

Note de synthèse : Les talents : nouveau paradigme du management ?

Le monde du travail connaît actuellement des transformations massives, sous l'effet de la mondialisation et des innovations technologiques.

La révolution numérique, la robotisation ou les avancées récentes en matière d'intelligence artificielle ont déjà commencé à entraîner des bouleversements considérables. Certains métiers disparaissent, d'autres connaissent des transformations profondes. A ceci s'ajoute, dans les pays développés, les enjeux liés au vieillissement de la population et à son impact à venir sur le monde du travail.

Pour faire face à cette situation, il devient indispensable pour les entreprises et les pouvoirs publics de disposer de salariés ou d'agents capables de faire face à ce contexte complexe et changeant. Les techniques de management évoluent en conséquence et tendent de plus en plus à s'appuyer sur une stratégie de « talent management » pour répondre aux nouveaux défis qui se posent.

Il est alors légitime de se demander si cette nouvelle approche du management comme outil de gestion des talents et des compétences disponibles est capable de répondre aux enjeux d'un monde du travail en mutation.

En effet, le management des talents semble indispensable pour faire face aux transformations du monde du travail (I). Mais il faut pour cela adapter les méthodes de management pour optimiser l'utilisation des talents (II).

I. Le management des talents : un outil pour faire face aux transformations du monde du travail

A/ Un monde du travail de plus en plus complexe qui nécessite des compétences accrues

L'essor des nouvelles technologies et le renforcement de la mondialisation font que nous connaissons actuellement une « révolution des métiers » (La révolution des métiers, Ernst & Young Advisory, 2014) Les nouvelles technologies, l'automatisation ou les IA changent la réalité vécue par les travailleurs et leurs missions, même quand l'intitulé de leur poste reste le même. La rapidité des évolutions aboutit à un monde parfois difficile à appréhender, et régi selon Elisabeth Dorbes Lecoer (Gérer les compétences et les talents : guide pratique, 2015) par quatre principes : incertitude, complexité, ambiguïté, volatilité – ce qu'elle résume ainsi : « tout change tout le temps ».

Cette complexification du monde du travail provoque une « guerre des talents » (ouvrage collectif, *The war for talent*, 1998), même si le concept fait parfois polémique. Il s'agit, selon cette théorie, d'une concurrence entre les entreprises pour attirer et conserver les meilleurs éléments, les plus talentueux, qui sont nécessaires à l'entreprise pour faire face aux défis que posent les évolutions actuelles du monde du travail. Eric Nachtergaele (« Introduction. La guerre des talents dans la fonction publique ? » in Pyramides. Revue d'études et de recherches en administration publique, 2012) souligne que le service public est directement concerné par cette guerre des talents, dans la mesure où la distinction entre public et privé tend à s'effacer sur le marché du travail.

Pour le service public, la situation est rendue complexe par les restrictions budgétaires (Frederic Ville, « Masse salariale : une diète forcée et délicate » in La Gazette des communes, 2016) : il faut donc que le service public effectue une « révolution culturelle » en passant du quantitatif au qualitatif (Valérie Champion, « L'employabilité : effet de mode ou vrai concept ? » in Décision publique des organisations et des territoires plus agiles, 2017). Ceci est d'autant plus crucial que les compétences nécessaires, dans le privé comme dans le public, sont de plus en plus étendues.

B/ De nouvelles compétences indispensables

Les transformations rapides et profondes du travail renforcent l'exigence de flexibilité, qui devient prépondérante. Ernst & Young (op.cit) décrit la montée en puissance d'un nouveau type de collaborateur : le « caméléon », capable de s'adapter à toutes les circonstances et d'absorber dans des délais très courts les nouvelles exigences qui peuvent peser sur lui.

Il devient en effet de plus en plus nécessaire pour les travailleurs d'être capables de s'intégrer facilement dans les nouveaux systèmes d'organisation du travail, et donc de faire preuve de compétences qui jusqu'à maintenant jouaient un rôle moins crucial : les compétences comportementales et les « soft skills ». Ces qualités deviennent indispensables, notamment en raison du développement du travail collaboratif. Les compétences techniques restent nécessaires, mais ne sont plus suffisantes.

Dans ce contexte, les managers eux-mêmes doivent faire preuve de nouvelles capacités, pour gérer efficacement les ressources humaines dont ils disposent et s'adapter aux transformations structurelles du monde du travail. Il leur faut ainsi adapter les nouveaux outils du « talent management » (Hélène Dusendschön, « Talent management », comment enrichir sa GPEC ? » in La lettre du cadre territorial, 2017). Ils doivent également être capables de faire face au « zapping » des employés les plus talentueux, décrit par E.Nachtergaele (op.cit.). Ceci est d'autant plus important dans la fonction publique, où un turn-over trop massif peut avoir des conséquences néfastes sur la continuité du service public.

Ainsi, les transformations du monde du travail rendent celui-ci de plus en plus complexe, ce qui implique de disposer de compétences à la fois plus poussées et plus variées. Les techniques de management doivent donc être capables de gérer ces nouvelles compétences et d'utiliser au mieux les talents disponibles.

II. Adapter les méthodes de management pour optimiser l'utilisation des talents

A/ Mettre en place un système qui favorise l'expression des talents

L'un des enjeux essentiels du management est maintenant d'être capable d'identifier les talents disponibles, et de disposer d'une « cartographie » des postes et des compétences (E. Dorbes Lecoeur, op.cit.). La difficulté à repérer les talents implique un renforcement des dispositifs d'évaluation (H. Dusendschön), pour améliorer la connaissance des richesses disponibles en termes de ressources humaines. Ce point est capital dans la fonction publique, où les restrictions budgétaires ont entraîné une réduction des effectifs (par le non remplacement des départs – retraites ou mutations – principalement). Il est donc indispensable de pouvoir trouver au sein des équipes en place les compétences utiles au bon fonctionnement de l'ensemble des services.

De plus, pour s'adapter aux nouvelles conditions du monde du travail, il peut être nécessaire de reconvertir les effectifs. Cette reconversion est parfois forcée, comme dans le cas des reclassements qui nécessitent des dispositifs adaptés de prise en charge des agents pour les installer dans leurs nouvelles fonctions (CNFPT, La problématique du reclassement, 2015).

Ce renforcement de la flexibilité des équipes ne peut se faire que si on renforce parallèlement l'accompagnement des carrières individuelles. H. Dusendschön propose de renforcer le coaching, le mentoring et la formation à cet effet. Les managers doivent en même temps être capables de répondre aux attentes individuelles des salariés : un traitement différencié des salariés devrait permettre d'optimiser l'utilisation des compétences, à condition que celui-ci ne se limite pas aux cadres. V. Champion prône à cet égard une forme de management consistant à valoriser et motiver les agents en redonnant du sens à leur mission. De plus, un approfondissement des liens entre les ressources humaines et les chefs de service serait un moyen d'améliorer la capacité de l'encadrement à formuler ses besoins. Mais cela implique également d'anticiper ces besoins.

B/ Mieux anticiper les besoins et développer les talents

Les évolutions rapides du monde du travail impliquent que le manager lui-même soit plus flexible et efficace dans l'allocation des ressources humaines. Il doit être capable d'identifier les facteurs de changement pour pouvoir agir en amont sur les talents à disposition. A cet égard, il est indispensable de favoriser l'acquisition de nouveaux talents avant que ceux-ci soient devenus incontournables.

Pour atteindre cet objectif, des outils existent, sur lesquels il est possible de s'appuyer, notamment la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), que H. Dusendschön décrit comme un dispositif souple pour gérer les individus et les carrières en s'appuyant sur les compétences existantes et potentielles. Le développement de ce dispositif, en y intégrant des pratiques tirées du « talent management » permettrait selon elle d'améliorer considérablement les performances des individus et des équipes. Inciter à l'acquisition de nouveaux talents peut aussi passer par un encouragement à la créativité via un renforcement de l'autonomie des agents les plus compétents (E. Nachtergaele).

L'anticipation est donc indispensable pour éviter des situations de pénurie en termes de compétences techniques, comme c'est le cas pour les intercommunalités qui peinent à trouver des candidats disposant du bagage juridique indispensable aux postes à pourvoir (Agathe Vovard, « Intercos : un marché dynamique et des métiers en mutation » in La Gazette des communes, 2016).

Une autre piste à explorer consiste à mettre en place une nouvelle organisation, reposant de façon accrue sur les nouveaux outils disponibles. V. Champion évoque la possibilité de s'appuyer davantage sur les outils numériques et le télétravail et d'étoffer les mécanismes de lutte contre l'absentéisme. E. Dorbes Lecoœur indique aussi le rôle croissant qu'est amené à jouer le Big Data RH dans les stratégies de management, surtout en raison des avantages attendus sur le plan prévisionnel (par exemple en intégrant cet outil au GPEC).

Face à la complexité croissante du monde, la gestion des talents disponibles devient un aspect incontournable du management, dans le cadre d'une exigence toujours accrue de flexibilité. De ce point de vue, le « talent management » semble capable de répondre à ces nouveaux enjeux, même s'il ne répond pas totalement au risque d'un turn-over important des agents les plus talentueux. De plus, le concept et ses pratiques doivent être en partie aménagés si on veut les appliquer au service public et à ses exigences spécifiques.