Pearson, 2008, 256p

Claude blanche Allégre, Gestion des ressources humaines, Édition de boeck, 2008, bruxelles p.23

Sekiou et all, Gestion des ressources humaines, Édition Boeck université, Canada, 2001, p.304

Claude ALAZARD, Sabine SEPARI ; DECF, 5 éditions « contrôle de gestion » édition Dunod ; page : 591

Gonnet, C., Masseran, Gillet, P & Chacon MJJ. (2012). Définition et évaluation de la performance. In Nathan (Ed.), "Management des entreprises. Paris

Kaplan et Johnson, 1987, p.259, cités par Löning et al, 2003

AKTOUF, Omar,(1987) Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal, Les presses de l'université du Québec, 213 pp.

Drapeau M. Les critères de scientificité en recherche qualitative. Pratiques psychologiques 2004 ;10:79-86.

Pierre Romelaer, Chapitre 4. L'entretien de recherche, Management des Ressources Humaines, p.102, 2005, Edition Boeck Supérieur

AKTOUF, Omar,(1987) Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations, Montréal, Les presses de l'université du Québec, 213 pp.

### **Articles :**

RUS Pascal, Extrait d'une interview pour le site LSA, datant du 25/01/2007

CHAMBERS E.G., FOULON M., HANDFIELD-JONES H., HANKIN S.M, and MICHAELS III Ed. G., The War for Talent, McKinsey Quarterly, 3-1998 et AXELROD E. L., HANDFIELD-JONES H., and WELSH T.A., War for Talent-Part Two, McKinsey Quarterly, 2-2001

Extrait de l'article intitulé "Le management des talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes ?" page 102, 14 juin 2006

Extrait de l'article intitulé "Le management des talents : une nouvelle forme de GRH adaptée aux professionnels autonomes ?" page 103, 14 juin 2006

Chaminade B., (2003) Identifiez et fidélisez vos salariés de talents, Editions Afnor

LeParisien Etudiant, Emploi – Séduire les candidats : La guerre des talents fait rage, 13.02.2012 <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/info/emploi-seduire-les-candidats-la-guerre-des-talents-fait-rage.html>

Le Boston Consulting Group, 2012

MICHAELS E., HANDFIELD-JONES H. & AXELROD B. (2001). The war for talent. Cambridge, MA : Harvard Business School Press.

Balzer, W. K., & Sulsky, L. M. (1992). Halo and performance appraisal research: A critical examination. Journal of Applied Psychology, 77(6), 975–985.

J. W. Boudreau and P. M. Ramstad. (2007). Beyond HR: The New Science of Human Capital. Boston: Harvard Business School Press. 258 pages

Ghada RAAD, Quels liens entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle ? Cas de l'actionnariat salarié

Van Weele A., (2010), Purchasing and supply chain management : analysis, planning and practice, Thomson Publishing, Tampa (FL)

Le "Talent Mapping" pour mieux repérer ses talents..., Nabil TRIFESS, Head of HR, IT Professional, PMP, LinkedIn, 2 Mai 2016

TECHNOCompétences, (2003). Guide de gestion des ressources humaines, EmploiQuébec et TECHNOCompétences, 132 p Fichier PDF

Droit du travail Algérien, Loi 90-11, article 14, 18

Jean-Pierre Olivier de Sardan, « La politique du terrain », Enquête [En ligne], 1 | 1995, mis en ligne le 10 juillet 2013, consulté le 13/08/2021 à 00:32. URL : <http://journals.openedition.org/enquete/263> ; DOI : 10.4000/enquete.263

M. Velmuradova. Épistémologies et méthodologies de la recherche en Sciences de gestion. Note de Synthèse. [Autre] USTV. 2004, pp.105. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01582285/document>

Robert, A. D. & Bouillaguet, A. (2007). L'analyse de contenu. Paris : Presses Universitaires de France

### **Mémoires et thèses :**

Amélioration du système d'évaluation du personnel. Cas de ONYX Allied Services S. A, Bienvenue Marie NFONO ABESSOLO, Ecole supérieure des sciences économiques et commerciales - DEPA II option politique sociale de l'entreprise 2011

BEN AISSA Hazem, Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ?, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin 2001, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec

DUDEZERT Aurélie, La valeur des connaissances en entreprise : recherche sur la conception de méthodes opératoires d'évaluation des connaissances en organisation, 24 novembre 2003, Ecole Centrale Paris

## **Webographie :**

<https://www.workday.com/fr-fr/pages/stories/qa-with-karen-minicozzi-why-hr-should-place-talent-management-at-the-core.html>

Extrait de : Les « modèles d'Ulrich » décryptés, via Akoya Consulting  
[https://akoya.group/wp-content/uploads/2016/10/fiches\\_ulrich.pdf](https://akoya.group/wp-content/uploads/2016/10/fiches_ulrich.pdf)

Source : Site Web Secrétaire-Inc <https://www.secretaire-inc.com/savoir-savoir-etre-savoir-faire-les-3-mousquetaires-de-la-reussite/>

Source : Site Web Manager-Go <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/evaluation-des-competences.htm>

Source ; Site web Piloter.org <https://www.piloter.org/mesurer/tableaubord/indicateur-performance.htm>

« Créer des objectifs S.M.A.R.T., une formule magique en marketing - Stratégie Marketing PME | Stratégie Marketing PME » [archive], sur [www.strategiemarketingpme.com](http://www.strategiemarketingpme.com) (consulté le 16 novembre 2016)

Dr. Serhat Kurt, Kirkpatrick Model: Four Levels of Learning Evaluation, September 6, 2018 <https://educationaltechnology.net/kirkpatrick-model-four-levels-learning-evaluation/>

Jonathan DELLER, CIRO Model: The Definitive Guide, 30.12.2019, <https://kodosurvey.com/blog/ciro-model-definitive-guide>

Brinkerhoff <https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/success-case-method>

Actes du colloque de l'Association pour la recherche qualitative (ARQ) organisé dans le cadre du congrès de l'ACFAS, 16 mai 2006, Université McGill, Montréal  
<https://www.researchgate.net/profile/Lorraine-Savoie>

[Zajc/publication/237504691\\_Comment\\_peuton\\_construire\\_un\\_echantillonnage\\_scientifique](https://www.researchgate.net/publication/237504691_Comment_peuton_construire_un_echantillonnage_scientifique)

ement\_valide/links/560951f408ae1396914a0131/Comment-peut-on-construire-un-  
echantillonnage-scientifiquement-valide.pdf#page=7

<https://www.boutique.afnor.org/resources/c4110209-b568-4bea-a1f4-33aa564a21ed.pdf>

<https://blog.diduenjoy.com/enps-mesure-engagement-employ%C3%A9s>

Site web Scribbr, consulté le 13/08/2021 à 00:03

<https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien>

recherche/#:~:text=et%20de%20neutralit%C3%A9.-

,Avantages%20et%20limites,autres%20hypoth%C3%A8ses%20pendant%20l'%C3%A9ch  
ange.

site web consulté le 20/09/2021 à 22h35, article mis en ligne le 30/12/2020

<https://yakarandamag.com/fr/guide-pratique-9-box-leadership-competency-model/>