



## **Mémoire de fin de cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales**

**Option : Management et entrepreneuriat**

**Thème :**

**« Management des talents et  
développement des compétences, nouveau  
défi du laboratoire Biopharm »**

**Étude de cas : société Biopharm SPA**

**Rédigé et soutenu par :  
Mr . Younes LATTAOUI**

**Tuteur de mémoire :  
Pr.MC Cherif MADAGH**

## Remerciements

Le présent travail vient couronner les cinq années passées au sein du pôle universitaire de Kolea, dont deux à l'**ESGEN** et trois à l'**EHEC**, dans le cadre du Master Professionnel en Management et Entreprenariat, et à ce titre, je souhaite manifester ma reconnaissance à l'ensemble des prévenantes personnes dont le généreux apport, de près ou de loin, a favorisé le parachèvement de ce projet.

Pour commencer, je tiens à exprimer ma profonde gratitude à l'égard de mon honorable promoteur, le **professeur MADAGH Mohamed Cherif**, pour avoir eu la délicatesse d'accepter de diriger ce mémoire et pour son précieux encadrement tout au long de sa préparation. En effet, j'ai beaucoup de reconnaissance à témoigner à **Monsieur MADAGH**, lequel est un modèle professionnel, au regard de sa maîtrise remarquable dans le domaine du management, à la fois comme praticien et pédagogue. Son expertise avisée, ses conseils éclairés et sa bienveillante patience ont été essentiels à mon parcours académique, et ont fait de cette recherche un véritable processus d'apprentissage et une expérience riche d'enseignements.

Mes sincères remerciements vont à l'intégralité du **corps professoral** et **administratif** de l'**EHEC** pour la qualité de l'enseignement reçu et le partage de leurs expériences et connaissances.

Je présente aussi mes vifs remerciements aux **responsables du laboratoire Biopharm SPA**, qui ont appuyé ma démarche, ainsi qu'à tous les collègues qui ont aidé et contribué à l'aboutissement de ce projet.

Enfin, mes remerciements les plus chaleureux vont tout spécialement à **ma famille** pour tous les sacrifices consentis et leurs soutiens indéfectibles tout au long de mon cursus et davantage encore au cours de l'élaboration de ce travail.

Je souhaite exprimer mes sincères remerciements aux respectables **membres du jury** pour leur temps consacré à la lecture et à l'évaluation de ce travail, et pour cette opportunité d'échanger avec des professionnels émérites, dont les commentaires érudits seront d'une importance capitale à l'effet d'enrichir mon mémoire.

تُعد إدارة المواهب اليوم، وأكثر من أي وقت مضى، ميزة تنافسية تمكن الشركات التي تمتلك المهارات المطلوبة من النجاح في بيئة تشهد تحولات سياسية واقتصادية وتكنولوجية واجتماعية مستمرة. ولهذا السبب تسعى الشركات إلى تطوير نفسها من خلال التركيز على الموارد البشرية ذات القيمة المضافة العالية، والاستثمار في الملفات الشخصية الرئيسية، التي تُعد بلا شك أصولاً لا غنى عنها لأي مؤسسة أو شركة ناجحة. وفي هذا السياق، يهدف هذا المشروع المهني إلى اقتراح استراتيجية أو منهج شامل لإدارة المواهب داخل شركة بيوفارم فارما الجزائر، إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأدوية الجنيسة. إنها استراتيجية سيكون لها بلا شك تأثير مباشر على أعمال الشركة ومستقبلها، وستساهم في نموها وازدهارها. ولهذا الغرض، تم إجراء عمل بحثي وتحليل للبيانات بهدف فهم وتحديد الرافعات الأساسية لهذه الاستراتيجية في إدارة المواهب، وكيفية تطبيقها بنجاح داخل الشركة. وقد ركز العمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمخبر بيوفارم، ومعالجة وتفسير الإحصائيات المختلفة، وكذلك على المفاهيم والنظريات التي أثبتتها المختصون في هذا المجال. ومع ذلك، فإن نجاح هذه الاستراتيجية في إدارة المواهب سيعتمد على الرؤية الاستراتيجية الشاملة لمخبر بيوفارم، وعلى الوسائل المالية التي سيتم تخصيصها لهذا الغرض، مع توقع مشروع لتحقيق عائد قوي على الاستثمار.

### Abstract :

Talent management has become today, more than ever, a competitive advantage that enables companies with access to in-demand skills to succeed in a constantly changing political, economic, technological, and social environment. For this reason, companies seek to grow by focusing on high value-added human resources and investing in key profiles that are undoubtedly invaluable assets for any high-performing organization. In this context, this professional project aims to propose a comprehensive talent management strategy or approach within Biopharm Pharma Algeria, one of the leading companies in the generic pharmaceutical industry. This strategy will inevitably impact the company's business and future and contribute to its development and success. To this end, research and data analysis were carried out to understand and identify the key levers of this talent management strategy and how to implement it effectively within the company. The work focused on analyzing the internal and external environments of Biopharm Laboratories, processing and interpreting various statistics, and drawing on the theoretical concepts and notions presented by experts in the field. However, the success of this talent management strategy will depend on Biopharm's overall strategic vision and the financial resources allocated for its implementation, with a legitimate expectation of a strong return on investment.

### Résumé :

Le management des talents constitue aujourd'hui, plus que jamais, un avantage concurrentiel permettant aux entreprises ayant accès aux compétences recherchées de réussir dans un environnement en pleine mutation politique, économique, technologique et sociale. C'est pourquoi les entreprises cherchent à se développer en se focalisant sur leurs ressources humaines à forte valeur ajoutée et en investissant dans des profils clés, qui représentent assurément des atouts incontestables pour toute organisation performante. Dans ce contexte, ce projet professionnel a pour objectif de proposer une stratégie ou une démarche globale de management des talents au sein de la société Biopharm Pharma Algérie, l'un des leaders de l'industrie pharmaceutique du générique. Il s'agit d'une stratégie qui influencera inévitablement les activités de l'entreprise, son avenir, et contribuera à son développement. À cet effet, un travail de recherche et d'analyse de données a été mené afin de comprendre et d'identifier les leviers de cette stratégie de gestion des talents et les moyens de sa mise en œuvre au sein de l'entreprise. Ce travail s'est appuyé sur l'analyse des environnements interne et externe du laboratoire Biopharm, le traitement et l'interprétation de différentes données statistiques, ainsi que sur les concepts théoriques avancés par les spécialistes du domaine. Toutefois, la réussite de cette stratégie dépendra de la vision stratégique globale de Biopharm et des moyens financiers mobilisés, avec une attente légitime d'un retour sur investissement significatif.

<b>Sommaire</b>	<b>Page</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre I : Le développement des talents comme réponse au management du capital humain et à la recherche de l'innovation .....</b>	<b>10</b>
Section 01 : Introduction à la notion de management des talents .....	11
Section 02 : De l'approche classique à l'approche capital humain .....	16
Section 03 : L'émergence et le développement du management des talents orienté recherche de l'excellence et de l'innovation .....	19
Section 04 : Les nouveaux rôles des leaders-managers comme développeurs de talent. ....	21
<b>Chapitre II : Les voies managériales facilitant l'accès au management des talents .....</b>	<b>26</b>
Section 01 : La communication comme réponse aux nouveaux enjeux de l'environnement de l'entreprise .....	27
Section 02 : Le recrutement et la sélection des meilleurs .....	31
Section 03 : La formation et l'accompagnement des ressources humaines dans l'entreprise .....	34
Section 04 : Exemples pratiques des meilleures entreprises ayant assuré le développement des talents (TOYOTA et Google) .....	37
<b>Chapitre III : Cas pratique .....</b>	<b>42</b>
Section 01 : Présentation du laboratoire Biopharm.....	43
Section 02 : Constat externe.....	47
Section 03 : Constat interne .....	51
Section 04 : Processus et actions de mise en place du Talent Management .....	61
<b>Synthèse globale, discussion des résultats et perspectives des recherches .....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>78</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>82</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>88</b>

## **Introduction :**

Dans un monde en constante évolution où les métiers se réinventent et se créent à grande vitesse, où digitalisation, innovation et nouvelles technologies transforment profondément les organisations, où le contexte économique actuel avec l'internationalisation du marché et les difficultés que rencontrent les entreprises suite aux crises et à la compétitivité accrue, il est aujourd'hui plus que primordial pour toute société d'opter pour une gestion optimale des talents.

Une gestion fondée sur l'anticipation des transformations, l'implication des travailleurs dans la dynamique de l'entreprise, la détection et le suivi des potentiels et enfin le développement des compétences.

Autant de leviers à la disposition du département RH ainsi qu'à la disposition des managers afin de permettre à chaque employé de s'épanouir pleinement. Car c'est en cultivant le plaisir du travail, en donnant du sens à tous les niveaux de l'organisation que l'entreprise pourra espérer attirer de nouveaux talents, et surtout conserver les siens.

En effet, la fonction RH a pris une place prépondérante dans les stratégies d'entreprises ces dernières années. Plus qu'une simple fonction opérationnelle ou support, elle est désormais une variable essentielle de la stratégie globale de l'entreprise en plaçant l'humain au centre de toutes les décisions.

La stratégie RH fournit une vision à long terme des orientations à adopter par l'entreprise. Elle vise à favoriser la croissance et l'épanouissement général des salariés dans le but d'accroître la compétitivité globale de la structure.

En peu d'années, cette fonction a connu de nombreux changements, passant d'une fonction orientée sur les relations sociales à une fonction qui est devenue un véritable partenaire stratégique.

Le management des talents recouvre l'ensemble des dispositifs et pratiques dont l'objectif est d'assurer les performances et la fidélisation des hauts potentiels identifiés dans l'entreprise. Cette préoccupation récente n'en est pas moins très stratégique. Elle signifie, en outre, que les dirigeants sont de plus en plus conscients de l'impact de la dimension humaine sur les performances, la capacité d'innovation et le succès économique de leurs entreprises.

La pénurie des profils spécialisés dans le marché du pharmaceutique en Algérie a impacté considérablement et doublé le laboratoire Biopharm, lequel a consenti énormément de ressources financières pour l'attraction de la main-d'œuvre qualifiée à travers les cabinets de recrutement et les packages de rémunérations offertes aux candidats d'une part, et la lenteur des délais et des processus de sélection et d'intégration des nouvelles recrues d'autre part. Alors qu'il aurait suffi de mettre en place une politique efficace de management des talents avec une stratégie adéquate en matière de motivation, de fidélisation et de développement des ressources internes de l'entreprise pour minimiser au maximum le recours aux dépenses et aux frais excessifs des ressources recrutées en externe.

Une gestion des talents bien menée confèrera à l'entreprise un avantage concurrentiel certain et une compètitivité non négligeable pour faire face aux nouveaux défis du marché, caractérisé par le développement de l'hypercompètion, la croissance des innovations et la pénurie de la main-d'œuvre spécialisée.

Dans ce contexte, les entreprises modernes font aujourd'hui face à une réelle guerre des talents, caractérisée par un déficit ou une pénurie des travailleurs talentueux et des difficultés dans la rétention et la fidélisation des ressources humaines existantes.

Pour le laboratoire Biopharm, la problématique de gestion des talents constitue aujourd'hui un réel souci, impactant d'une manière directe la performance de la société et qui risque également de menacer sa pérennité et sa position sur le marché algérien du pharmaceutique. C'est vraisemblablement le nouveau défi de la société pour les années à venir.

En effet, la mise en place d'une politique des talents visant à attirer, motiver, développer et fidéliser les travailleurs talentueux au sein du laboratoire est devenue alors plus que cruciale afin de pouvoir pallier à la situation actuelle et d'assurer un avantage concurrentiel, tant convoité par d'autres acteurs sur le marché.

Cependant, une telle politique ne peut être implémentée au hasard ou de manière aléatoire, dans la mesure où sa mise en place et sa mise en œuvre requièrent continuité et régularité, car les résultats et le retour sur investissement (**ROI**) des décisions prises dans ce domaine ne seront perceptibles que sur le moyen et long terme.

Notre contribution scientifique dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire de fin de cycle de master en Management et Entreprenariat s'articule autour des éléments de réflexion et de problématique suivants :

### **Comment assurer le passage d'un système de gestion classique des ressources humaines à un système orienté vers le développement des talents et des compétences dans les entreprises modernes ?**

De cette problématique découle ce qui suit comme sous questions de recherche ;

#### **Sous questions :**

- 1- Les conditions de mise en valeur d'un système de management des talents et des compétences sont-elles réunies au sein de Biopharm ?**
- 2- Les pratiques managériales en matière de développement des talents et compétences répondent-elles aux exigences stratégique modernes au sein de Biopharm ?**

Pour répondre à ces axes de problématique, nous mettons en valeur les hypothèses suivantes :

**H1 : Les conditions de mise en valeur d'un management des talents sont réunies dans Biopharm.**

**H2 : Biopharm dispose d'une politique d'investissement en matière de formation et de développement des talents.**

**H3 : L'engagement du top management dans Biopharm favorise réellement le développement des talents.**

Pour nous permettre la réalisation de cette recherche sur le terrain tant sur le plan théorique que celui de la pratique, nous tenterons de faire appel à une démarche scientifique et méthodologique adaptée au contexte de notre étude. Cette démarche s'articulera autour de choix d'outils de recherche et d'investigation, à savoir le recours en premier lieu à l'exploitation documentaire, ouvrages, livres, articles scientifiques, traitant du corpus conceptuel lié au management des talents, au développement des compétences...

D'autres sources de recherche constitueront pour les besoins de notre étude des techniques d'investigation comme l'enquête par questionnaires, la conduite des entretiens avec les responsables de Biopharm, l'analyse des contenus documentaires relatifs à l'activité ressources humaines.

D'autres outils comme l'observation participante constitueront ainsi une source d'analyse et d'interprétation du phénomène objet de notre cas d'étude.

S'agissant du plan du corps de notre mémoire, nous ferons appel à trois chapitres essentiellement, accompagnés d'une introduction et d'une conclusion générale.

Le premier chapitre a pour objet le développement des talents comme réponse au management du capital humain et à la recherche de l'innovation. Ce chapitre se composera de quatre sections.

En ce qui concerne le second chapitre, il consiste à éclaircir les voies managériales facilitant l'accès au management des talents. Ce dernier se composera aussi de quatre sections.

Le dernier chapitre sera consacré à notre étude pratique sur le terrain. Il sera composé de quatre chapitres.

**1 – Le développement des talents comme réponse au  
management du capital humain et à la recherche de  
l'innovation**

## Section 01 : introduction à la notion de management des talents

### 1.1.1 Définition du Talent Management :

Lorsqu'on parle de talents dans l'entreprise, ou de hauts potentiels, il faut se demander ce que recouvrent exactement ces termes. À quel talent fait-on référence ?

En réalité, chaque entreprise peut avoir sa propre définition du talent, en fonction de son activité, de sa culture ou encore de son mode de gestion ou de ses process. C'est en fonction de tous ces critères spécifiques que se construit la définition du talent. Si celle-ci inclut bien sûr la notion de compétence et la capacité à produire des résultats, elle va au-delà : elle donne à l'individu qui le possède un caractère distinctif, voire unique. C'est pourquoi certains parlent aussi de don.

Le concept de talent, relativement ancien en termes d'étymologie, demeure néanmoins un concept récent dans la gestion RH. Cette notion est née dans les années 90 suite à l'internationalisation des entreprises qui a nécessité de nouveaux profils pour conquérir de nouveaux marchés. Le concept s'est consolidé dans les années 2000 face aux risques de l'innovation et aux incertitudes de l'environnement. Toutefois, d'autres termes antérieurs à celui de talent sont aujourd'hui utilisés pour parler du talent, telles que les notions de potentiel et de compétence.

Selon le **dictionnaire Le Robert** : « *Le talent est une disposition, naturelle ou acquise, pour réussir en quelque chose.* » « *Une aptitude remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique.* »

Pour **Pierre Miralles (2007, p. 128)** : « *Un talent est une personne qui détient des compétences exceptionnelles, quelque chose en plus des autres* », une compétence tacite intuitive, un don naturel qu'il est difficile de transmettre par la formation. Le comportement de cette personne garantit une certaine durabilité, et son aptitude lui permet de construire ses propres compétences au fur et à mesure qu'elle en a besoin.

Alors que **Michael Armstrong (2009)** définit les "talents" de l'entreprise comme des personnes qui possèdent "*des talents, des aptitudes ou des compétences spécifiques qui leur permettent de remplir efficacement leurs mandats*".

**K. Anders Ericsson (1947-2020)** considère quant à lui que : « *Le talent, ce n'est pas ce que vous faites une fois que vous êtes bon, mais ce que vous faites pour devenir bon.* »

Le **Corporate Leadership Council (CLC)** fournit une définition particulièrement intéressante de la notion de talent. En effet, selon eux, un « talent » est une personne qui présente trois facteurs : Aspirations, Capacités et Engagement.

**Tableau 1 : les facteurs du Talent management**

<b>Aspirations</b>	<b>Capacités</b>	<b>Engagement</b>
<p>La mesure dans laquelle un salarié souhaite :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.</b> Le prestige et la reconnaissance de l'organisation</li> <li><b>2.</b> L'avancement</li> <li><b>3.</b> L'influence</li> <li><b>4.</b> Les récompenses financières</li> <li><b>5.</b> L'équilibre vie privée et vie Professionnelle.</li> </ol>	<p>Combinaison des caractéristiques innées et des compétences acquises qu'un salarié utilise dans son travail quotidien.</p>	<p><b>Engagement émotionnel :</b> La mesure dans laquelle les salariés apprécient et croient en leur organisation.</p> <p><b>Engagement rationnel :</b> La mesure dans laquelle les salariés pensent que le fait de rester dans leur organisation est dans leur intérêt.</p> <p><b>Effort discrétionnaire :</b> Volonté des salariés d'aller plus loin que ce qui leur est demandé.</p> <p><b>La volonté de rester :</b> Souhait du salarié de rester dans l'organisation.</p>

Source: Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2002). *La guerre des talents*. Paris : Village Mondial.

Au vu de toutes ces définitions, il est clair que la notion de talent est une notion assez large, dans la mesure où chaque entreprise peut avoir sa propre définition en fonction de son domaine d'activité, de sa culture et de son mode de gestion ou bien de ses process.

Néanmoins, la majorité des définitions relie le talent à trois éléments clés qui sont : l'**Excellence**, la **Différence** et l'**Environnement**, d'où la fameuse formule :

**Talent = Excellence + Différence + Environnement propice**

### 1.1.2 Qualifications, Compétences ou Talent :

Beaucoup de personnes de nos jours et d'ailleurs, depuis une certaine époque, éprouvent une grande difficulté à concevoir, comprendre et à faire la distinction entre qualifications, compétences et talents.

Cette confusion va réellement au-delà des personnes ordinaires, car elle concerne également les dirigeants des plus grandes entreprises du monde, d'où l'apparition très récente de la notion de 'talent management'.

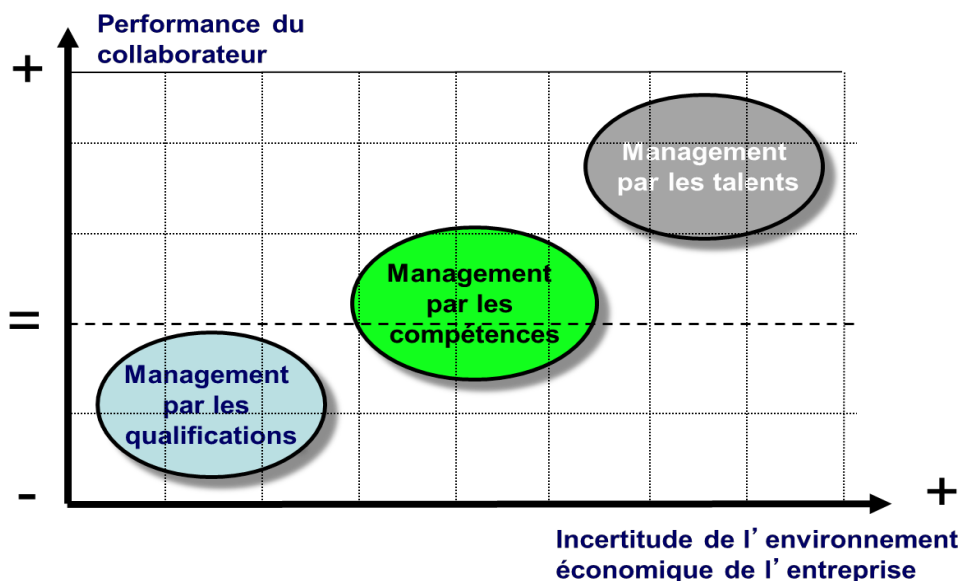
En effet, la notion **qualification** sert de premier support pour l'identification des aptitudes ou des qualités nécessaires que doit maîtriser une personne pour occuper un poste précis. Ceci induit une vision collective et égalitariste dans la mesure où toute personne occupant ce poste devra détenir les mêmes qualifications.

La notion **compétence** quant à elle est apparue au début des années 80, avec une vision plus individuelle. La gestion des compétences tend plus vers la performance individuelle des personnes, considérant que les compétences sont à mettre à l'actif de l'individu plus que du groupe.

Si la compétence est notamment définie par ce que l'individu sait faire, la notion de **talent** se caractérise par ce que la personne fait mieux que les autres. Le talent est attendu dans des univers compétitifs, dans lesquels les résultats des efforts sont incertains (équilibre des forces, innovation, remise en cause des positions acquises...).

La performance de l'organisation repose sur (ou dépend de) processus ou d'activités critiques dans lesquelles des individus peuvent « faire la différence ».

#### L'impact des différents managements sur la performance du collaborateur dans un environnement incertain



Source : Mémoire MBA RH de l'Université Paris-Dauphine (2006-2007), section sur le management des talents, reprenant un schéma inspiré de Pierre Mirallès .

### **1.1.3 Typologie des Talents :**

#### **1.1.3.1 Les talents révélés :**

Ce sont les talents que nous pouvons identifier du fait qu'ils ont produit quelque chose, que ce soit qualitatif ou quantitatif. Nous pouvons à ce titre distinguer deux types :

##### **a. Le talent performant :**

La notion de talent performant est principalement liée à une performance ou un résultat exceptionnel ayant engendré une forte valeur ajoutée pour l'entreprise. À titre d'exemple, nous pouvons citer le cas d'un commercial qui se distingue à travers une excellente performance comparativement à ses pairs.

##### **b. Le talent innovant :**

Le talent innovant caractérise une personne qui présente également une aptitude dans un domaine ou un contexte précis, pas au travers d'une performance, mais plutôt à travers une innovation.

#### **1.1.3.2 Les talents potentiels :**

Il s'agit de personnes qui n'ont pas encore révélé leur talent. Ce sont généralement les nouveaux arrivants dans l'entreprise qui détiennent une formation diplômante intéressante et qui démontrent de la curiosité et de la motivation dans l'exécution de leurs tâches, sans forcément être très performants ou très innovants.

Il est alors nécessaire d'arriver à détecter cette catégorie de personnel assez tôt, dans la mesure où l'entreprise gagnera à les détecter, les développer et à les retenir en amont, en leur proposant un parcours et une rémunération attractifs, plutôt que de les voir partir pour la concurrence ou bien voir leurs exigences augmentées une fois qu'ils feront leurs preuves.

#### **1.1.3.3 Les talents rares :**

On parle de talents rares lorsque quelqu'un détient une compétence ou une aptitude rare sur le marché de l'emploi ou au sein d'une entreprise donnée.

À titre d'exemple, nous pouvons citer le cas d'un responsable commercial qui parle couramment japonais et a vécu au Japon pendant une certaine période, à qui l'entreprise confie la mission de négocier un contrat commercial avec un partenaire japonais. Pour l'entreprise, avoir en son sein quelqu'un capable de faire une négociation en japonais et ayant une conscience de la culture et de la façon de faire, c'est un talent rare. On parle de compétence rare dans le fait de parler japonais, mais on parlera de talent rare si cette personne arrive en plus à avoir un sens de la négociation très poussé en respectant la culture japonaise.

#### **1.1.3.4 Le talent adaptatif :**

Concerne les personnes qui, en plus de posséder un talent, possèdent également la capacité de

pouvoir l'utiliser et de l'adapter dans un très grand nombre de situations ou de contextes.

### **1.1.3.5 Le talent clé :**

La notion de talent clé est liée à une aptitude remarquable qui diffère d'un poste-clé à l'autre et qui constitue également un enjeu stratégique pour l'entreprise.

Donc, on peut retirer que la notion de gestion des talents est une notion assez récente dans le monde de la gestion des ressources humaines. C'est pour cette raison qu'il est difficile pour nous de parler d'une définition unique et consensuelle du talent management.

Qualification, compétence ou talent, tel est le paradigme aujourd'hui entre les différents spécialistes de la fonction GRH. Mieux encore, et indépendamment de son étymologie ou de ses ingrédients, le talent se caractérise également par sa typologie et ses formes diverses.

Une typologie qui diffère selon le milieu, la personne et le contexte dans lequel elle coïncide.

## Section 02 : De l'approche classique à l'approche capital humain

Durant une période prolongée, les sociétés ont privilégié une stratégie traditionnelle de gestion, focalisée sur le management des ressources perçues comme des composants interchangeable, à l'instar des équipements, des matières premières ou des flux financiers <sup>1</sup>. Cette perspective mécaniste, dérivée du taylorisme et du fordisme, minimisait le rôle des individus à de simples exécutants, responsables de la mise en œuvre de procédures basées sur l'efficacité, la surveillance et la productivité <sup>2</sup>.

À l'époque, le capital humain était considéré comme un facteur d'ajustement, dont la gestion avait principalement pour but de réduire les dépenses. Néanmoins, les changements radicaux économiques, technologiques et sociétaux des dernières décennies ont nécessité une modification de paradigme. Dans un cadre marqué par l'essor de l'économie du savoir, la numérisation des procédures, l'environnement de plus en plus complexe et la quête incessante d'innovation, les sociétés ont dû revoir leur approche vis-à-vis des individus. Ainsi, la gestion des talents a émergé comme une stratégie visant à valoriser la singularité de chaque employé et à investir dans ses aptitudes, son inventivité, son implication et sa capacité d'évolution. L'employé n'est plus considéré simplement comme un élément de la chaîne de production, mais comme un facteur clé de différenciation et de compétitivité.

Ce passage, de la gestion des « choses » à la valorisation du capital humain, modifie radicalement les méthodes managériales : il ne s'agit plus simplement de gérer, mais d'élever, stimuler et engager les talents pour faire face aux défis de transformation, de performance durable et d'innovation constante.

Cette transformation a été accompagnée par l'évolution des courants de gestion au fil du temps. Au début du XXe siècle, des théoriciens tels que Frederick Taylor et Henri Fayol ont établi les fondements du management scientifique, préconisant une structuration logique du travail et une distinction claire entre la phase de conception et celle de réalisation. Dans un contexte industriel stable, cette mentalité axée sur la production prédominait, mettant l'accent sur l'amélioration des processus. Les recherches d'Elton Mayo et de l'école des relations humaines ont ensuite souligné l'importance des éléments psychologiques, sociaux et de motivation pour la performance des individus. Peter Drucker a été parmi les premiers à introduire le concept de « travailleur du savoir » dans les années 1950, préfigurant déjà la montée en puissance des compétences cognitives et de l'innovation dans les sociétés contemporaines. Ces avancées théoriques ont progressivement permis d'aboutir à une vision plus riche, plus humaine et plus stratégique du capital humain <sup>3</sup>.

Le concept de capital humain, largement élaboré par Theodore Schultz et Gary Becker, a représenté un tournant majeur dans l'analyse économique des ressources humaines. Dans son ouvrage majeur "Capital Humain" (1964), Becker propose de considérer l'éducation, la formation, l'expérience et la santé comme des investissements susceptibles de générer des profits <sup>4</sup>.

- 
1. Michel Barabel, Olivier Meier, *Les nouvelles frontières du management*, Paris, Dunod, 2013.
  2. Frédéric Taylor, *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers, 1911.
  3. Peter F. Drucker, *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World*, New York, Harper & Row, 1959
  4. Gary S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Chicago, University of Chicago Press, 1964.

Cette approche se distingue de l'optique utilitariste qui envisage l'employé comme un simple exécutant, en mettant en avant la valeur économique de l'individu et la nécessité d'enrichir ses compétences tout au long de son parcours professionnel.

Par conséquent, le capital humain devient une ressource immatérielle essentielle au cœur des stratégies d'innovation et de compétitivité. De même, des facteurs tels que le capital social (les réseaux de relations) ou le capital intellectuel (le savoir organisationnel) enrichissent cette vision holistique de la valeur humaine au sein des organisations.

La méthode classique, bien qu'efficace pour la production standardisée à grande échelle, est confrontée à de nombreuses contraintes dans le contexte actuel marqué par sa complexité et son incertitude <sup>5</sup>. Elle a tendance à sous-estimer l'individualité des individus, leur capacité d'acquisition de connaissances, leur créativité ou leur aptitude à travailler en collaboration. Elle favorise des approches top-down rigides, qui ne sont pas propices à la flexibilité organisationnelle et à l'autonomie d'action. En contraste, la gestion des talents repose sur des approches beaucoup plus dynamiques : suivi individualisé des parcours professionnels, valorisation des compétences relationnelles, promotion de la diversité, recours à des programmes de formation continue, évaluation à 360 degrés, feedback régulier, leadership collaboratif, etc <sup>6</sup>. Cette adaptation stratégique vise à répondre de manière plus efficace aux besoins des générations actuelles, tout en favorisant principalement l'exploitation de l'intelligence collective pour promouvoir l'innovation. Il réforme la culture organisationnelle en instaurant une approche plus participative, centrée sur l'apprentissage et orientée vers le progrès.

De nombreuses entreprises exemplaires illustrent de manière convaincante cette évolution vers une gestion stratégique des talents. Par exemple, Google a instauré une structure organisationnelle favorisant la flexibilité, la reconnaissance, l'autonomie et l'innovation continue <sup>7</sup>. Le programme interne "20% Time" de la société permet aux salariés de consacrer une partie de leur temps à des projets personnels novateurs, qui ont souvent donné naissance à des produits majeurs comme Gmail ou Google Maps. Au sein de Netflix, la reconnaissance du talent occupe une place prépondérante au sein de leur stratégie en matière de gestion des ressources humaines : l'entreprise favorise l'autonomie réfléchie à travers des pratiques de management basées sur la confiance, la transparence et l'excellence créative <sup>8</sup>. En France, Danone a mis en place une stratégie de gestion des carrières mettant l'accent sur la durabilité de l'employabilité, en mettant particulièrement l'accent sur le bien-être des employés, le développement de leurs compétences ainsi que l'implication des collaborateurs dans des projets significatifs <sup>9</sup>. Ces exemples illustrent que la gestion des talents ne constitue pas une simple mode, mais plutôt un levier de transformation et de compétitivité à long terme.

Finalement, cette transition de la gestion des éléments à l'appréciation du capital humain est directement associée au potentiel d'innovation des entités. Un investissement d'une entreprise dans ses talents favorise l'apparition d'idées novatrices, de solutions uniques et d'essais audacieux. Elle encourage une culture qui valorise le droit à l'erreur, la transversalité et l'apprentissage continu. Ainsi, le capital humain se transforme en la base de l'intelligence organisationnelle et de la flexibilité stratégique. Dans cette perspective, la gestion des talents n'est pas juste une nouvelle approche de la gestion des ressources humaines, mais constitue un réel basculement de paradigmes qui met l'accent sur l'humain en tant que pivot de la performance et de l'innovation durable <sup>10</sup>.

---

5. Michel Barabel et Olivier Meier, *Gestion des talents et performance durable*, Paris, Dunod, 2017.

6. Cécile Dejoux, *Le management des talents*, Paris, Vuibert, 2022.

7. Laszlo Bock, *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*, New York, Twelve, 2015.

8. Patty McCord, *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility*, Silicon Guild, 2018.

9. Danone, *Integrated Annual Report 2022*, Paris, Danone, disponible sur <https://www.danone.com>.

10. Gary Hamel et Michele Zanini, *Humanocracy: Creating Organizations as Amazing as the People Inside Them*, Boston, Harvard Business Review Press, 2020.

## Tableau comparatif entre l'approche classique de gestion et l'approche fondée sur le capital humain

<b>Approche classique</b>	<b>Approche capital humain</b>
Gestion administrative du personnel	Développement stratégique des talents
Contrôle et hiérarchie	Autonomie et responsabilisation
Rigidité des fonctions	Agilité et transversalité
Formation standardisée	Apprentissage personnalisé et continu
Évaluation descendante	Feedback 360° et reconnaissance

### Elaboration personnelle

L'évolution des pratiques managériales peut être clairement illustrée par l'opposition entre l'approche classique de la gestion des ressources humaines et celle fondée sur la valorisation du capital humain. Le tableau comparatif met en lumière un véritable basculement paradigmatique, traduisant une transition profonde dans la manière dont les organisations conçoivent leur relation aux collaborateurs. L'approche classique, issue des principes du taylorisme et du fordisme, repose essentiellement sur une logique administrative et hiérarchique, où la gestion du personnel s'articule autour du contrôle, de la standardisation et de la conformité. Elle privilégie des processus rigides, centralisés et uniformisés, dans lesquels les individus sont considérés avant tout comme des exécutants au sein d'une chaîne de production rationnelle.

À l'inverse, l'approche centrée sur le capital humain promeut une gestion stratégique et individualisée des talents. Elle s'appuie sur des principes de responsabilisation, d'autonomie et d'agilité, en mettant l'accent sur la singularité de chaque collaborateur et sur sa capacité à contribuer activement à l'intelligence collective de l'organisation. Dans cette logique, la formation n'est plus envisagée comme une formalité administrative, mais comme un processus d'apprentissage continu, ajusté aux besoins évolutifs des individus et des structures. L'évaluation des performances se fait alors de manière plus inclusive et réflexive, à travers des outils comme le feedback à 360 degrés ou les entretiens de développement, qui valorisent la reconnaissance, la contribution transversale et l'autoévaluation.

Ce contraste entre les deux approches ne renvoie pas uniquement à une différence de style managérial, mais reflète une redéfinition en profondeur des priorités organisationnelles. Tandis que l'approche classique visait l'efficacité mécanique, le nouveau paradigme cherche à renforcer l'adaptabilité, la créativité et l'engagement durable des équipes. La valorisation du capital humain s'impose donc comme un levier essentiel de compétitivité dans des environnements caractérisés par la complexité, l'innovation permanente et la quête de sens au travail.

## Section 03 : l'Émergence et le développement du management des talents orienté vers la recherche de l'excellence et l'innovation

Durant les dernières décennies, la gestion des talents a su se positionner comme une stratégie primordiale pour répondre aux sollicitations grandissantes d'excellence et d'innovation dans un environnement économique de plus en plus instable, incertain, complexe et ambigu (VUCA) <sup>11</sup>. Cette approche vise à bien plus qu'une simple amélioration des méthodes traditionnelles de gestion des ressources humaines. Elle cherche à attirer, former, motiver et conserver les talents en vue d'une performance durable et distincte <sup>12</sup>. Sa manifestation est étroitement associée à plusieurs facteurs structurels.

D'une part, on constate une expansion notable de l'économie basée sur la connaissance, où la valeur ajoutée repose moins sur les ressources matérielles que sur les aptitudes, l'intelligence collective et la capacité à innover <sup>13</sup>. Par ailleurs, l'internationalisation des marchés intensifie la compétition pour attirer les talents à l'échelle mondiale, poussant ainsi les entreprises à déployer des tactiques proactives pour s'assurer des expertises de premier ordre <sup>14</sup>. Ainsi, la gestion des talents se présente comme un instrument stratégique de création de valeur, non seulement pour l'entreprise concernée, mais aussi pour ses parties prenantes, ses réseaux d'innovation et la société dans son ensemble <sup>15</sup>.

S'orienter vers l'excellence demande une identification minutieuse des talents, qui ne se réduisent pas aux personnes talentueuses, mais incluent les employés capables de se distinguer par leur créativité, leur capacité d'apprentissage, leur agilité cognitive et relationnelle, et leur engagement envers les valeurs et les objectifs stratégiques de l'entreprise <sup>16</sup>. L'amélioration des compétences repose sur la mise en œuvre de différentes méthodes, comme l'élaboration de programmes de formation personnalisés, le tutorat, la mobilité au sein de l'entreprise, les plans de succession, les projets interservices, les feedbacks réguliers, les entretiens axés sur le développement et l'utilisation d'outils numériques d'apprentissage adaptatif <sup>17</sup>. L'objectif de ces démarches est de construire des trajectoires d'évolution stimulantes et de former une réserve de leaders novateurs capables de piloter les transformations <sup>18</sup>. L'excellence n'est plus uniquement liée à la performance individuelle quantifiable, mais aussi à la faculté de collaborer, d'innover, de résoudre des problèmes complexes et de présenter de nouvelles perspectives.

Par conséquent, la gestion des talents transcende la simple idée d'élitisme pour se transformer en un véritable catalyseur de l'intelligence collective <sup>19</sup>.

- 
11. Acronyme de *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*. Le terme est utilisé depuis les années 1990, notamment par l'US Army War College, pour décrire un environnement instable et difficilement prévisible.
  12. . Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.
  13. . Foray, D. (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris : La Découverte.
  14. INSEAD & Adecco Group (2024). *The Global Talent Competitiveness Index 2024*. Rapport consultable sur le site du World Economic Forum.
  15. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
  16. Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.
  17. Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). "Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance". *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
  18. . Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass.
  19. Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business School Press.

À l'heure actuelle, l'innovation est moins dépendante de la recherche et du développement purs que de la capacité de l'entreprise à stimuler des processus d'exploration, d'expérimentation et de collaboration entre différentes disciplines <sup>20</sup>. La gestion des talents est essentielle pour créer un environnement qui encourage l'expression ouverte des idées, la variété des compétences, le débat d'idées et l'initiative personnelle <sup>21</sup>. Cette démarche axée sur l'innovation nécessite un changement culturel majeur, impliquant le passage d'une organisation hiérarchique à une structure qui privilégie l'apprentissage, le passage d'une culture centrée sur la conformité à une culture encourageant la gestion contrôlée des risques, et l'évolution d'un mode de direction autoritaire vers un leadership inspirant <sup>22</sup>. Un grand nombre d'entreprises novatrices ont réussi à incorporer cette dynamique au cœur de leur stratégie. Pour illustrer, chez 3M, on encourage les employés à consacrer une partie de leur temps à des projets individuels, ce qui stimule l'élaboration de produits innovants comme les fameux Post-it <sup>23</sup>. De même, dans le cadre de la société L'Oréal, le programme de développement des talents « Leaders on Purpose » vise à former des leaders capables d'associer performance opérationnelle, responsabilité sociale et culture de l'innovation dans un environnement en constante évolution <sup>24</sup>.

Il convient de souligner que la gestion des talents orientée vers l'excellence et l'innovation ne concerne pas uniquement les grandes entreprises du secteur technologique. Actuellement, un grand nombre de PME, de start-up et d'organismes publics incorporent l'innovation au sein de leurs schémas opérationnels <sup>25</sup>. Cependant, cela requiert une révision des outils de gestion des ressources humaines, une amélioration des aptitudes en management (notamment en intelligence émotionnelle et en conduite du changement), ainsi qu'une appréciation distincte de la performance, soulignant des critères qualitatifs tels que l'implication, l'innovation participative ou encore la faculté d'adaptation <sup>26</sup>. De plus, il est crucial de noter que l'accomplissement de l'excellence et de l'innovation exige l'instauration d'une stratégie axée sur la diversité et l'inclusion. Effectivement, la créativité est souvent le résultat de points de vue divers, de trajectoires non traditionnelles et d'expériences variées <sup>27</sup>. Par conséquent, la gestion des talents cherche à être éthique, équitable et durable, en adéquation avec les défis contemporains de la responsabilité sociétale <sup>28</sup>.

En somme, l'émergence d'une gestion des talents centrée sur l'excellence et l'innovation témoigne d'une évolution stratégique majeure : les sociétés les plus efficaces ne sont plus celles détenant le plus de ressources matérielles, mais celles qui peuvent reconnaître, apprécier et exploiter le potentiel humain sous toutes ses formes <sup>29</sup>. Ce modèle transforme les dynamiques de travail, les structures organisationnelles et les buts essentiels de la direction d'entreprise, en se focalisant sur l'innovation et la valorisation des compétences au cœur de la stratégie visionnaire de l'entreprise <sup>30</sup>.

---

20. Hamel, G. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business School Press.

21. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.

22. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. New York: Doubleday.

23. Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). *The Other Side of Innovation: Solving the Execution Challenge*. Boston: Harvard Business Review Press.

24. L'Oréal Groupe. (2023). *Rapport de Développement Durable*. Paris : L'Oréal.

25. European Commission. (2022). *Innovation in SMEs: Policy and Practices*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

26. Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

27. Page, S. E. (2007). *The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press.

28. Mor Barak, M. E. (2017). *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

29. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

30. Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C. (1996). "Improving Knowledge Work Processes." *Sloan Management Review*, 37(4), 53–65.

## Section 04 : Les nouveaux rôles des leaders-managers comme développeurs de talents

### 1.4.1 Les qualités et compétences nécessaires au leader-manager :

Dans un contexte professionnel en évolution constante, marqué par la digitalisation, la globalisation et l'accroissement des attentes sociétales, le rôle du leader-manager connaît des évolutions majeures. Il s'agit désormais non seulement d'assurer la gestion, la supervision et la structuration, mais également de se positionner en tant que catalyseur de compétences, capable de promouvoir, de soutenir et de valoriser les talents individuels et collectifs au sein de l'organisation. Dans le contexte actuel, les leaders-managers doivent acquérir de nouvelles compétences en matière de gestion des ressources humaines, des relations interpersonnelles et de la stratégie, qui sont cruciales pour faire face aux défis contemporains associés à l'innovation et à la durabilité des performances <sup>31</sup>.

Tout d'abord, il est largement admis que l'intelligence émotionnelle est une compétence fondamentale. Elle permet au leader-manager d'appréhender ses propres émotions et celles des autres, de gérer les conflits, de créer un climat de confiance et d'inclusion, et de favoriser une communication authentique au sein de l'équipe. D'après Daniel Goleman, le pionnier de ce concept, l'intelligence émotionnelle se révèle être un indicateur prédictif majeur de la performance en gestion, surpassant de loin le quotient intellectuel <sup>32</sup>. Cette compétence est cruciale dans les contextes où la motivation intrinsèque, le bien-être au travail et l'engagement sont des facteurs clés pour retenir les collaborateurs talentueux <sup>33</sup>.

Ensuite, l'agilité cognitive constitue une autre caractéristique essentielle. Il s'agit de la capacité à s'adapter rapidement aux changements, à faire preuve de flexibilité intellectuelle, à évoluer dans un environnement complexe et à poursuivre un apprentissage continu. Un leader agile manifeste la compétence de revoir ses schémas de pensée, d'embrasser différentes perspectives et de remettre en question ses convictions. Dans un environnement marqué par une innovation continue et des repères en évolution, la capacité d'adaptation permet au manager-leader de faciliter les changements, d'anticiper les perturbations et de saisir les opportunités émergentes <sup>34</sup>.

La posture de coach est également perçue comme une compétence fondamentale. Le leader-manager de talents ne se positionne plus en tant que supérieur hiérarchique détenteur du savoir, mais plutôt comme un guide bienveillant qui prête attention aux besoins de progression de ses collaborateurs. Il est compétent dans les techniques d'écoute active, de questionnement ouvert, de feedback constructif et de reconnaissance des succès <sup>35</sup>. Cette approche favorise le développement de l'autonomie, de la confiance en soi et de l'implication des équipes, des éléments clés pour stimuler la créativité et l'innovation. La fonction du manager se transforme en celle d'un formateur de compétences plutôt qu'en celle d'un simple superviseur des résultats.

De plus, il est primordial d'avoir des compétences indispensables en vision stratégique et en alignement des talents avec les objectifs de l'entreprise. Le leader-manager doit être capable d'apporter une signification à l'action collective, de définir une vision claire, inspirante et unificatrice, et de mobiliser l'engagement autour de projets porteurs d'avenir. Il est crucial d'incorporer la promotion des compétences dans une approche qui est en accord avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, tout en assurant la convergence des aspirations individuelles avec les objectifs collectifs <sup>36</sup>.

---

31. Mintzberg, H. (2009). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.

32. Goleman, D. (1998). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Robert Laffont.

33. Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, vol. 1, n°1.

34. Doz, Y. & Kosonen, M. (2010). *Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal, Long Range Planning*, vol. 43.

35. Whitmore, J. (2009). *Le coaching : Développer le potentiel des collaborateurs*. Paris : Éditions d'Organisation.

36. Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*.

Enfin, les compétences éthiques et relationnelles viennent compléter ce socle de compétences. Actuellement, les attentes à l'égard d'un leader authentique incluent la démonstration d'intégrité, d'exemplarité, de respect, d'écoute et d'ouverture à la diversité. Il est nécessaire qu'il puisse instaurer des relations de confiance pérennes et favoriser un climat de travail inclusif. La diversité des profils, des parcours et des sensibilités constitue un avantage significatif pour le processus d'innovation, à condition que le leader soit en mesure de l'exploiter en encourageant la complémentarité plutôt que la fragmentation.

Les attributs et les aptitudes fondamentaux du leader-manager moderne délimitent un profil en émergence : celui d'un individu hybride, alliant les fonctions de stratège, de mentor, de facilitateur et de catalyseur. L'évolution du rôle du management joue un rôle crucial dans les processus d'innovation et de transformation des structures organisationnelles, notamment dans un contexte où la création de valeur repose de plus en plus sur la capacité à reconnaître et à tirer parti des compétences individuelles.

De plus, le leadership transformationnel est reconnu comme un modèle particulièrement adapté à cette nouvelle approche de gestion. Ce concept de leadership, développé par James McGregor Burns et ensuite amélioré par Bernard Bass, est basé sur quatre principes essentiels : l'inspiration, la stimulation intellectuelle, la considération individualisée et l'influence idéalisée<sup>37</sup>. Il incite le responsable d'équipe à motiver les employés à transcender leurs intérêts personnels, à favoriser leur créativité, à encourager l'innovation et à leur fournir un accompagnement personnalisé. Ce modèle se révèle particulièrement adapté pour favoriser le développement des compétences, en encourageant un environnement propice à l'initiative, à l'engagement profond et à l'émergence de solutions novatrices.

Par ailleurs, les avancées dans les domaines des neurosciences et de la psychologie positive ont contribué à élargir les compétences du leader moderne. Les recherches réalisées par Martin Seligman concernant les traits individuels et par Amy Edmondson sur la sécurité psychologique ont mis en évidence que l'établissement d'un climat de travail favorable, où les individus peuvent communiquer librement sans craindre d'être critiqués ou punis, stimule à la fois l'épanouissement personnel, les résultats d'équipe et l'innovation<sup>38</sup>. Le leader-manager est chargé de mettre en place un cadre propice à l'exploration, à l'apprentissage expérimental et à la collaboration interfonctionnelle.

En définitive, la capacité à intégrer les enjeux sociaux et environnementaux dans la gestion des talents est désormais une compétence stratégique essentielle. En cette période marquée par des enjeux climatiques, des disparités sociales et une quête de sens au travail, les individus doués, notamment les jeunes, aspirent à ce que leurs dirigeants embrassent une vision engagée, éthique et durable<sup>39</sup>. Par conséquent, le leader-manager doit être en mesure de concilier la performance économique, la responsabilité sociale et le développement humain. Il devient le moteur d'une entreprise citoyenne, agile et innovante, capable d'attirer, de fidéliser et de développer les talents les plus exigeants.

---

37. Bass, B. M. (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.

38. Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

39. Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.

## 1.4.2 Les nouveaux rôles assignés au leader-manager de la nouvelle génération :

Dans le contexte actuel, les fonctions du leader-manager dépassent largement les simples tâches de gestion traditionnelles. Le manager leader moderne doit disposer d'une vision stratégique robuste, être apte à promouvoir les compétences individuelles au sein d'un groupe et à diriger l'entreprise à travers des périodes de changements rapides et parfois agités. L'augmentation de la digitalisation, les changements dans les attentes de la société et la recherche continue d'innovation exigent que les leaders-managers acquièrent de nouvelles compétences et adoptent une mentalité renouvelée. Il évolue en un architecte de la transformation compétent, capable de promouvoir le développement des compétences tout en conciliant les objectifs humains et stratégiques de l'entreprise. Les nouveaux rôles et responsabilités qui lui ont été confiés sont énumérés ci-dessous <sup>40</sup>.

**Le rôle du visionnaire stratégique :** le leader-manager moderne se caractérise principalement par sa capacité à élaborer une vision à long terme. Dans un contexte de volatilité, d'incertitude, de complexité et d'ambiguïté (VICA), il est essentiel de savoir élaborer une vision claire et inspirante. Il est essentiel pour le dirigeant de définir une vision claire et convaincante et d'engager ses équipes pour qu'elles soutiennent cet objectif commun. La capacité de visionnaire implique la prévoyance des évolutions économiques, technologiques et sociales, tout en tenant compte des changements internes de l'organisation. Le leader-manager doit être en mesure de définir la stratégie optimale pour guider ses collaborateurs vers des objectifs innovants et conformes aux valeurs de l'entreprise, particulièrement en période d'incertitude pour le futur. L'innovation n'est plus simplement une fonction isolée, mais elle est devenue un état d'esprit stratégique intégré à tous les niveaux de l'organisation. Il incombe au leader-manager de promouvoir et de cultiver cette perspective <sup>41</sup>.

**Le rôle de facilitateur de la collaboration et de la co-création :** il consiste à encourager et à soutenir le travail en commun et la création conjointe. Actuellement, un nombre croissant d'entreprises optent pour des structures organisationnelles horizontales, transversales et collaboratives. Le leader-manager de la nouvelle génération a pour mission de favoriser la collaboration interdisciplinaire. Il établit des contextes de dialogue ouverts qui encouragent l'émergence et la confrontation des idées avec divers points de vue, que ce soit au sein de projets transversaux ou de communautés de pratique. La gestion des talents a progressé vers une approche axée sur la gestion dynamique des compétences et des expertises, plutôt que sur une gestion hiérarchique traditionnelle. Le leader-manager favorise une culture de l'intelligence collective, où chaque membre de l'équipe est incité à soumettre des idées tout en étant soutenu dans ses initiatives. Cette approche favorise la co-création, laquelle revêt une importance cruciale dans un environnement où l'innovation rapide et collaborative est un élément clé de la compétitivité <sup>42</sup>.

---

40. Dupont, M. (2021). *Le management agile dans les organisations modernes*. Paris : Éditions Management.

41. Martin, S., & Leroy, A. (2020). « Leadership visionnaire et innovation », *Revue Française de Gestion*, 46(290), 67-83.

42. Bernard, P. (2019). *La collaboration en entreprise : outils et pratiques*. Lyon : Presses Universitaires de Lyon.

**Le rôle de coach et de mentor des employés :** ce qui distingue les futurs leaders est leur capacité à endosser les fonctions de coach et de mentor. Alors qu'un gestionnaire conventionnel accorde une importance particulière à la performance et à la gestion des ressources, un leader-manager contemporain se concentre sur le soutien apporté au développement personnel et professionnel de ses collaborateurs. Il guide chaque individu dans son évolution professionnelle en identifiant ses compétences et ses domaines à améliorer, et en le soutenant dans l'élaboration de son parcours au sein de l'organisation. En tant que coach, il n'impose pas de solutions, mais guide ses collaborateurs dans l'exploration de leurs propres réponses, en s'appuyant sur leurs compétences et leurs expériences. Il exerce également une fonction de mentor en se présentant comme un exemple à suivre, en partageant son savoir-faire et ses recommandations pour guider chaque individu dans son développement professionnel et personnel. L'importance du mentorat est primordiale dans un environnement où les employés sont de plus en plus en quête de sens et d'opportunités de développement personnel <sup>43</sup>.

**Le leader-manager de la nouvelle génération assume une fonction essentielle en tant qu'agent de changement et de transformation.** Dans un environnement caractérisé par des changements continus, il est impératif pour un dirigeant d'être capable de prendre des décisions complexes, parfois audacieuses, et de diriger ses équipes à travers des phases de changement organisationnel. Le leader-manager est capable de convertir les circonstances de changement en occasions, en montrant à ses collaborateurs que l'innovation implique d'engager des étapes d'expérimentation et de manifester du courage en prenant des risques calculés. La compétence pour gérer la résistance au changement et pour accompagner ce processus constitue un aspect fondamental de cette fonction. Il est primordial qu'il soit en mesure de favoriser une culture de l'apprentissage par l'échec, où les erreurs sont perçues comme des occasions de progression et non comme des échecs. En tant que catalyseur de la transformation, il crée un environnement propice à la réflexion, à l'ajustement et à l'amélioration continue <sup>44</sup>.

**Le rôle de promotion de l'innovation responsable et durable** consiste à encourager le développement de solutions novatrices qui prennent en compte à la fois les aspects éthiques, sociaux et environnementaux. À compter de l'année 2025, il est essentiel que les entreprises démontrent un esprit d'innovation, tout en garantissant que cette innovation soit à la fois responsable et durable. Le leader-manager a un rôle crucial à jouer dans la promotion de l'innovation durable en intégrant les dimensions sociales et environnementales dans les démarches d'innovation. Au-delà d'être simplement un moyen de se démarquer, l'innovation durable est devenue impérative pour les entreprises souhaitant assurer leur pérennité. Le manager contemporain encourage ses équipes à créer de la valeur non seulement d'un point de vue économique, mais aussi en termes social et écologique. Il veille à ce que l'innovation soit conforme aux principes de responsabilité sociale et contribue à la construction d'un avenir durable pour l'entreprise et la société dans son ensemble <sup>45</sup>.

---

43. Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2017). *Mentoring Executives and Directors*. Routledge.

44. Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.

45. Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). « Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation », *Harvard Business Review*, 87(9), 56–64

**Le rôle du gestionnaire du bien-être et de la performance collective** : enfin, il est essentiel pour un manager contemporain de prendre en compte l'importance du bien-être au travail. La gestion des talents implique une attention particulière portée au bien-être des employés, à leur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'à leur évolution professionnelle. Le rôle du leader-manager est crucial dans la création d'un environnement favorable au maintien des performances à long terme. En favorisant les initiatives visant à promouvoir l'autonomie, la flexibilité, la reconnaissance et l'épanouissement personnel, l'entreprise s'assure que les compétences de ses employés ne se limitent pas à être utilisées, mais qu'elles sont également enrichies. Il est essentiel de trouver un juste équilibre entre les exigences de performance et le bien-être des individus afin de stimuler la motivation et l'efficacité des équipes, tout en réduisant les risques de burn-out <sup>46</sup>.

---

46. Diener, E., Seligman, M. E. P. (2004). « Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being », *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31.

**2– Les voies managériales facilitant  
l'accès au management des talents**

## Section 01 : La communication comme réponse aux nouveaux enjeux de l'environnement de l'entreprise

Au cours des dernières décennies, l'univers de l'entreprise a subi des transformations majeures. La mondialisation, la rapidité de l'évolution technologique, la numérisation, les crises économiques et sanitaires récurrentes, la transition écologique, la demande croissante de transparence et l'augmentation des attentes sociétales sont autant de changements qui perturbent les modèles de fonctionnement traditionnels. Pour faire face à ces changements, les entreprises doivent démontrer de l'agilité, de l'innovation et de la résilience afin de maintenir leur compétitivité. Dans ce contexte en évolution constante, la communication ne peut plus être simplement considérée comme une fonction accessoire ou secondaire. Elle acquiert une importance stratégique croissante en tant que levier fondamental pour renforcer la cohésion interne, mobiliser les talents, aligner les structures organisationnelles et favoriser l'innovation continue <sup>47</sup>.

La communication ne se limite plus à transmettre de l'information : elle représente désormais un processus dynamique qui contribue à la construction du sens, à la régulation des interactions, à l'amélioration du capital humain et à la consolidation des valeurs. Elle facilite la prévision des changements, l'accompagnement des transformations, la promotion de la confiance, la stimulation de la collaboration, et surtout, l'établissement d'une culture commune adaptée aux défis actuels. Dans le cadre de la gestion des talents, la communication est considérée comme une réponse essentielle aux défis rencontrés dans un environnement de plus en plus incertain, instable et exigeant <sup>48</sup>.

### 2.1.1 L'évolution des fonctions de la communication en milieu professionnel :

La communication en milieu professionnel a évolué d'un schéma linéaire et descendant, basé sur la hiérarchie et l'autorité, vers un modèle participatif et interactif, centré sur l'échange et la collaboration mutuelle. Cette évolution s'inscrit en parallèle de la transformation des paradigmes de gestion, passant du modèle vertical du taylorisme à une structure organisationnelle horizontale, transversale et axée sur l'apprentissage <sup>49</sup>. À l'origine considérée comme une simple diffusion d'informations pratiques telles que des notes de service, des consignes ou des rapports, la communication interne a évolué pour devenir un moyen d'influence, un catalyseur d'engagement et un indicateur du climat social <sup>50</sup>.

Cette évolution a été marquée par l'influence des principaux courants de pensée. L'école des relations humaines, à travers les recherches menées par Elton Mayo, a mis en lumière l'importance des aspects humains dans l'efficacité des organisations, en mettant en avant les processus de reconnaissance, de communication et de sentiment d'appartenance <sup>51</sup>. Par la suite, les théories interactionnistes et systémiques ont souligné l'importance du langage et des symboles dans la structuration des organisations. Selon Henry Mintzberg, la communication occupe une place essentielle dans la gestion d'une entreprise : le gestionnaire consacre plus de 60 % de son temps à communiquer, de différentes manières, afin de donner du sens, de prendre des décisions, de négocier et de motiver <sup>52</sup>.

---

47. Morin, E. (2020). *La Voie : Pour l'avenir de l'humanité*. Fayard.

48. Gauthier, A. (2021). *Management et communication interne : Vers une gouvernance relationnelle*. Dunod.

49. Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. HarperBusiness.

50. De Saint-Gilles, F. (2018). *Communication interne : Stratégies et pratiques*. Vuibert.

51. Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Macmillan.

52. Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. Harper & Row.

## 2.1.2 Communication et management des talents, un lien stratégique :

La communication et la gestion des talents sont étroitement liées sur le plan stratégique. Dans le domaine du management des talents, la communication agit en tant qu'interface entre les individus et l'organisation. Elle contribue à mettre en valeur les particularités, à favoriser le développement des compétences, à faciliter les échanges et à garantir une reconnaissance authentique. Une communication transparente, ouverte et régulière contribue à renforcer le sentiment d'appartenance, l'engagement, l'implication et la motivation intrinsèque des individus<sup>53</sup>.

Le retour d'information, notamment, s'est imposé comme un instrument essentiel dans la gestion moderne. En tant qu'outil polyvalent, l'évaluation permet aux collaborateurs de prendre conscience de leurs compétences, de cerner les domaines nécessitant des améliorations et de planifier leur développement professionnel. Le retour d'information n'est plus exclusivement unidirectionnel (du supérieur hiérarchique vers le collaborateur évalué), mais s'est également diversifié pour inclure des aspects horizontaux et ascendants (retour d'information entre pairs, feedback à 360°)<sup>54</sup>.

Les sociétés désireuses d'attirer, de fidéliser et de développer leurs talents doivent instaurer des stratégies de communication individualisées, en intégrant divers outils tels que des entretiens réguliers, des plateformes de dialogue, des récits RH, des vidéos explicatives, etc. Ces dispositifs favorisent la personnalisation de la relation de gestion, la mise en lumière des trajectoires envisageables et le renforcement du lien émotionnel entre l'individu et l'entité organisationnelle<sup>55</sup>.

## 2.1.3 Les outils numériques : vers une communication augmentée

D'autre part, la révolution numérique a profondément modifié les pratiques de communication interne. Les entreprises ont observé l'émergence de nouveaux outils de collaboration tels que Slack, Teams, Zoom et Trello, ainsi que des plateformes d'échange comme les intranets avancés, les réseaux sociaux d'entreprise et les forums. De plus, des systèmes d'information intégrés ont été mis en place pour faciliter le partage, le stockage et la structuration de l'intelligence collective<sup>56</sup>. Ces outils ont révolutionné les pratiques professionnelles en permettant l'émergence du travail hybride, la collaboration sur des projets transversaux et la constitution d'équipes internationales.

Cependant, cette transformation ne se limite pas aux supports techniques. Elle entraîne également des changements dans les postures de management : le leader se transforme en un facilitateur de la communication, un animateur de réseau, un connecteur de compétences. Il est essentiel de veiller à la diffusion de l'information pertinente, à la réduction des cloisonnements, à la gestion de la surcharge informationnelle et à la préservation de la cohérence des messages<sup>57</sup>. Au sein des entreprises innovantes, de nouveaux rôles apparaissent tels que le "community manager interne", le "facilitateur de l'intelligence collective", le "chargé de l'expérience collaborateur", et d'autres encore<sup>58</sup>.

La communication se transforme en un instrument de coordination efficace, facilitant l'harmonisation des objectifs, la synchronisation des efforts, ainsi que la clarification et la mutualisation des décisions. Elle diminue les risques d'isolement, de désengagement, de conflits latents et favorise la confiance au sein des équipes<sup>59</sup>.

---

53. Dufour, B. (2022). *La communication managériale au cœur du développement des talents*. Revue Management & Avenir.

54. Pineau, J.-L. (2021). *Le feedback dans l'entreprise : levier de performance individuelle et collective*. Éditions Eyrolles.

55. Barth, I. & Falcoz, C. (2017). *Gestion des talents et communication interne : enjeux et pratiques*. Vuibert.

56. Benavent, C. & Evrard, Y. (2019). *Management de l'information et transformation digitale*. Pearson.

57. Mucchielli, A. (2020). *Les outils de la communication interne*. Armand Colin.

58. Beaujolin-Bellet, R. (2021). *RH & Digital : vers une nouvelle expérience collaborateur*. Dunod.

59. Peretti, J.-M. (2020). *Communication, engagement et innovation dans les organisations*. Éditions EMS.

## 2.1.4 Communication, culture d'entreprise et innovation :

La communication joue également un rôle essentiel dans la transmission de la culture d'entreprise. Elle incarne les valeurs, exprime la mission, communique les règles implicites et explicites, et organise les représentations collectives. Elle contribue à l'élaboration d'une culture partagée, au renforcement de l'identité collective et à la stimulation de l'innovation en encourageant l'expression.

Au sein d'une entreprise innovante, la communication joue un rôle crucial en encourageant la prise de risque, en mettant en valeur les initiatives et en légitimant le droit à l'erreur. Elle favorise la co-construction des connaissances, la participation active et la transversalité des savoirs. Elle encourage les employés à communiquer, à suggérer, à expérimenter. Des outils tels que les "laboratoires d'innovation", les hackathons internes, les plateformes de suggestion numériques ou les boîtes à idées sont utilisés pour rassembler les compétences autour de défis concrets, favorisant ainsi l'échange et le partage des connaissances<sup>60</sup>.

À titre d'exemple, chez 3M, les employés bénéficient d'une allocation de 15 % de leur temps pour se consacrer au développement de projets personnels. Ce modèle, diffusé à travers une communication valorisante et bien structurée, a conduit à la création de produits emblématiques tels que les Post-it®. Au sein de Google, le programme "TGIF" (Thank God It's Friday) coordonne des réunions hebdomadaires informelles entre les employés et les cadres, favorisant ainsi la génération d'idées novatrices.

## 2.1.5 Communication, image de marque de l'employeur et engagement à long terme :

La notion de marque employeur repose sur une narration élaborée à travers la communication. La communication d'entreprise repose sur la capacité de formuler, incarner et diffuser un message cohérent, attractif et mobilisateur. La communication des ressources humaines d'une organisation joue un rôle essentiel dans la construction de sa réputation, l'attraction de profils qualifiés, la fidélisation des talents et l'établissement de relations durables avec ses collaborateurs.

Cependant, cette communication ne saurait se limiter à des aspects promotionnels. Elle doit être authentique, en adéquation avec les pratiques internes et élaborée en collaboration avec les équipes. Les employés se transforment en ambassadeurs de la marque à travers leurs discours, leurs actions et leurs retours d'expérience. Ce phénomène est amplifié par l'influence des réseaux sociaux, des plateformes d'évaluation telles que Glassdoor et Indeed, ainsi que par la demande croissante de transparence de la part des jeunes générations<sup>61</sup>.

Les entreprises prospères dans ce secteur consacrent des ressources considérables à la communication interne, à la promotion des carrières, à la production de vidéos immersives, à la collecte de témoignages et à l'organisation d'événements collaboratifs. Elles s'assurent de mettre en place un environnement de communication dynamique, cohérent et attractif, incitant à l'engagement.

## 2.1.6 Communication et diversité : inclure pour innover

La diversité culturelle, générationnelle, cognitive et sociale représente un atout majeur lorsqu'elle est pleinement intégrée. La communication revêt une importance primordiale dans ce contexte, car elle a pour but de sensibiliser, de favoriser l'unité, d'harmoniser les relations, de prévenir les malentendus et les discriminations. Elle favorise l'établissement d'un environnement inclusif où chaque individu se sent légitime, écouté et valorisé.

---

60. Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. Harvard Business Press.

61. Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). *Characteristics of successful employer brands*. *Journal of Brand Management*, 16(3).

Les campagnes internes visant à sensibiliser aux biais inconscients, l'élaboration de chartes de diversité, la mise en place de modules de communication interculturelle ainsi que la création de groupes de parole encadrés sont des outils efficaces. Ils favorisent la mise en valeur des contributions individuelles, la diminution des conflits sous-jacents et la libération du potentiel intellectuel collectif. Ainsi, l'entreprise se transforme en un espace d'expression pluraliste, où la communication joue un rôle de médiation entre les diversités.

### **2.1.7 Limites et défis contemporains :**

Toutefois, la communication interne présente des défis. L'excès d'informations, la charge cognitive excessive, la confusion des repères ou la manipulation de certains messages peuvent engendrer de la méfiance, de la fatigue ou un désintérêt. En outre, une surutilisation de la numérisation peut entraîner une déshumanisation des interactions, favoriser la formation de cloisonnements invisibles et aggraver les disparités d'accès à l'information.

Il est essentiel pour les entreprises de concilier la communication technologique et la communication relationnelle, de maintenir des canaux de dialogue authentique, de fournir une formation aux managers pour qu'ils adoptent une posture de communicants et de favoriser la libre expression et l'écoute active au sein de l'entreprise. La qualité de la communication est devenue un indicateur crucial de la santé organisationnelle.

En conclusion, dans un contexte d'incertitude, la communication est reconnue comme un élément clé favorisant la résilience, l'innovation et la performance à long terme. Elle ne se contente plus de transmettre des consignes, mais elle établit également des liens, crée du sens, suscite la motivation, favorise la culture et renforce la confiance. Elle occupe une place centrale dans la gestion des talents, car elle favorise l'attraction, le développement et la mobilisation des employés autour d'un objectif commun, en mettant l'accent sur l'apprentissage continu et la transformation collective.

En s'adaptant aux défis émergents de l'environnement économique et sociétal, la communication se positionne comme un outil stratégique essentiel, venant compléter d'autres aspects de la gestion des talents tels que le recrutement, la formation et le leadership. Elle représente la base invisible mais essentielle sur laquelle repose l'intelligence collective des organisations.

## Section 02 : Le recrutement et la sélection des meilleurs

Dans un contexte économique mondialisé, numérique et fortement compétitif, l'importance stratégique des ressources humaines n'a jamais été aussi cruciale. Le capital humain, lorsqu'il est adéquatement ciblé, représente un avantage concurrentiel pérenne, notamment pour les entreprises impliquées dans des processus d'innovation. Ainsi, le recrutement et la sélection des profils les plus qualifiés ne sont plus simplement des tâches administratives, mais constituent désormais un processus stratégique, complexe et générateur de valeur. Il est désormais question non seulement de combler des postes, mais également d'identifier, de recruter et d'intégrer des individus dotés de potentiel, aptes à se développer, à innover et à réformer l'organisation de l'intérieur. L'évolution du processus de recrutement, orienté vers l'innovation, repose désormais sur des pratiques plus sophistiquées, flexibles, inclusives et prédictives. Ainsi, le processus de gestion des talents débute dès cette phase initiale essentielle qui consiste à repérer les compétences futures et à les incorporer dans une perspective de durabilité et d'intelligence collective.

### 2.2.1 Du recrutement classique à la chasse aux talents stratégiques :

Le processus de recrutement classique est basé sur une approche statique des besoins de l'organisation : les professionnels des ressources humaines recherchent un candidat qui correspond à un descriptif de poste prédéfini, en se basant sur des critères tels que les qualifications, l'expérience professionnelle et les compétences techniques. Cependant, cette méthode rigide n'est plus adaptée aux exigences actuelles des entreprises novatrices qui font face à une évolution continue de leur environnement. L'apparition de nouvelles professions, la rapidité des progrès technologiques et la généralisation de l'agilité organisationnelle contribuent à rendre les référentiels de compétences rapidement dépassés.

C'est dans ce cadre que la stratégie de "talent sourcing" a pris de l'ampleur : elle a évolué pour anticiper les besoins, repérer les compétences potentielles et attirer des profils rares et polyvalents, au lieu de simplement combler des lacunes. Cette approche est basée sur la reconnaissance des high potentials, c'est-à-dire des employés ayant la capacité d'assimiler rapidement, de s'ajuster à des situations diverses et de générer de la valeur dans des environnements complexes. Le processus de recrutement évolue vers une approche proactive, où l'accent n'est plus mis sur l'attente des candidatures, mais sur la recherche active des profils les plus qualifiés, souvent à travers des canaux spécialisés tels que LinkedIn Recruiter, les cabinets de chasse de têtes et les réseaux professionnels <sup>62</sup>.

### 2.2.2 La marque employeur comme levier d'attraction :

Pour attirer les talents les plus qualifiés, il est nécessaire de cultiver une image attrayante. Cependant, les compétences, en particulier dans les domaines technologiques, créatifs ou scientifiques, sont hautement recherchées. La compétition pour attirer et retenir les meilleurs talents a mis en avant l'importance de la marque employeur dans les stratégies de gestion des ressources humaines. Il s'agit de l'image projetée par l'entreprise à ses employés actuels et futurs, basée sur sa culture, ses valeurs, ses méthodes de gestion, son engagement en matière de responsabilité sociale des entreprises, ses opportunités de carrière et la qualité de vie qu'elle offre.

---

62. Céline Gonzalez, *Le recrutement repensé : nouvelles stratégies RH à l'ère du numérique*, Dunod, 2022.

Les entreprises les plus novatrices font preuve de créativité pour promouvoir leur culture d'entreprise : Google, par exemple, met en avant ses espaces de travail ouverts, ses horaires flexibles et son approche collaborative. Le but est d'attirer des individus créatifs désireux d'assumer des responsabilités. En France, des entreprises telles que Dassault Systèmes ou Capgemini accordent une grande importance à l'expérience des candidats en investissant de manière significative dans la création de parcours immersifs, de processus de recrutement fluides, transparents et axés sur l'aspect humain. Cette expérience constitue le principal moyen de fidélisation des clients avant même qu'ils ne soient embauchés.

### **2.2.3 Des outils innovants pour une évaluation holistique :**

Les techniques de recrutement ont connu une évolution notable, s'étendant au-delà de l'entretien traditionnel. L'objectif actuel consiste à identifier le potentiel des individus en analysant leurs processus de réflexion, leur intelligence émotionnelle, leurs compétences en matière de collaboration et leur capacité à résoudre des problèmes complexes. Il est question de compétences transversales, également appelées "soft skills", qui ont acquis une importance équivalente à celle des compétences techniques.

Les entreprises novatrices utilisent divers outils d'évaluation : Les méthodes d'évaluation des compétences en milieu professionnel comprennent les tests psychométriques, les centres d'évaluation, les hackathons, les jeux d'évasion en ressources humaines, les entretiens de groupe, ainsi que l'analyse comportementale à l'aide de l'intelligence artificielle. Ces outils facilitent une évaluation prédictive des probabilités de succès d'un candidat pour un poste à haute responsabilité ou dans un contexte d'incertitude<sup>63</sup>.

L'utilisation croissante de l'intelligence artificielle pour effectuer une présélection des candidats en se basant sur des critères comportementaux ou linguistiques est de plus en plus répandue. Bien que cela puisse poser des questions éthiques telles que les biais algorithmiques et la transparence, cette approche permet toutefois de traiter de grandes quantités de candidatures et d'identifier des profils atypiques qui sont souvent porteurs d'une grande valeur ajoutée<sup>64</sup>.

### **2.2.4 L'intégration : une étape stratégique pour valoriser les talents :**

Après la finalisation du processus de recrutement, l'étape d'intégration, également appelée "onboarding", revêt une importance cruciale. Cette phase joue un rôle déterminant dans la rétention des employés talentueux, leur engagement sur le long terme et leur aptitude à générer de la valeur de manière efficace et rapide. D'après une recherche menée par Glassdoor, il a été démontré qu'un processus d'intégration efficace peut augmenter de 82 % la probabilité qu'un employé demeure au sein de l'entreprise pendant plus d'un an<sup>65</sup>.

Les entreprises les plus avancées dans le domaine de la gestion des talents vont au-delà de la simple remise d'un livret d'accueil : elles mettent en place des parcours personnalisés intégrant des sessions de tutorat, des formations immersives, du mentorat et une intégration aux valeurs de l'entreprise. Certaines entreprises mettent en place des bootcamps, des projets collaboratifs impliquant plusieurs services dès la première semaine ainsi que des séances de co-développement. L'objectif poursuivi est double : d'une part, accélérer l'acquisition de compétences, et d'autre part, renforcer le sentiment d'identification et d'attachement à l'organisation.

---

63. Cottier, P., *Les nouveaux outils du recrutement prédictif*, Revue Personnel, n°631, 2022.

64. Bertrand, M., & Lahmidi, S., *Intelligence artificielle et recrutement : entre promesses et dérives*, Revue française de gestion, vol. 48, n° 305, 2022.

65. Glassdoor, *Why Onboarding is the Most Critical Part of New Hire Experience*, rapport publié en 2023

## 2.2.5 Une approche de recrutement agile, inclusive et pérenne :

Les entreprises qui réussissent intègrent une approche globale du recrutement, mettant l'accent sur la flexibilité, la diversité et l'alignement stratégique. Cela implique de collaborer avec les managers et les équipes pour définir conjointement les profils recherchés, afin d'anticiper plus efficacement les besoins à venir<sup>66</sup>.

Encourager la variété des profils (en termes de genre, d'origine, de parcours et d'handicap) est essentiel, car la diversité a démontré être un moteur d'innovation.

Il est recommandé d'ajuster les conditions de travail dès le processus de recrutement (telles que le télétravail, les contrats de mission ou les CDI de projet) pour attirer des profils talentueux qui accordent de l'importance à la flexibilité.

Il est essentiel d'incorporer les défis de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les processus de recrutement, en tenant compte notamment de l'emploi local, de l'inclusion sociale et de l'éthique, étant donné que de plus en plus de candidats qualifiés recherchent un engagement prononcé de la part des employeurs.

Le recrutement agile implique également la constitution de viviers de talents actifs, l'établissement de communautés regroupant d'anciens candidats ou collaborateurs, ainsi que le recours au recrutement prédictif basé sur les données internes concernant la performance et l'évolution des profils. L'objectif est de transformer le recrutement en un processus d'apprentissage, évolutif et intégré, essentiel pour la gestion stratégique de l'organisation.

En conclusion, le recrutement des talents dépasse désormais la simple gestion administrative du personnel. Il se transforme en un élément clé de l'innovation organisationnelle et en un instrument central de la gestion stratégique des ressources humaines. Recruter les individus les plus qualifiés représente un engagement pour l'entreprise en faveur d'une innovation durable, en incorporant des personnes dotées de sens, d'énergie créative et de compétences évolutives. Cela implique une transformation significative des pratiques de gestion des ressources humaines, ainsi que des perceptions et des attitudes des managers. Dans le contexte actuel de l'intelligence collective et de la valorisation du capital humain en tant que levier de différenciation, il est essentiel de développer une capacité de recrutement stratégique, éthique et pérenne pour garantir le succès sur le long terme.

---

66. Brillet, F., *Stratégies RH et recrutement collaboratif*, Dunod, 2021.

## Section 03 : La formation et l'accompagnement des ressources humaines dans l'entreprise

Les entreprises sont confrontées à des évolutions rapides de leur environnement économique, social et technologique, ce qui les oblige à aller au-delà du recrutement de profils adaptés uniquement au présent. Elles doivent également prévoir les compétences futures et soutenir leurs employés dans un processus constant d'apprentissage, d'adaptation et de croissance. Dans ce contexte, la formation et le suivi des employés revêtent une importance stratégique. Il est désormais question non seulement d'augmenter la productivité ou de pallier à une pénurie de compétences à court terme, mais de promouvoir le développement personnel, l'acquisition de compétences, la polyvalence, la créativité et l'innovation. La formation joue un rôle essentiel dans le développement de l'agilité organisationnelle, tandis que l'accompagnement individualisé des trajectoires professionnelles contribue à la rétention des talents, à l'amélioration de l'engagement et au renforcement de la culture d'entreprise. Cette dynamique s'inscrit dans le cadre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), de la co-construction des carrières et du leadership transformationnel. La formation et le coaching ne sont plus considérés comme des éléments isolés de la gestion des ressources humaines, mais comme des fondements d'une approche moderne, humaniste et orientée vers l'avenir en matière de gestion des talents.

### 2.3.1 L'apprentissage continu : un impératif stratégique dans l'économie de la connaissance :

À l'ère de la numérisation et de la perturbation, les connaissances deviennent rapidement dépassées. Actuellement, on estime que la durée de vie moyenne d'une compétence technique est inférieure à 5 ans, et peut même descendre à 18 mois dans des domaines spécifiques tels que les technologies de l'information<sup>67</sup>. Dans ce cadre, il est devenu indispensable de reconnaître que la formation initiale n'est plus adéquate : seule une approche basée sur l'apprentissage continu peut garantir la compétitivité des entreprises. Dans les années 1990, Peter Senge a introduit le concept d'« organisation apprenante », décrivant ainsi une entité qui encourage la mise à jour continue des connaissances, la curiosité, l'expérimentation et le partage de connaissances entre individus<sup>68</sup>. La formation continue revêt une importance cruciale, tant pour les compétences techniques que pour le management, les compétences comportementales, la culture numérique, la collaboration interculturelle et la gestion du changement.

Des entreprises telles que L'Oréal ou Accenture ont mis en place des universités d'entreprise sophistiquées, structurées comme des écosystèmes éducatifs, en étroite relation avec les défis stratégiques de leur domaine d'activité. Ces structures facilitent l'alignement de la stratégie de formation sur les objectifs de transformation, en étroite relation avec les évolutions professionnelles, technologiques et sociétales. L'éducation évolue vers un modèle hybride intégrant des modalités présentielle, distancielle et de mobile learning, qui est adaptatif en étant personnalisé en fonction des profils et des parcours des apprenants, et qui favorise l'engagement à travers des techniques telles que la gamification, le learning by doing et l'intelligence artificielle. Le travailleur ne se contente plus d'être un simple "consommateur" de formation, mais il joue un rôle actif dans son propre développement. En intégrant le développement des compétences et en diversifiant les méthodes d'apprentissage, les entreprises favorisent l'émergence de l'innovation organisationnelle et renforcent la rétention des talents.

---

67. LinkedIn Learning. (2021). *2021 Workplace Learning Report*.

68. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

### **2.3.2 Le rôle stratégique du leadership dans l'accompagnement des parcours :**

Il ne suffit pas de simplement former, il est également nécessaire d'accompagner. Le soutien des ressources humaines repose sur une approche managériale actualisée, intégrant la proximité, l'écoute, le mentorat et le co-développement. Il est désormais question non seulement de communiquer des instructions ou d'évaluer les performances, mais aussi d'orienter, de motiver et de favoriser le développement des collaborateurs dans leurs parcours professionnels. Le rôle du manager évolue vers celui d'un "coach" interne, chargé de faciliter le développement du potentiel des collaborateurs et de concevoir leur parcours professionnel<sup>69</sup>.

Ce rôle revêt une importance capitale étant donné que les trajectoires professionnelles sont de plus en plus non linéaires. Le leader-manager doit désormais prendre en compte divers facteurs tels que les reconversions professionnelles, les changements de poste, les moments clés dans la vie d'un individu et les attentes des différentes générations en termes de sens et d'indépendance, afin de promouvoir une approche basée sur l'individualisation et la co-construction. L'entretien annuel d'évaluation, qui était autrefois un instrument rigide et descendant, est progressivement remplacé par des méthodes plus flexibles telles que les feedbacks continus, les revues de talent, le mentoring croisé, le coaching individualisé et les bilans de compétences intégrés. L'objectif actuel n'est plus de porter un jugement, mais de guider, de stimuler et de développer des perspectives. L'accompagnement est devenu un élément essentiel pour favoriser le bien-être au travail, la reconnaissance et le développement des compétences des collaborateurs<sup>70</sup>.

### **2.3.3 Dispositifs innovants et pédagogies alternatives : vers une formation engageante et transformationnelle :**

Dans un contexte où l'attention est de plus en plus fragmentée et où les carrières professionnelles se diversifient, les méthodes classiques de formation montrent leurs limites. C'est la raison pour laquelle les entreprises les plus innovantes optent pour des méthodes pédagogiques alternatives qui mettent l'accent sur l'expérience de l'apprenant, la stimulation cognitive et l'efficacité opérationnelle. Le blended learning, la réalité virtuelle, les classes inversées, les escape games pédagogiques et les hackathons RH sont autant d'exemples de cette évolution. L'objectif actuel ne se limite pas à la simple transmission de connaissances, mais vise à instaurer des environnements d'apprentissage dynamiques, immersifs et en adéquation avec les exigences du monde professionnel<sup>71</sup>.

De nombreuses entreprises intègrent également la dimension collaborative et sociale dans leurs dispositifs, en mettant en place des plateformes d'apprentissage collaboratif telles que les MOOC d'entreprise, des groupes de co-développement, des communautés de pratique ainsi que du coaching entre pairs. Ces dynamiques horizontales encouragent l'accumulation des connaissances tacites, la transversalité des processus d'apprentissage et la propagation d'une culture basée sur la collaboration et l'innovation. Grâce à ces approches, l'entreprise se transforme en un environnement propice à l'expérimentation, favorisant ainsi l'apprentissage mutuel, l'exploration de nouvelles idées et le développement individuel à un rythme adapté à chacun<sup>72</sup>.

---

69. Peter Senge, *La Cinquième Discipline : L'Art et la Pratique de l'Organisation Apprenante*, 1990.

70. Jean-Marie Peretti, *Gestion des Ressources Humaines*, 13e édition, 2021, Dunod.

71. Philippe Carré, *La Formation à l'Ère du Numérique*, 2019, Éditions ESF.

72. Etienne Wenger, *Communautés de Pratique : Apprendre, Faire Ensemble*, 2004, De Boeck Supérieur.

### **2.3.4 Formation et accompagnement comme leviers de l'engagement et de la fidélisation :**

La formation et le soutien sont des éléments essentiels pour stimuler la motivation et la rétention des employés, particulièrement dans un environnement concurrentiel où la recherche de talents et de signification au travail est primordiale. Un employé qui a bénéficié d'une formation adéquate, qui se sent écouté, soutenu et valorisé, démontre généralement un plus grand engagement, une plus grande fidélité et une meilleure performance au travail. Il éprouve une sensation de reconnaissance de sa singularité et de son potentiel évolutif, ce qui consolide son sentiment d'appartenance et son engagement dans les projets collectifs.

De nombreuses recherches ont validé cette relation : d'après un rapport de LinkedIn Learning (2023), 94 % des employés affirment qu'ils prolongeraient leur séjour au sein d'une entreprise si celle-ci consacrait des ressources à leur évolution professionnelle<sup>73</sup>.

Par ailleurs, une étude réalisée par Gallup révèle que l'un des principaux déterminants de l'engagement est la perception qu'a l'employé de ses possibilités d'évolution et d'apprentissage au sein de son lieu de travail<sup>74</sup>. Par conséquent, il convient de souligner que la formation et l'accompagnement ne servent pas uniquement à accroître la compétitivité, mais constituent également des moyens efficaces pour retenir les talents et prévenir les risques psychosociaux tels que l'épuisement, le désengagement et le turnover.

### **2.3.5 L'accompagnement du changement et l'appropriation des transformations :**

Dans un contexte caractérisé par des évolutions constantes (technologiques, organisationnelles, culturelles), il est essentiel de souligner l'importance de la formation et de l'accompagnement dans la gestion du changement. Toute évolution, qu'elle soit numérique, managériale ou structurelle, requiert une étape d'appropriation à la fois individuelle et collective. Cependant, cette acquisition n'est pas automatique : elle requiert un encadrement humain, une approche pédagogique basée sur la compréhension et la participation active des acteurs impliqués. Les formations sur le changement, les initiatives d'ambassadeurs internes, les séances de coaching en période de transition et les groupes de discussion sont des outils qui contribuent à garantir la progression des individus et à convertir la résistance en engagement actif<sup>75</sup>.

L'accompagnement du changement vise également à établir des liens, à diminuer les incertitudes et à accroître la capacité d'adaptation des équipes. Dans ce contexte, le rôle du manager s'avère crucial en tant que vecteur de la vision stratégique et en tant que soutien émotionnel durant les périodes de transition. La formation devient un élément essentiel de la résilience organisationnelle en fournissant les compétences clés requises pour faire face à l'incertitude : L'intelligence émotionnelle, la capacité à résoudre des problèmes complexes, l'agilité cognitive sont des compétences essentielles dans le contexte actuel<sup>76</sup>.

---

73. LinkedIn Learning, *2023 Workplace Learning Report: Building the Agile Future*. LinkedIn Corporation, 2023.

74. Gallup, *State of the Global Workplace 2023 Report*. Gallup Inc., 2023

75. Coutrot, Thomas et Lallement, Michel. *Transformer le travail : une approche par les compétences et la qualité de vie*. La Découverte, 2022.

76. Baron, Robert, *et al. Developing Emotional Intelligence for Leadership Success*. Journal of Organisationnel Psychology, vol. 23, no. 1, 2023.

En conclusion, La formation et le soutien des employés ne sont plus basés sur une approche utilitariste ou ponctuelle, mais sont désormais intégrés dans une perspective systémique, évolutive et stratégique du développement des compétences. Ces initiatives permettent de relever les défis actuels tout en anticipant les compétences futures, en favorisant une culture de l'innovation et en renforçant la compétitivité à long terme de l'entreprise. En incluant ces mécanismes dans une approche de gestion des talents cohérente, les entreprises érigent des environnements propices à l'apprentissage, à l'inclusion, à la motivation et à l'adaptabilité constante face à un monde en évolution. La formation se transforme ainsi en une garantie de développement commun, tandis que l'accompagnement devient une nécessité en termes d'humanité et de signification dans les interactions professionnelles.

## Section 04 : Exemple pratique des meilleures entreprises ayant assuré le développement des talents (TOYOTA et Google)

### 2.4.1 Toyota : L'humain au cœur de la performance

Nous avons retenu Toyota comme référence car cette entreprise incarne parfaitement une approche stratégique du développement des talents. Bien au-delà de sa réussite industrielle, c'est la solidité de sa culture managériale qui nous a interpellés. Depuis longtemps, Toyota mise sur le respect des personnes, la responsabilisation des équipes et l'amélioration continue (*Kaizen*), pour construire une performance durable. Ce modèle illustre clairement comment l'intelligence collective peut devenir un véritable moteur d'innovation.

Le *Toyota Way* repose sur deux piliers forts : le respect des individus et le progrès permanent. Ces principes façonnent l'ensemble de sa politique RH. Chaque salarié est vu comme un acteur du changement, porteur d'idées et capable de faire progresser l'organisation. Le *Kaizen* valorise les apprentissages tirés des erreurs, et invite chacun à s'impliquer dans l'amélioration des processus. C'est une vision responsabilisante, loin d'un management autoritaire.

Dès l'arrivée dans l'entreprise, les collaborateurs sont formés, accompagnés et immergés dans la culture Toyota. Ce processus d'intégration va bien au-delà des formations techniques : il s'agit aussi de transmettre des valeurs, des méthodes de résolution de problèmes, et une logique d'implication individuelle. Le mentorat et la mobilité interne permettent aux talents de se développer sur le long terme et dans différents environnements, favorisant ainsi la polyvalence et la collaboration.

Toyota identifie rapidement les profils à fort potentiel et leur propose des parcours sur mesure, avec des missions stratégiques et des expériences à l'international. L'objectif est clair : former des leaders capables de s'adapter à la complexité des enjeux globaux. Des programmes tels que le *Global Leadership Development Program* montrent bien l'ambition de Toyota d'anticiper l'avenir à travers ses collaborateurs.

La gestion des talents chez Toyota s'incarne aussi dans des projets emblématiques, comme celui de la Prius, qui a mobilisé de jeunes ingénieurs issus de différentes fonctions. Dans les usines, les cellules *Dojo* et les suggestions d'amélioration renforcent la culture d'implication. Selon un audit réalisé au Japon, plus de 85 % des salariés se disent valorisés et accompagnés. Cela démontre l'impact positif du modèle sur la motivation et la fidélité.

Le modèle Toyota n'est pas sans défaut. Il est étroitement lié à la culture japonaise, ce qui complique son transfert dans d'autres régions du monde. La valorisation de l'ancienneté et de la loyauté peut parfois freiner l'intégration de nouveaux profils externes. De plus, la pression liée au *Kaizen* peut générer du stress si elle n'est pas bien encadrée. Cela dit, Toyota adapte progressivement ses pratiques, notamment en Europe et en Amérique du Nord.

Toyota montre qu'il est possible d'allier excellence industrielle et vision humaniste des ressources humaines. En créant les conditions de l'autonomie, de la formation continue et de la reconnaissance, l'entreprise transforme chaque collaborateur en acteur du changement. C'est un modèle qui mérite d'être étudié, même s'il doit être adapté à chaque culture d'entreprise.

## 2.4.2 Google :

À l'opposé du modèle japonais, nous avons voulu étudier Google, un exemple emblématique d'entreprise qui mise sur la liberté d'action, la confiance et la créativité pour développer ses talents. En plus de ses innovations technologiques, Google est reconnu dans le monde entier pour ses pratiques RH avant-gardistes.

La philosophie de Google repose sur des valeurs telles que la transparence, la liberté, l'apprentissage continu et surtout la confiance accordée aux salariés. L'initiative « 20% Time », qui permet aux employés de consacrer une partie de leur temps à un projet personnel innovant, reflète cette culture. C'est grâce à cette approche que sont nés des produits emblématiques comme Gmail.

Chez Google, le recrutement est sélectif mais humain. On recherche autant le potentiel que les compétences relationnelles. L'intégration est accompagnée d'un suivi personnalisé, avec des managers qui jouent un rôle de coachs. La mobilité interne est fortement encouragée, tout comme le mentorat et la formation entre pairs, à travers des programmes comme *Googler-to-Googler*, qui favorisent le partage des savoirs.

Google met en place des parcours spécifiques pour ses talents à haut potentiel, leur donnant accès à des responsabilités stratégiques et des missions transversales, y compris à l'international. L'objectif est de former des profils capables de porter des projets d'envergure dans un environnement complexe et changeant.

Les équipes de Google travaillent souvent en mode projet, avec une grande autonomie et des objectifs clairs. Des initiatives comme *Google X* permettent de tester des idées audacieuses, même si elles comportent des risques d'échec. Ce climat de confiance stimule l'engagement et attire des profils créatifs.

Google reste l'un des meilleurs employeurs au monde, avec un faible taux de turnover, un haut niveau de satisfaction et une capacité d'innovation continue. Ces résultats montrent que valoriser les talents n'est pas une dépense, mais un investissement stratégique.

Même si le modèle Google semble idéal, il n'est pas exempt de critiques. La pression pour performer, la compétition interne ou encore les difficultés d'adaptation à certains contextes culturels peuvent poser problème. Google est conscient de ces enjeux et ajuste régulièrement ses pratiques pour rester cohérent avec sa vision.

Google illustre qu'un management basé sur la liberté, la reconnaissance et l'intelligence collective peut créer un cercle vertueux entre performance individuelle et réussite collective. Même si ce modèle n'est pas transposable tel quel partout, il offre des pistes d'inspiration précieuses pour les organisations qui veulent faire du développement des talents un levier stratégique.

**3 – L’apport du management des talents dans la  
recherche de l’innovation**

**Étude de cas : société Biopharm SPA**

## **Section 01 : Présentation du laboratoire Biopharm**

### **3.1.1 Historique :**

Les Laboratoires Biopharm ont été fondés en 1992, sous l'impulsion de son visionnaire fondateur, Abdelmadjid KERRAR, qui décide alors de relever le défi ambitieux d'investir dans l'industrie pharmaceutique en Algérie. Déterminé et persévérant, il entreprend un parcours remarquable qui a façonné l'essor de l'entreprise au fil des années. Grâce à plusieurs investissements stratégiques, les Laboratoires Biopharm sont devenus parmi les acteurs incontournables de l'industrie pharmaceutique algérienne.

Biopharm contribue, depuis le lancement des fabrications de médicaments en 2005, à la création de nouveaux emplois à haute valeur ajoutée, au développement de médicaments génériques innovants et à la réduction de la dépendance extérieure de l'Algérie, dans un secteur industriel complexe et exigeant.

Au cœur des activités de nos usines se trouvent des laboratoires de recherche et développement et de contrôle qualité dont les performances nous permettent de formuler chaque année plus de vingt nouveaux produits génériques et de procéder au lancement de leur fabrication.

En 2016, une étape majeure marque l'histoire de l'entreprise : son entrée en bourse, lui conférant ainsi le statut de groupe algérien d'investissement privé. Cette reconnaissance renforce sa position sur le marché et souligne son engagement envers la transparence et la croissance économique du pays.

Depuis un certain nombre d'années, plusieurs publications confirment la place prépondérante qu'occupe le groupe Biopharm tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle continentale. Cette reconnaissance atteste de la performance continue du groupe Biopharm exprimée par la qualité et la diversité de ses produits.

Grâce à l'utilisation d'équipements à la pointe de la technologie répondant aux bonnes pratiques de fabrication (BPF), leur engagement envers l'excellence opérationnelle est d'une part solidement ancrée dans leur démarche qualité et d'autre part attesté par leurs certifications ISO 9001 :2015, ISO 14 001, ANSM, ISO15197 :2013

La rigueur dont fait preuve le groupe Biopharm sur tous les volets liés à la qualité des produits a été, dès le départ, un des axes majeurs de l'organisation, consacrant ainsi près de 30 % du budget annuel au système global d'assurance qualité des médicaments qui sortent des lignes de production. C'est cet important investissement humain et financier qui a permis au groupe non seulement de développer une gamme propre très étendue de médicaments génériques, mais également de se voir confier la fabrication sous licence de produits des plus grands laboratoires mondiaux.

Le groupe Biopharm est profondément engagé envers la communauté scientifique et universitaire. Il favorise ainsi l'établissement de partenariats solides à travers la signature de plusieurs conventions. Cette collaboration étroite permet non seulement de stimuler l'innovation dans le domaine pharmaceutique, mais aussi de contribuer au développement de la recherche scientifique en Algérie. Grâce à cette ouverture et à cet engagement, le Groupe Biopharm affirme sa position non seulement comme acteur majeur sur le plan économique, mais aussi dans le domaine de la recherche et du développement.

À ce titre, leur laboratoire de recherche et développement fonctionne comme un centre d'expertise et de validation scientifique des différentes étapes de la mise au point de tout produit éligible à la production.

Pour mener à bien ces missions hautement spécialisées, le laboratoire de recherche et développement s'appuie sur un programme très large de partenariats avec différents centres de recherche universitaires à travers tout le pays, mobilisant des experts nationaux en génie des procédés, rhéologie des formes dispersées, libération programmée, encapsulation et vectorisation des molécules, etc.

### 3.1.2 Vision du groupe :

Leur vision est celle d'un monde plus sain qui enrichit toutes leurs communautés. Au cours des 40 dernières années et plus, Biopharm a été guidée par la simple conviction que lorsque la médecine de classe mondiale est mise à la portée des gens, elle a la capacité de transformer leur vie et leurs communautés.

Aujourd'hui, l'entreprise dispose désormais de la portée, de la perspicacité et de l'expertise nécessaires pour transformer la vie de bien d'autres personnes.

Et dans un monde en évolution rapide, son engagement envers cette vision est plus important que jamais - non seulement pour Biopharm, mais aussi pour les millions de personnes que nous servons dans le monde.

Biopharm a également pour ambition de devenir une entreprise pharmaceutique de classe mondiale et de premier plan, avec une présence à travers le monde. Grâce à une croissance organique et à des acquisitions alignées sur notre stratégie, elle continuera à développer l'entreprise et à maintenir les normes élevées d'éthique et de responsabilité qui sont au cœur de notre fonctionnement.

### 3.1.3 Leurs valeurs :

Les valeurs du groupe Biopharm sont les principes collectifs de nos employés qui façonnent notre façon de penser, de travailler et de nous comporter. Elles sont également les bornes et les règles à ne jamais franchir ou transgresser dans la conduite de notre business au quotidien. Ces valeurs sont :

1. **L'intégrité** : c'est le fait d'agir avec honnêteté et honneur sans compromettre la vérité.
2. **L'excellence** : consiste à tenir les gens responsables des normes de performance les plus élevées. Dans le domaine de la fabrication des médicaments, ce qui compte, c'est l'intérêt du patient, en premier lieu. Nous, comme société, tenons à ce que nos produits soient conformes aux normes mondiales de fabrication de médicaments, prenant en considération la qualité et l'efficacité du produit.
3. **Le respect** : faire preuve de considération les uns envers les autres, reconnaître les différences, les besoins et les attentes de chacun.
4. **La transparence** : incarnant l'ouverture, la communication et la responsabilité. Fonctionnement clair et ouvert, permettant aux autres d'observer facilement les performances.

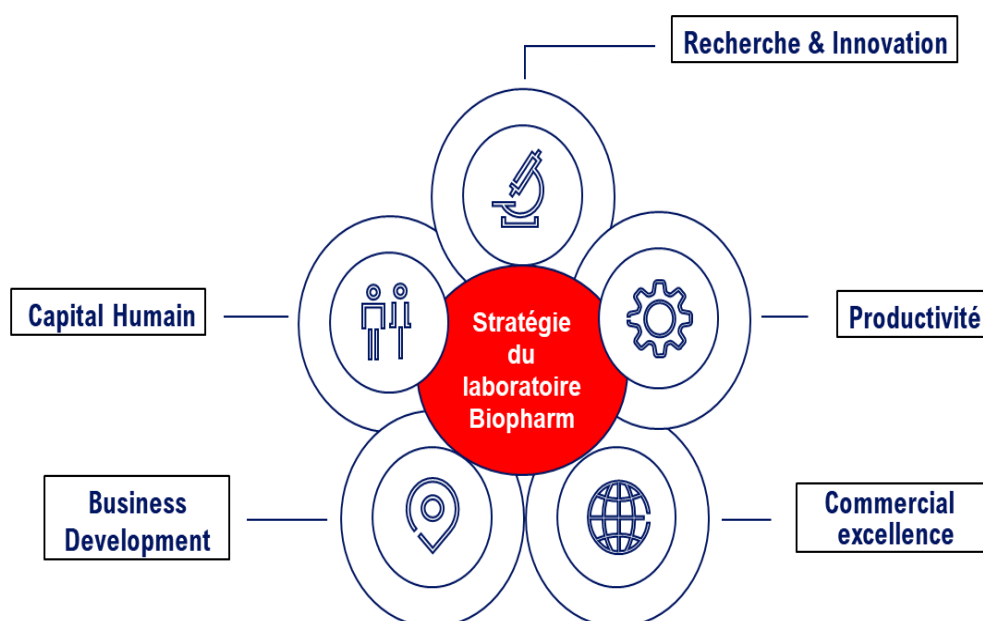
**5. La conformité** : respect des lois, des règlements et des normes internes ou externes. Agir en accord avec les règles établies, notamment éthiques, juridiques et professionnelles.

**6. La rigueur** : exigence de précision, de qualité et de discipline dans le travail. Cela signifie être sérieux, méthodique et constant dans l'exécution des tâches.

**7. L'engagement** : implication active et durable envers les objectifs de l'entreprise, ses clients, ses collaborateurs et ses valeurs. Cela traduit une volonté de contribuer pleinement au succès collectif.

### 3.1.4 Stratégie Globale du Groupe Biopharm :

#### Les fondements de la stratégie du laboratoire Biopharm



Source : consolidation et analyse des données RH

La stratégie du groupe Biopharm est fondée sur cinq (5) piliers de base, qui sont :

- 1. La recherche & l'innovation** : développer des produits plus complexes et différenciés et utiliser des technologies innovantes pour répondre aux besoins des médecins/ patients.
- 2. La productivité** : optimiser les opérations et améliorer l'efficacité.
- 3. Le commercial excellence** : maximisez le potentiel de leur portefeuille existant sur les marchés.

**4. Le business Development** : se développer vers de nouvelles géographies ; acquérir de nouveaux produits, infrastructures et technologies.

**5. La ressource humaine** : assurer une organisation, un leadership, une gestion des talents et un recrutement efficace.

Pour notre part, nous allons plus nous intéresser au dernier pilier, ayant trait au volet ressources humaines, qui constitue l'essentiel de ce projet professionnel.

En effet, la société Biopharm accorde une très grande importance à la gestion, au développement et à l'épanouissement de ses employés, considérant que ces derniers représentent aujourd'hui le réel capital et la clé du succès de l'entreprise.

### **3.1.5 Stratégie Ressources Humaines :**

La stratégie ressources humaines du laboratoire Biopharm s'inspire de la stratégie du groupe et soutient la croissance continue de la société à travers ses employés. Elle vise à faire de la fonction RH un partenaire commercial stratégique en favorisant un environnement d'excellence et de diversité culturelle pour devenir l'employeur de choix dans tous les pays où elle opère. Ainsi elle tend à :

- Clarifier et identifier davantage leur modèle opérationnel en se concentrant sur les partenariats commerciaux, les centres d'excellence et les opérations RH.
- Offrir des opportunités d'apprentissage et de développement complètes.
- Définir des cheminements de carrière.
- Harmoniser leurs politiques et procédures lorsque cela est possible.
- Avoir une stratégie de notation et de récompense ouverte et transparente.

Cette stratégie permettra à Biopharm d'atteindre ses objectifs en attirant, développant et motivant les bons talents grâce à des solutions de capital humain innovantes, à valeur ajoutée et équitables.

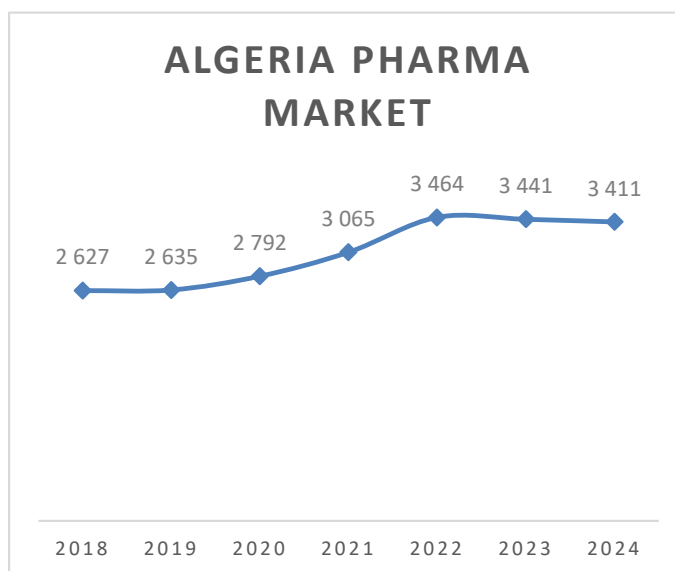
## Section 02 : Constat Externe

Dans le cadre du diagnostic stratégique et afin de procéder à l'analyse de l'environnement externe du laboratoire Biopharm, nous avons opté pour l'outil **PESTEL**. Cette analyse a porté sur les points suivants :

### 3.2.1 L'environnement économique :

L'industrie pharmaceutique est l'une des industries les plus rentables et importantes économiquement dans le monde. En Algérie, le secteur du pharma est indéniablement un secteur stratégique pour l'économie du pays et un moteur clé de croissance.

#### Évolution du marché pharmaceutique en Algérie (2018–2024), en milliards de dinars



Graphe 1 - Source : Rapport de l'Organisation Mondiale de la santé – OMS

L'Algérie est le deuxième marché pharmaceutique de la région Moyen-Orient et Afrique, après l'Arabie saoudite et l'Afrique du Sud, avec un marché qui pèse 3,4 milliards de dollars et une évolution croissante à deux chiffres entre 2018 et 2022, puis une stabilisation entre 2022 et le premier semestre 2024, selon un rapport de l'**Organisation mondiale de la santé (OMS)** et les données de la **Banque mondiale**.

En dépit de certains freins bureaucratiques, L'industrie pharmaceutique en Algérie reste néanmoins très attractive au vu du nombre d'IDE existants sur le marché.

### 3.2.2 L'environnement politique :

Après des années d'économie socialiste et une décennie plutôt noire du fait du terrorisme, et après avoir enregistré un retour de la stabilité, même si dans les faits la réalité est bien plus complexe, l'Algérie connaît aujourd'hui un contexte économique particulier en réalisant d'excellentes performances en matière d'investissements direct étrangers (IDE). Ce bouleversement rapide se traduit par une arrivée en masse des multinationales en Algérie.

La politique algérienne en matière de santé et du médicament est en constante évolution. À considérer les progrès enregistrés ces dernières années, notamment la multitude de filières de médicaments, alors qu'auparavant il y avait un manque perceptible de certains médicaments. Actuellement et d'année en année, on enregistre une couverture de plus en plus dense du territoire national en matière de médicaments.

### 3.2.3 L'environnement socio-démographique :

Selon l'ONU et les données chiffrées de la **Banque mondiale**, « *La hausse des ventes de médicament en Algérie s'explique en grande partie par la mutation démographique que connaît actuellement le pays, dont la population atteint 40 millions d'habitants, et enregistre une croissance importante du nombre d'adolescents et de personnes âgées par rapport au reste de la population* ».

De plus, comme c'est le cas pour de nombreux marchés émergents, l'augmentation du niveau de vie s'est accompagnée d'une transition épidémiologique et les maladies infectieuses ont fait place à des maladies chroniques associées à un mode de vie, telles que le diabète, nécessitant des traitements plus complexes et plus coûteux.

En outre, la consommation de produits pharmaceutiques est stimulée par le système de santé algérien, qui offre une couverture quasi-universelle et une gratuité des soins. Les Algériens ont également directement accès aux médicaments grâce à la carte à puce individuelle CHIFA : lancée en 2007, elle permet de bénéficier du tiers payant dans un réseau de plus de 10 000 pharmacies participantes.

### 3.2.4 Environnement légal et réglementaire :

La législation interdisant l'importation des médicaments qui sont déjà produits en Algérie, introduite en 2008 puis étendue en 2012, joue un rôle important de moteur de croissance. L'impact clé des mesures visant à réduire les importations consistera en une accélération de la production locale de produits pharmaceutiques.

En effet, la production nationale a enregistré une hausse considérable, à hauteur de 41 % l'an dernier, selon des chiffres publiés par le MSPRH, tandis que le nombre d'usines et d'unités de production du secteur pharmaceutique installées dans le pays est désormais de 132, et que 230 nouveaux projets sont en cours de réalisation.

Même si la règle limitant les actionnaires étrangers à 49 % des participations dans les nouveaux investissements pourrait freiner un peu la volonté d'investir de certaines multinationales.

### 3.2.5 Facteurs technologiques :

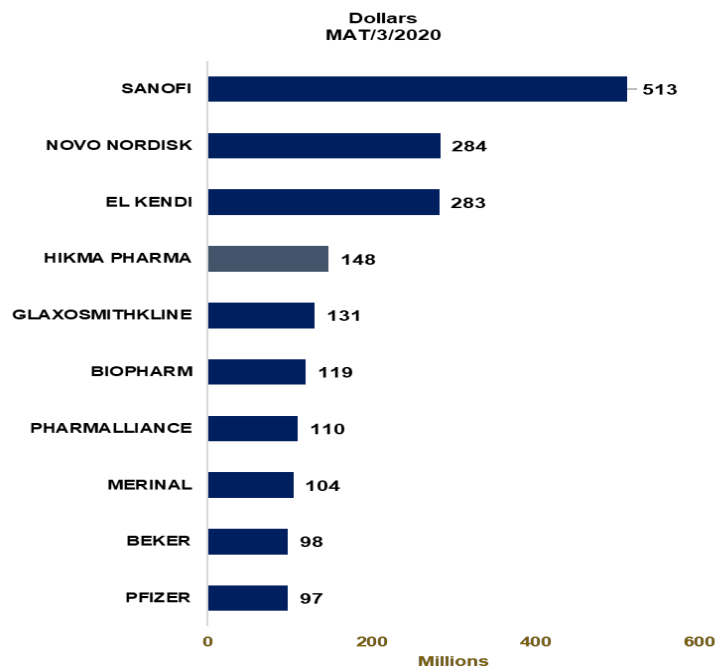
Dans un contexte où la mondialisation a accru la concurrence et où l'explosion des technologies a modifié la création de la valeur, et en dépit de certaines améliorations et avancées technologiques réalisées principalement grâce aux investissements étrangers, l'industrie pharmaceutique en Algérie se retrouve malheureusement fortement dépendante d'horizons technologiques longs, caractérisée par les retards dans l'obtention des approbations pour les produits brevetés et importés, sachant que, pour qu'un médicament soit mis sur le marché, son développement peut prendre 15 années, organisé en une série d'étapes, de la recherche fondamentale à la commercialisation du médicament.

Se rajoute à cela le régime de propriété intellectuelle déficient, qui décourage actuellement les activités des entreprises multinationales.

### 3.2.6 Concurrence

Même si la politique adoptée par le gouvernement algérien vise l'encouragement et la promotion des sociétés nationales et des investisseurs locaux, il en demeure néanmoins que la plus grande part de marché est détenue par les multinationales pharmaceutiques étrangères dont les cinq premiers leaders du marché sont **Sanofi, Novo Nordisk, El Kendi, HIKMA Pharma et GlaxoSmithKline**.

Classement des 10 premiers laboratoires pharmaceutiques sur le marché



Graph 2 - Source : Agence Algérie data IQVIA- Rapport IMS

Ce qui explique en partie la capacité de fabrication qui est en mesure de soutenir environ 53 % de la demande intérieure de médicaments.

Une concurrence axée non seulement sur le volet commercial ou financier, mais également sur le volet attraction des talents.

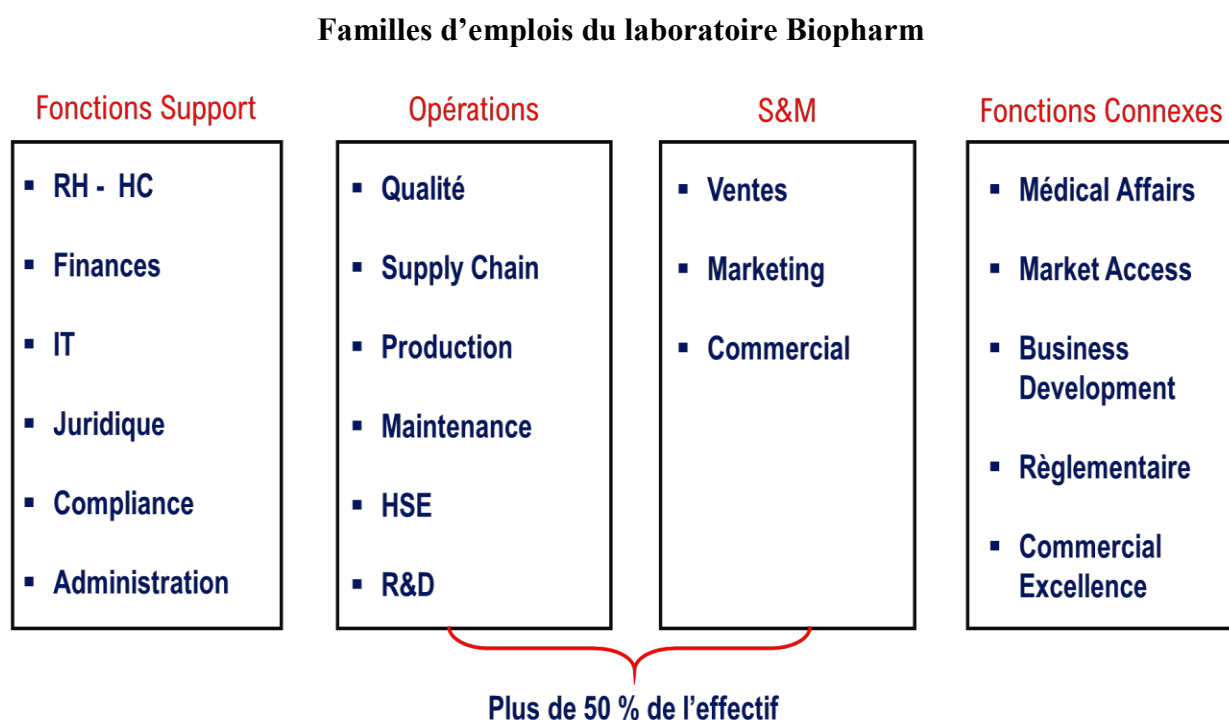
En effet, un des problèmes stratégiques de l'entreprise revient alors à « l'approvisionnement des meilleurs talents dans l'activité considérée » (**Miralles, 2007, p.162**).

L'origine de la guerre des talents est due à l'intensification de la concurrence pour le recrutement des meilleurs professionnels. La bataille est rude entre les entreprises et la compétition est lancée. "C'est la guerre des talents." **Michaels, Handfield-Jones et Axelrod** (*The War of talents - 1997*).

## Section 03 : Constat Interne

### 3.3.1 Familles d'emplois :

L'analyse de l'organisation du laboratoire Biopharm nous permet de distinguer quatre (4) grandes familles d'emplois, englobant chacune un certain nombre de fonctions ou de métiers, selon le détail suivant :

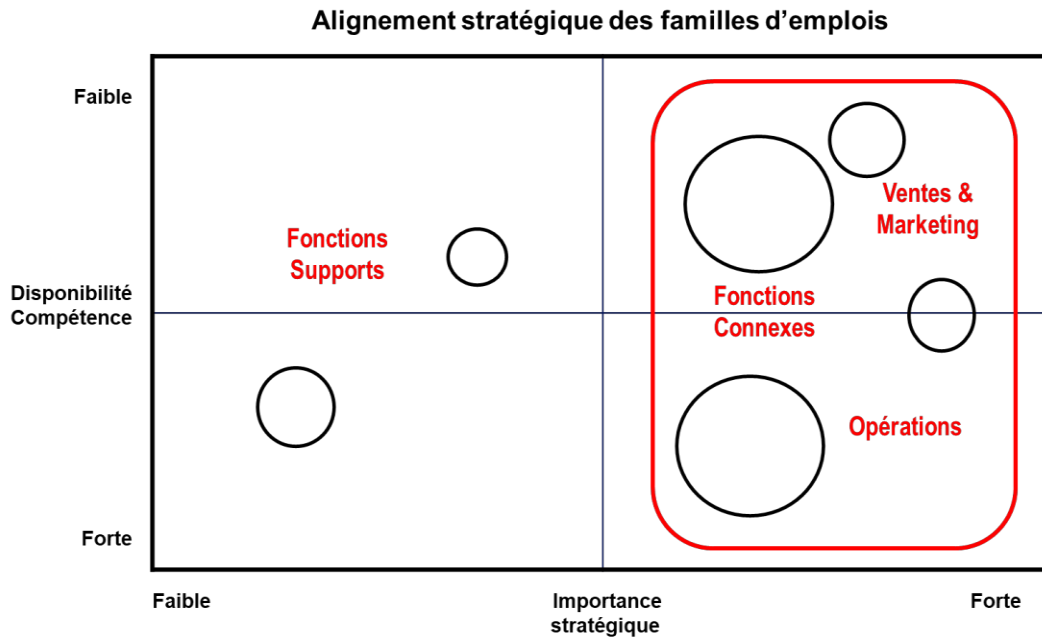


**Source : analyse et consolidation et données RH**

Avec un total effectif dépassant les 500 employés, soit 332 employés pour la famille opérations et 264 employés pour la famille ventes et marketing, ces deux familles constituent à elles seules plus de la moitié de l'effectif de l'entreprise.

Au-delà de l'aspect nombre, ces deux familles regroupent également le plus grand panel de talents ainsi que des postes clés convoités par la concurrence, au vu de leur importance stratégique, de leur rareté sur le marché et du niveau de compétence et de technicité requis dans le domaine de l'industrie pharmaceutique. Voir schéma page 61 reprenant "*l'alignement stratégique*" des familles d'emplois du laboratoire Biopharm.

Les deux familles restantes sont la famille des fonctions supports et la famille des fonctions connexes, qui, en dépit de leur composante humaine modeste en termes de nombre, revêtent néanmoins une importance de taille pour le business du laboratoire, car elles englobent des fonctions en charge des volets juridiques, réglementaires, financiers, humains et même stratégiques à travers les fonctions Business Development et commercial excellence.



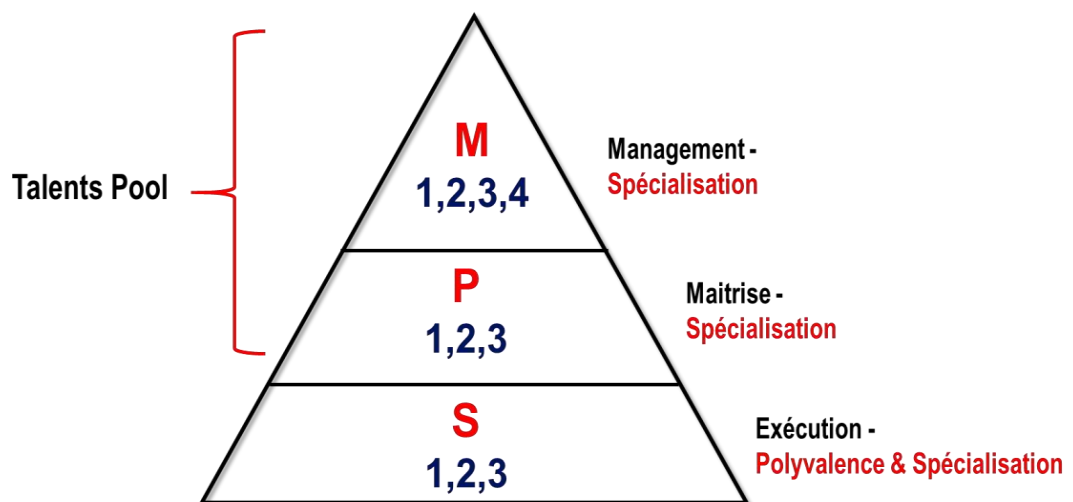
**Source : Analyse et consolidation des données RH**

Les postes de ces deux familles se caractérisent globalement par leurs disponibilités sur le marché du pharmaceutique en Algérie, même si toutefois la disponibilité de certains profils est difficile à certains moments, au vu de leur complexité. Nous citerons à titre d'exemple les profils liés à la fonction médicale ou aux affaires réglementaires.

### 3.3.2 Classification des postes :

Les postes de travail du laboratoire Biopharm sont classés en trois (3) catégories socio-professionnelles, tel que repris dans le schéma ci-après :

**Schéma : Classification des postes du laboratoire Biopharm**



**Source : Analyse et consolidation des données RH**

### a. La catégorie Management : ‘M’

Composée de quatre niveaux hiérarchiques, cette catégorie englobe toutes les fonctions managériales, décisionnelles et stratégiques de l’entreprise (dirigeants, directeurs et managers), en charge de mettre en place la stratégie business de la société et d’assurer sa gouvernance. Cette catégorie constitue la locomotive du laboratoire Biopharm.

### b. La catégorie Maîtrise : ‘P’

Occupée principalement par les fonctions ou les métiers phares du pharma (opérations, ventes, marketing et logistique) et par une population très jeune ‘Génération Y’, cette catégorie constitue aujourd’hui le vivier des laboratoires pharmaceutiques en termes de talents et la cible favorite des recruteurs.

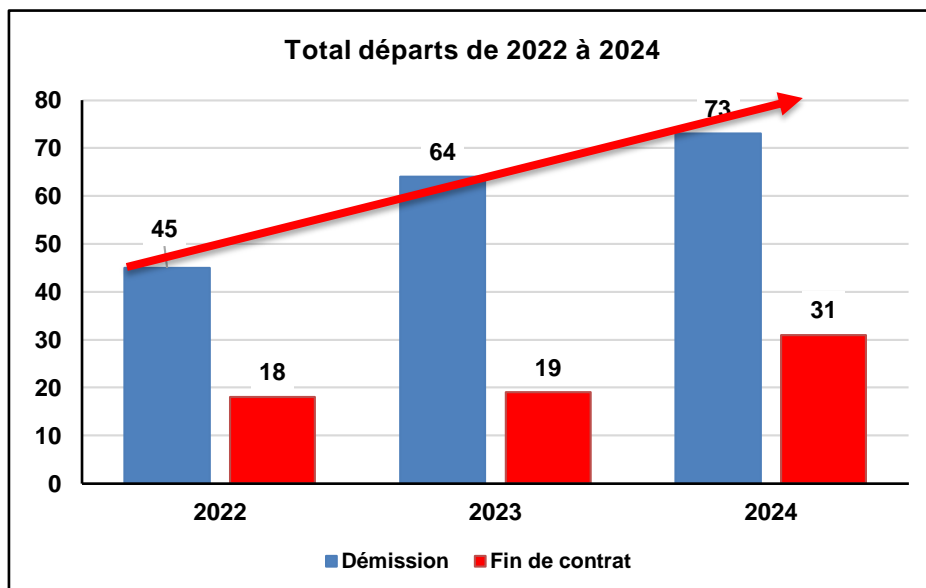
### c. La catégorie Exécution : ‘S’

Cette catégorie est essentiellement dédiée aux fonctions de moindre technicité et à haute polyvalence (chauffeurs, agents d’emballage, agent d’entretien..) en charge d’exécuter des travaux opérationnels routiniers et redondants ne nécessitant pas de spécialisation ou à faible spécialisation pour certains postes.

## 3.3.3 Analyse des départs - Turnover :

Après consolidation et analyse des statistiques et données RH pour les années 2022, 2023 et 2024 et à la lecture **du graphe 3** ci-dessous, il en ressort que le laboratoire Biopharm a enregistré un total de départs de **250** employés sur les trois dernières années, soit **182** démissions et **68** fins de contrats.

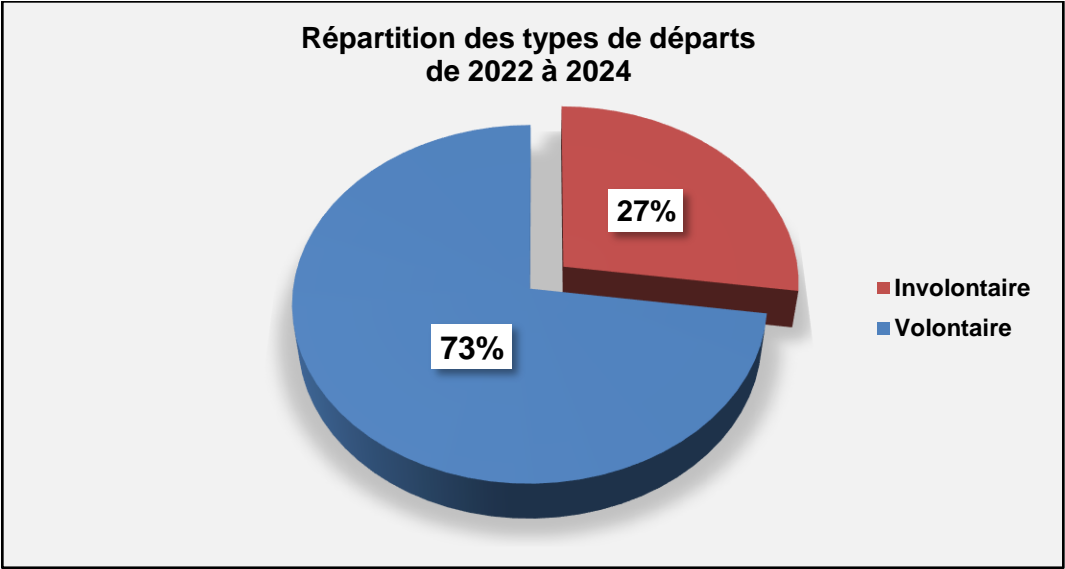
**Total de départs – Turnover des années 2022-2023-2024**



**Graphe 3 : Consolidation et analyse des Rapports d’activité RH 2022 - 2023 – 2024**

Si toutefois le nombre des fins de contrats ne constitue pas une problématique pour la société, dans la mesure où ces départs émanent de la décision et de la volonté expresse du laboratoire de mettre fin à la relation de travail des employés en question, le nombre de démissions est quant à lui très alarmant, au vu de la tendance croissante des chiffres d'année en année.

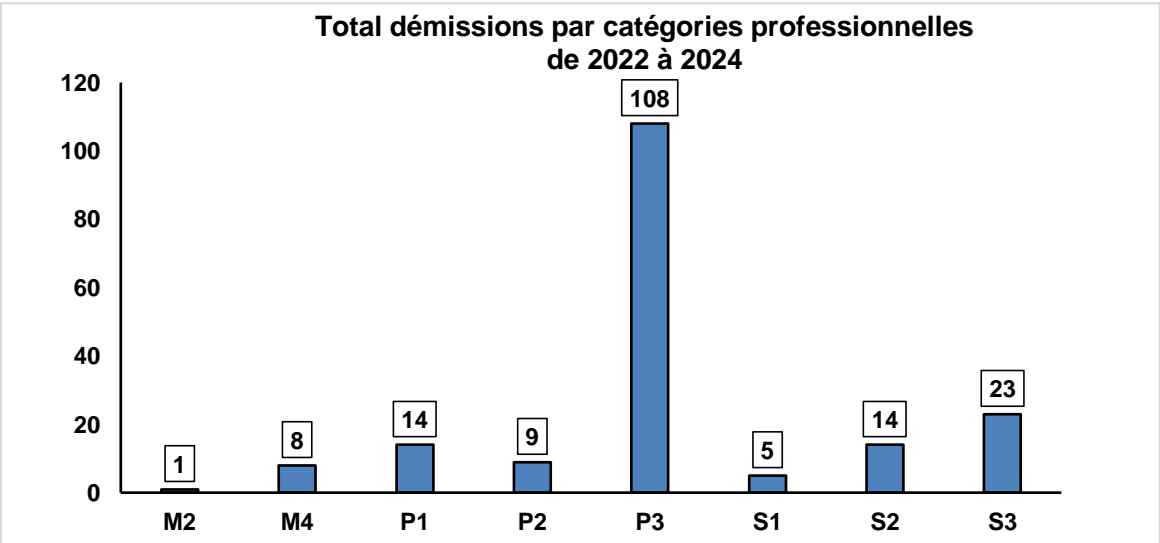
En effet, avec une moyenne de **60** départs par an, les démissions représentent **73 %** du nombre total des départs contre **27 %** pour les fins de contrats.



**Graph 4 : Consolidation et analyse des Rapports d'activité RH 2022 - 2023 – 2024**

**3.3.4 Analyse des départs par catégories professionnelles :**

L'analyse des statistiques de départs pour motif de démission par catégories professionnelles entre 2022 et 2024 démontre que la catégorie la plus impactée par les démissions est la catégorie P3 avec un total de **108** départs, soit **60 %** des démissions, tel qu'il ressort du graphe ci-dessous.



**Graph 5 : Consolidation et analyse des Rapports d'activité RH 2022 - 2023 – 2024**

Conformément à la nomenclature des postes de travail de la société Biopharm, la catégorie professionnelle ‘‘P3’’ est principalement occupée ou dédiée à des fonctions représentant un caractère stratégique pour le business de l’entreprise. Nous citerons à titre d’exemple :

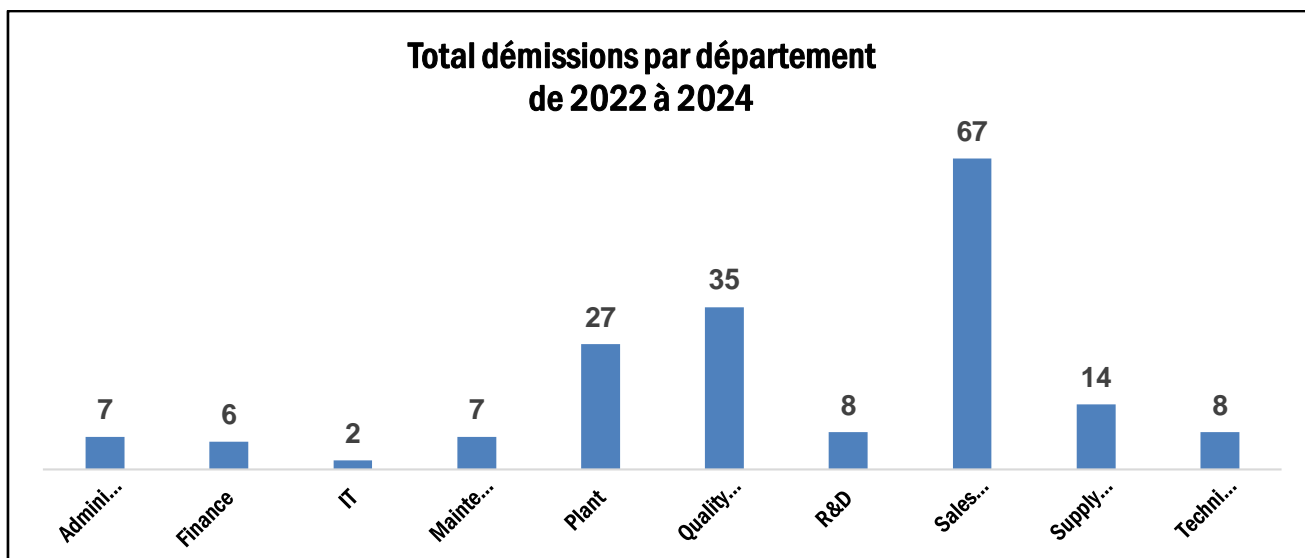
- **Dpt. Commercial** : (délégués médicaux ou commerciaux),
- **Dpt. Qualité** : (analystes contrôle qualité ou assurance qualité)
- **Dpt. Production** : (team leader, ingénieurs de production)
- **Dpt. Supply Chain** : (acheteur, ingénieur planning)
- **Dpt. Maintenance** : (technicien et ingénieurs maintenance)
- **Dpt. Affaires réglementaires** : (pharmaciens)

Au vu des positions citées, il est clair que les emplois affectés à cette catégorie représentent le cœur métier de l’entreprise et de l’industrie pharmaceutique en général. Dotés de critères spécifiques en matière de niveau d’étude, de qualifications et d’expérience, cette catégorie d’employés suscite depuis toujours l’intérêt de la concurrence sur le marché.

### 3.3.5 Analyse des départs par département :

Confirmation de ce que nous avons avancé dans le point précédent : les fonctions impactées par le plus grand nombre de démissions concernent principalement les départements névralgiques suivants :

- Département Ventes et Marketing,
- Département Qualité,
- Département Production,
- Département Supply Chain.



Graph 6 : Consolidation et analyse des Rapports d’activité RH 2022 - 2023 – 2024

Départements constituant le ‘‘Backbone’’ du laboratoire Biopharm ou de toute autre société pharmaceutique et dont l’impact sur la continuité et la pérennité du business de la société est déterminant, voire capital.

Le tableau suivant reprenant les données consolidées sur les trois dernières années nous permettra d’avoir plus de détails sur le nombre et le pourcentage de départs pour chacun des quatre départements cités :

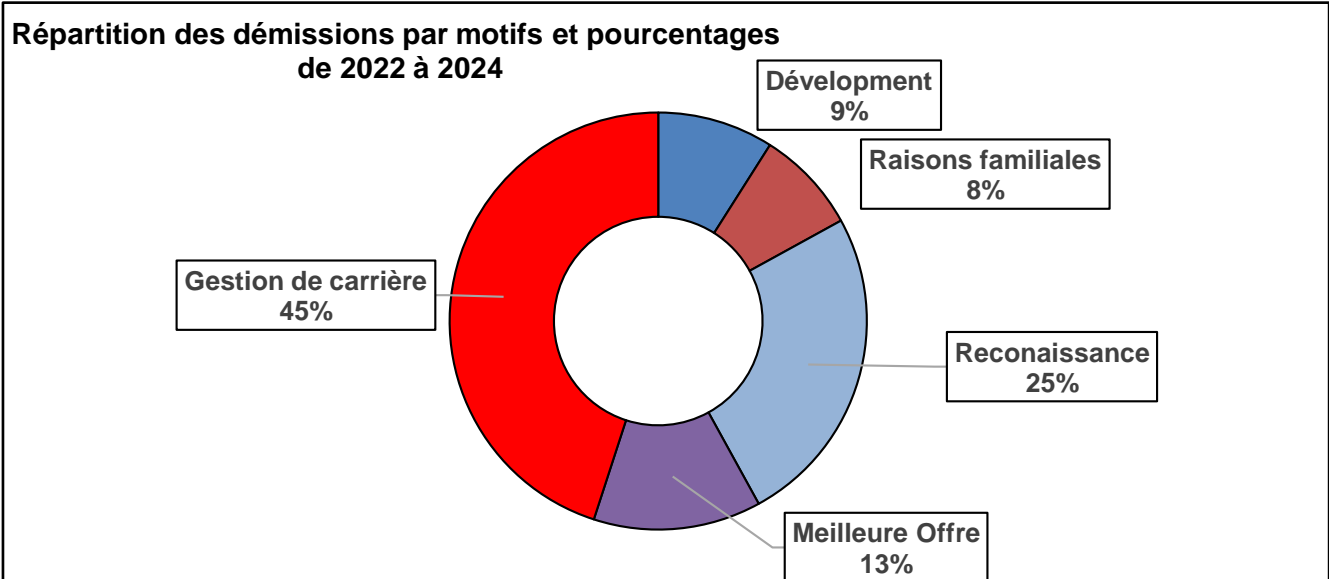
Département	Total Démissions 2022-2024	Pourcentage % par rapport au nombre total de démissions
Ventes et Marketing	67	37%
Qualité	33	18%
Production	27	14%
Supply Chain	14	8%

Au final, nous constatons que les démissions enregistrées au niveau de ces départements représentent 77 % du total des démissions de 2022 à 2024.

**3.3.6 Analyse des départs par motifs :**

Après consolidation et constatation des différentes données, nous avons étendu notre analyse aux motifs et raisons ayant entraîné ces départs, afin de mieux cerner les motivations des employés démissionnaires, d’élaborer notre approche et de décider des orientations futures ainsi que de la stratégie à adopter à travers ce projet professionnel.

Ceci étant, la revue des statistiques relatives aux entretiens de départs nous a permis de recenser les motifs réels des démissions enregistrés ainsi que le pourcentage relatif à chaque motif, selon le **Graphe N°7** ci-après :



**Graphe 7 : Consolidation et analyse des Rapports d’activité RH 2022 - 2023 – 2024**

Aussi, nous constatons que l'absence de visibilité en termes de gestion de carrière constitue le premier motif de démission des employés au sein du laboratoire Biopharm, avec un taux de 45 % ; ce motif dépasse aujourd'hui le deuxième motif ayant pour objet le manque de reconnaissance, dont le taux représente 25 % des démissions. Viennent par la suite les autres motifs ayant trait à la réception de meilleures offres, aux raisons familiales et au développement et à la formation, avec respectivement 13 %, 8 % et 9 % du nombre total de démissions.

Ce constat rejoint et conforte la version du best-seller mondial **Leigh Branham**, auteur du fameux ouvrage "**The 7 Hidden Reasons Employees Leave for**", qui affirme que les bons profils quittent les entreprises pour sept (7) raisons majeures qui sont :

1. La convenance du poste de travail ou de l'environnement du travail.
2. Le mauvais alignement poste de travail / personne.
3. L'absence de coaching et de feedback.
4. L'absence de visibilité en termes de gestion de carrière au sein de la société.
5. Le manque de reconnaissance.
6. Le déséquilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.
7. La perte de confiance envers le management de l'entreprise.

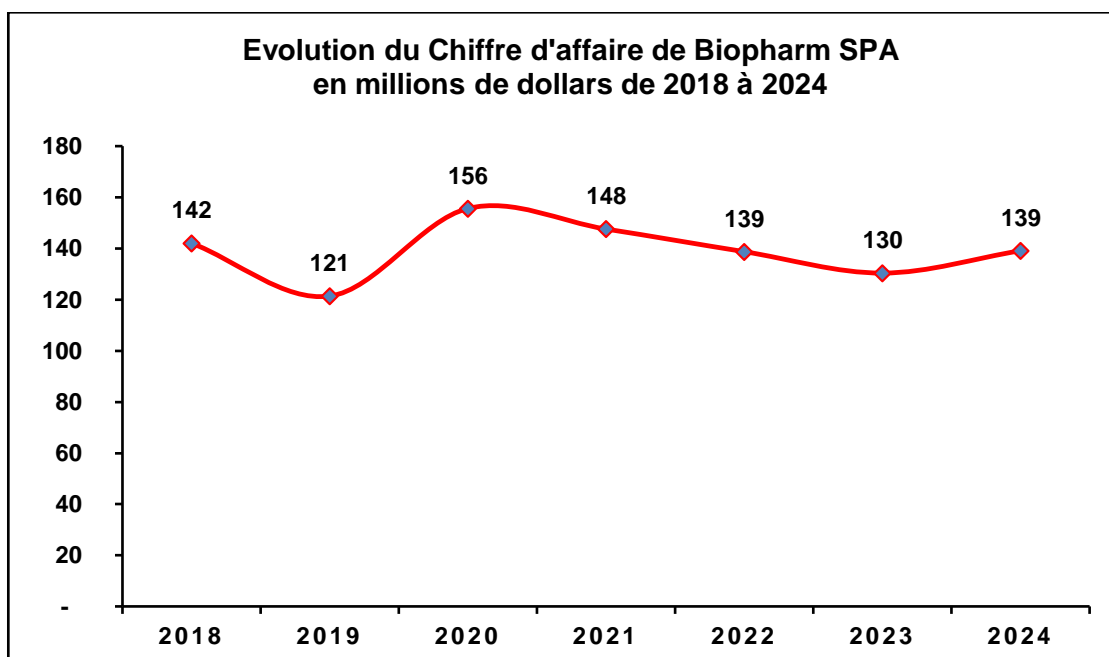
Il est également important de préciser que les motifs de départs au sein du laboratoire Biopharm sont une autre confirmation quant à la nécessité d'accélérer le processus de mise en place d'une politique de gestion des talents dans les meilleurs délais possibles.

### **3.3.7 Analyse de la performance du laboratoire Biopharm :**

Contrairement à la synergie croissante du marché du pharmaceutique en Algérie au cours des dernières années, telle que démontrée précédemment dans le **graphe N°1**, la performance du laboratoire Biopharm a quant à elle connu une tendance baissière depuis fin 2020, avec un chiffre d'affaires passant de 156 millions de dollars à 130 millions de dollars, soit une régression de **17 %** (voir **graphe N° 8** ci-dessous).

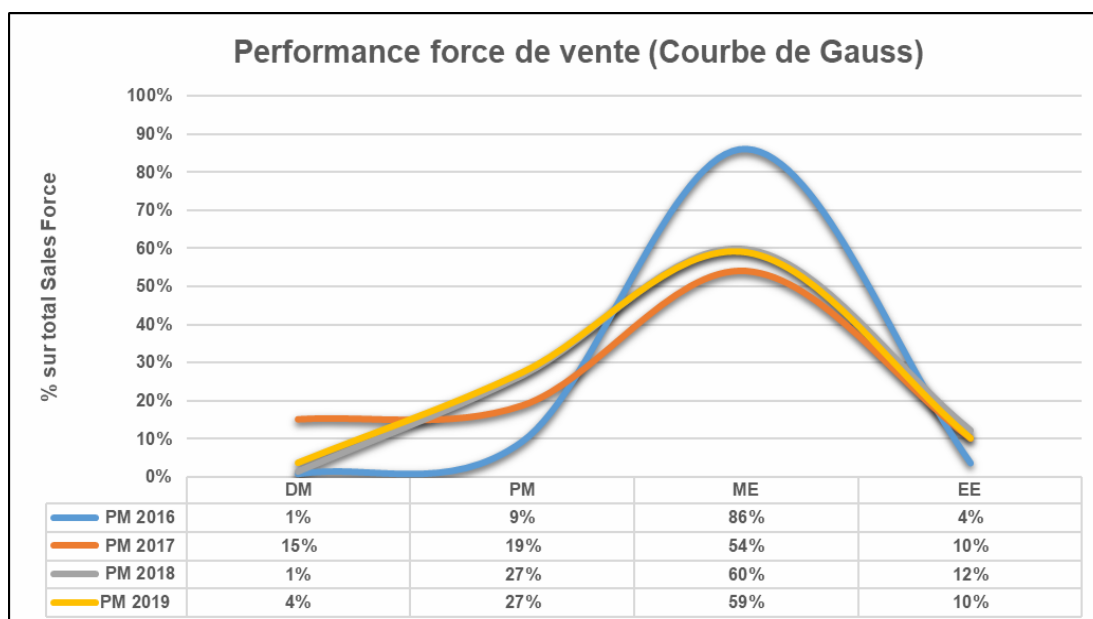
Même si ceci ne constitue pas l'unique raison, cette baisse de performance est essentiellement due aux multiples départs de certaines ressources stratégiques au sein de l'organisation.

En effet, qualifiées de talents clés, au vu de leurs compétences, performances, qualités intrinsèques ainsi que de leurs fonctions, ces ressources ont considérablement impacté le résultat de l'entreprise.



**Graph 8 : Source : Agence Algérie data IQVIA- Rapport IMS**

Le graphe ci-dessous, reprenant la performance des équipes de ventes entre 2016 et 2019, confirme clairement cet impact, sachant que le nombre de départs dans le département ventes et marketing sur la même période, tel que démontré antérieurement dans notre analyse, est de 67 départs.



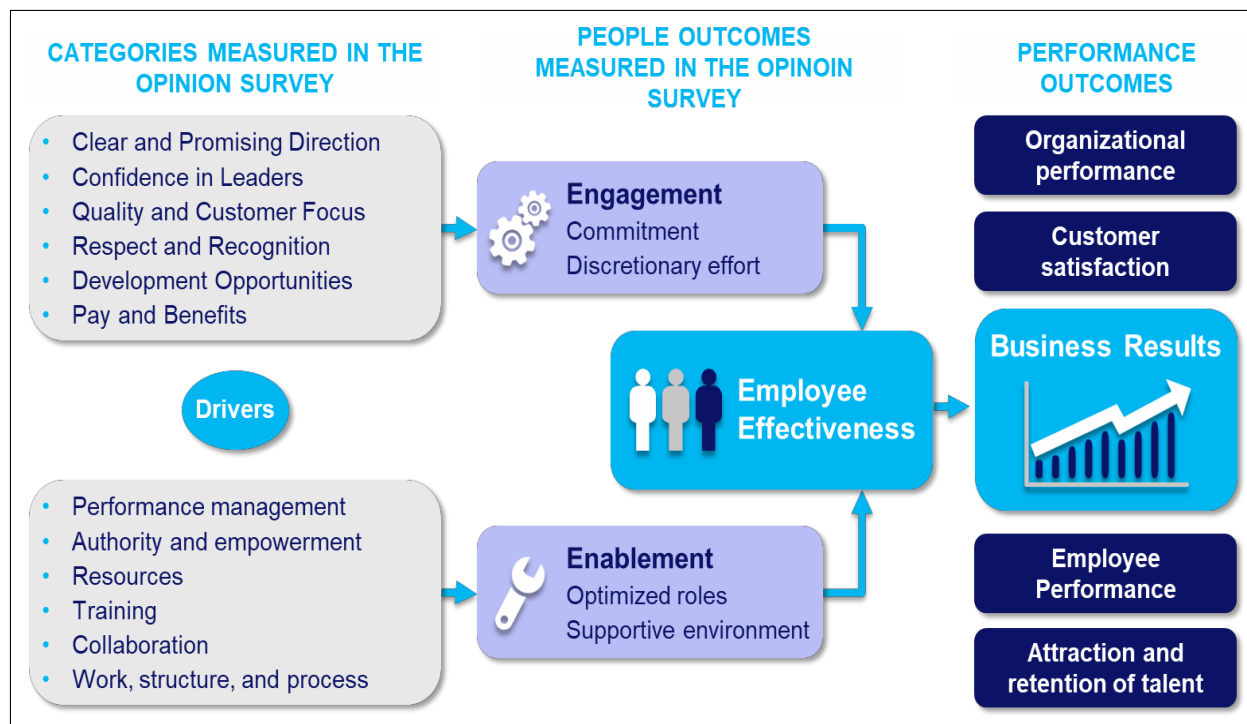
**Graph 9 : Source : Agence Algérie data IQVIA- Rapport IMS**

### 3.3.8 Enquête de satisfaction - Pulse survey :

Après avoir procédé à l'analyse de l'environnement externe ainsi qu'aux différentes statistiques de départs et de performance du laboratoire, nous avons jugé utile de profiter de l'enquête de satisfaction lancée récemment par le laboratoire Biopharm avec son partenaire "Korn Ferry" afin d'étoffer notre projet par une analyse du climat interne de l'entreprise.

Cette enquête avait pour but de permettre au top management du laboratoire Biopharm d'analyser le climat social au sein de l'entreprise et de répondre également à plusieurs interrogations soulevées et discutées préalablement entre le département des ressources humaines et la direction générale ayant un impact direct sur le business de la société, portant sur les volets suivants :

- L'engagement.
- La capacité d'exercer librement.
- L'organisation du travail
- La motivation.
- L'attraction et la rétention des talents.



**Grphe 10 : Dimensions ciblées à travers l'enquête de satisfaction**  
**Source : Rapport Korn Ferry - 2023**

Afin d'atteindre l'objectif escompté, l'équipe de projet désignée à cet effet a procédé à l'élaboration d'un sondage interne de **84** questions (voir Annexe), sélectionnées minutieusement et couvrant les quinze (**15**) dimensions suivantes :

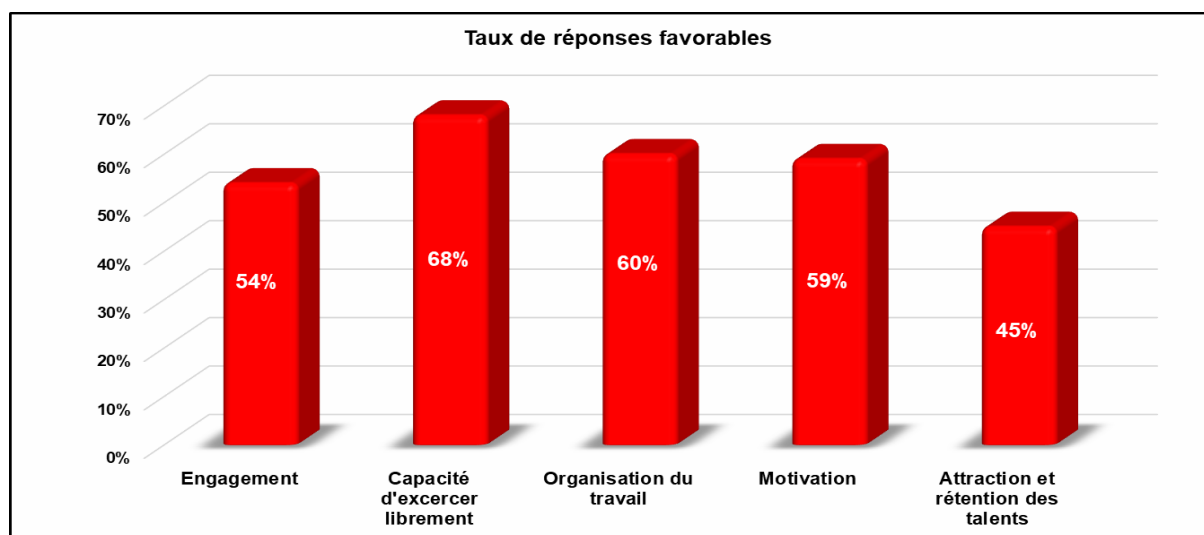
1. Autorité et autonomie	9. Gestion des performances
2. Direction claire et prometteuse	10. Qualité et orientation client
3. Collaboration	11. Ressources
4. Confiance dans les dirigeants	12. Respect et reconnaissance
5. Opportunités de développement	13. Formation
6. Habilitation des employés	14. Travail, structure et processus
7. Contrat d'employé	15. La marque Biopharm
8. Salaire et avantages	

Autre précision : l'enquête était destinée à l'ensemble des employés de la société sans aucune restriction d'âge, de sexe, de poste ou de statu. Á ce titre, cette enquête organisée pour la première fois au sein du laboratoire a connu la participation de 57 % des employés.

Les commentaires ou réponses ont été capturés à l'aide de questions d'échelle en 5 points, dans lesquelles un regroupement des réponses positives et négatives a été établi comme suit :

<b>Fortement d'accord</b>	<b>D'accord</b>	<b>Neutre</b>	<b>Désapprouve</b>	<b>Désapprouve fortement</b>
<b>Trés bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Acceptable</b>	<b>Faible</b>	<b>Trés faible</b>
<b>Favorable (%)</b>		<b>Neutre (%)</b>	<b>Défavorable (%)</b>	

La lecture des résultats consolidés de l'enquête, tel que repris dans le **graphe** ci-dessous, nous permet de constater que ces derniers viennent conforter les statistiques des motifs de départs abordés précédemment.



**Graphe 11 : Source : Rapport Korn Ferry – 2023**

Avec uniquement 45 % de réponses favorables pour le volet attraction et rétention des talents, 54 % pour le volet engagement et 59 % pour le volet motivation, il est très clair que le laboratoire Biopharm doit urgemment intervenir pour remédier à cette situation au risque de voir d'autres potentiels et talents partir de l'entreprise.

En effet, ces chiffres démontrent clairement que l'environnement actuel au sein de la société ne peut en aucune manière garantir la pérennité future de l'entreprise ni garantir la stabilité de sa ressource humaine.

Le même constat peut également être fait pour les deux (2) autres volets avec respectivement 68 % et 60 % de réponses favorables, même si les employés considèrent aujourd'hui qu'ils sont éventuellement capables d'exercer librement et que l'organisation du travail actuelle est plus ou moins acceptable, mais ceci reste très relatif au vu des autres résultats recueilli.

## **Section 04 : Processus et action de mise en place du Talent Management :**

### **3.4.1 Les étapes de mise en place du talent management :**

L'implémentation de toute stratégie requiert une préparation préalable. La mise en place de la politique de gestion des talents au sein du laboratoire Biopharm n'échappe pas à cette règle.

Aussi, la définition des critères de sélection et d'identification des talents est la toute première étape du processus, des critères qui doivent être incontestablement liés à la vision du laboratoire et à sa façon de fonctionner.

Même s'il existe autant de critères que de talents, nous pouvons parler Aujourd'hui, d'un consensus quant à certains critères clés, dont nous citerons :

- La compétence
- L'engagement et la motivation
- La performance
- L'expérience internationale
- L'Aptitude
- Le comportement

Sur un autre plan, et au vu du constat réalisé, la société devra impérativement respecter le processus standard en vigueur dans les plus grandes multinationales et préconisé idéalement par les spécialistes en la matière. Ce processus est composé de trois étapes ou sections importantes qui sont :

- L'Attraction (Sourcing, Screening)
- Le Développement (Stretching, Coaching)
- La Fidélisation (Engaging, Cocooning)

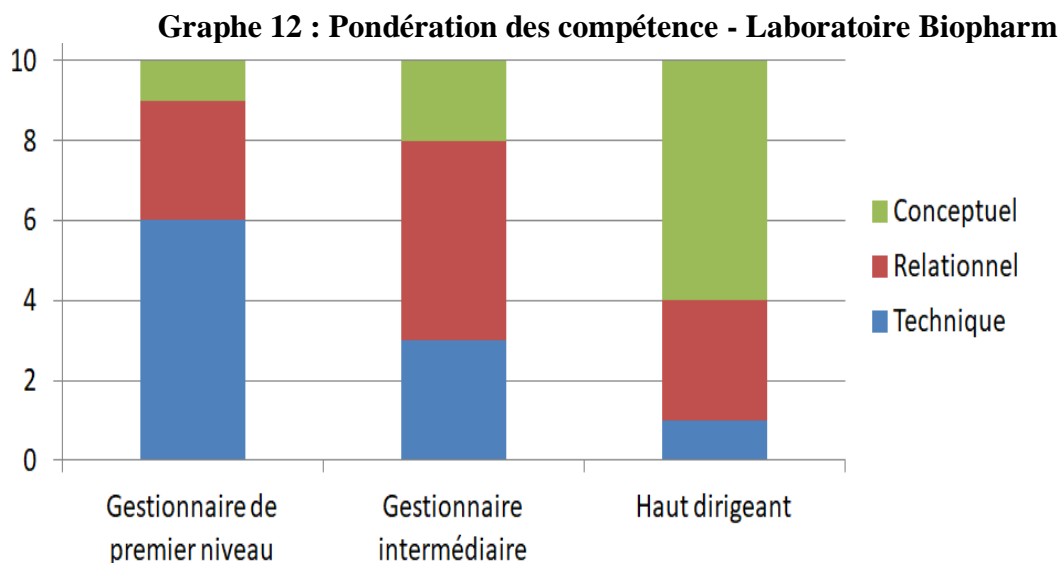
### 3.4.1.1 Attraction (Sourcing, screening) :

Obtenir et acquérir des talents est une très bonne chose. Néanmoins, il faut d'abord, savoir sur quels critères doit-on sélectionner et identifier ces talents.

Selon les spécialistes en la matière, le premier critère de sélection ou d'identification d'un talent est incontestablement sa compétence. A-t-on identifié trois types clés de compétences :

- **Les compétences techniques** : consistent à pouvoir appliquer des compétences techniques et une expertise à un domaine ou une fonction particulière.
- **Les compétences relationnelles** : c'est l'habilité à travailler en équipe où bien à comprendre, communiquer, motiver et diriger une équipe.
- **Les compétences conceptuelles** : sont des compétences qui confèrent à leurs détenteurs la possibilité d'analyser des situations complexes, d'avoir une vue holistique et d'être en mesure de prendre la bonne décision au bon moment.

Le graphe suivant représente la configuration et la pondération idéale des compétences requises par le laboratoire Biopharm en fonction de son besoin et de la structure des familles d'emplois existantes au sein de la société d'une part et du secteur d'activité d'autre part. La pondération tiendra en compte l'importance de la compétence sur une échelle de 1 à 10 ainsi que le niveau managérial et hiérarchique de la personne recherchée.



Le deuxième point à prendre en considération lorsque l'on se penche sur l'acquisition de talents, c'est de travailler sa marque en tant qu'employeur :

Par marque employeur, nous entendons : *"l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques ou psychologiques qu'un employé peut avoir à travailler chez vous."* **Backhaus, K. et Tikko (2004) Conceptualizing and researching employer branding.**

En effet, plusieurs éléments rentrent en ligne de mire lorsque nous évoquons la marque employeur, comme la culture d'entreprise, les bénéfices fonctionnels ou symboliques, aspects qui vous différencient de vos concurrents sur le marché de l'emploi.

Le processus d'acquisition des talents pour une société donnée, s'effectue à travers un exercice interne en cherchant à l'intérieur de l'organisation et un exercice externe en allant chercher ces talents sur le marché du travail.

#### **3.4.1.1.1 Processus interne :**

C'est souvent plus facile et moins risquée d'aller chercher des talents en interne que de les rechercher en externe, dans la mesure où une culture d'entreprise bien implantée contribuera idéalement et facilitera énormément le travail à réaliser dans l'alignement des candidats aux valeurs de l'entreprise.

L'évaluation des performances sera également plus simple et fluide, ce qui permettra de faire le focus sur d'autres critères liés à la valeur et à l'attitude des candidats.

#### **3.4.1.1.2 Processus externe :**

Considérée comme processus ou méthode risquée et coûteuse pour l'entreprise, tant sur le plan financier que sur le plan climat social en interne "morale des employés", cette méthode peut s'avérer également redoutable si les talents sont bien identifiés.

L'avantage de cette méthode est qu'elle permettra à la société d'accéder à un panel de candidats plus large, même si un grand travail doit être fait en matière de respect par les candidats de toutes les conditions en termes de compétences, de connaissances et d'expérience.

#### **3.4.1.2 Development (Stretching, Coaching) :**

Une fois les talents identifiés et leurs compétences mesurées, il faudra passer à l'étape suivante du processus en créant des outils ou des programmes en interne afin d'accompagner, de tester et de mesurer ces talents.

À ce titre, il sera nécessaire et important de déterminer les besoins de la société, les objectifs de la formation ainsi que les modalités d'application, ce qui nous permettra de mettre en place la formation et de mesurer par la suite les résultats y afférents.

La formation s'attèlera à développer prioritairement les trois types de compétences (techniques, relationnelles et conceptuelles) cités préalablement.

La société aura également la possibilité d'opter pour un développement à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

#### **3.4.1.2.1 A l'intérieur de l'entreprise :**

Cette option est plutôt utilisée par les petites et moyennes entreprises ayant un budget réduit, qui préfèrent souvent recourir à cette option qui leur permet de profiter de leurs ressources internes pour mener les ateliers de formation. Ce type de formation est généralement appelé formation d'apprentissage ou de rotation de poste.

Sur le plan coût, cette méthode est de loin la plus avantageuse pour la société. Encore mieux, elle est plus facile à implémenter et permet de concevoir des formations en cohérence avec leur activité, même si cela minimisera les apports venant de l'extérieur, ce qui peut éventuellement cloisonner la vision de leurs talents.

#### **3.4.1.2.2 À l'extérieur de l'entreprise :**

À l'inverse de l'option précédente, cette méthode est quant à elle privilégiée le plus souvent par les grandes entreprises, car elle offre plusieurs alternatives et formes, telles que l'utilisation de séminaires exclusifs ou interentreprises avec possibilité de personnalisation des programmes.

Pour les managers ou les gestionnaires, nous pouvons citer à titre d'exemple le programme MBA exécutif, que l'entreprise suit actuellement. Ce type de programme permettra à leurs talents d'acquérir de la reconnaissance et des compétences théoriques sur des postes où il est nécessaire d'avoir du leadership.

Cette méthode permet également de recourir à un coaching externe pour des cas très particuliers, tel que le cas d'une personne en expatriation, qui aura certainement besoin d'aborder ou de débattre des sujets liés aux changements de culture.

L'avantage principal de cette méthode, réside dans le fait de bénéficier d'un panel élargi d'experts en dehors du cadre de l'entreprise. ce qui permettra à leurs talents de gagner en perspective et en nouvelles compétences.

Bien que cela engendrera des coûts supplémentaires en termes de frais de gestion, il accordera néanmoins à l'entreprise un atout supplémentaire considérable dans le fait de pouvoir standardiser le contenu des formations au besoin.

#### **3.4.1.3 Fidélisation (Engaging, cocooning) :**

La mise en place des deux premières étapes étant finalisée, il sera important d'enclencher le troisième processus, lié à la fidélisation des collaborateurs, afin de pouvoir garder la main sur leurs ressources clés. Pour ce faire, il va falloir mesurer le niveau d'engagement et la prédisposition de leurs talents à rester au sein de l'entreprise.

Aussi, nous aurons à traiter quatre (4) profils ou catégories distinctes, pour lesquels nous aurons besoin d'adopter quatre (4) stratégies différentes :

##### **3.4.1.3.1 Engagement faible et une propension faible à rester :**

Affichant un très faible engagement vis-à-vis de la société, cette catégorie comprend les profils les moins adaptés à l'entreprise, et pour qui les efforts de formation et de développement devraient être limités. Bien évidemment, une analyse très poussée devra être performée au préalable afin de comprendre les raisons de cette faible loyauté, afin de confirmer qu'il ne s'agit nullement d'une erreur de jugement ou d'un malentendu.

Une anticipation des départs des employés de cette catégorie serait plus que bénéfique pour l'entreprise, compte tenu des taux d'attrition qui seront plus forts avec le temps sur ces profils.

### 3.4.1.3.2 Engagement faible et une tendance forte à rester :

Pour ce type de profil, il est important de comprendre et d'appréhender les raisons de ce faible engagement : s'agit-il d'un manque de cohérence dans l'attente des objectifs ? S'agit-il d'un problème lié à la rémunération ? Est-ce un poste mal adapté ?

Une fois les raisons du problème identifiées, analysées et la solution arrêtée, l'entreprise sera à même de faire de ces employés les futurs ambassadeurs de leur organisation.

### 3.4.1.3.3 Engagement fort et un penchant faible à rester :

Constituée majoritairement d'une population plutôt jeune avec des profils assez juniors, cette catégorie de personnel affiche une volonté et un penchant fort d'atteindre les objectifs tracés. Ceci étant, la société aura tout à gagner en entreprenant des actions urgentes en termes de plan de carrière avec cette catégorie de profils.

### 3.4.1.3.4 Engagement fort et un penchant fort à rester :

Cette catégorie comprend indéniablement les talents clés de l'entreprise sur lesquels Biopharm devra investir le plus. Ce sont leurs cadres, leurs managers et vraisemblablement leurs dirigeants de demain qui apporteront une valeur ajoutée sûre à leur organisation.

Un budget conséquent devra alors être mis en place pour la réussite de cette politique de développement de talent. Se focaliser sur la formation et le coaching des compétences conceptuelles ou liées au leadership sera le but majeur.

## 3.4.2 Choix des outils RH adaptés :

Plusieurs pratiques et outils peuvent être associés à la gestion des talents en milieu d'entreprise. Nous nous contenterons dans cette partie d'identifier ou de désigner les outils les plus usuellement utilisés par les sociétés pareilles dans l'industrie pharmaceutique de nos jours, à l'instar de Sanofi, Pfizer ou Novo Nordisk, dont la taille et la nature du business sont semblables au laboratoire Biopharm. Aussi, nous pouvons classer ces outils en deux grandes familles, à savoir les outils utilisés à caractère individuel et ceux utilisés à caractère collectif.

### 3.4.2.1 Outils à caractère individuel :

#### 3.4.2.1.1 Assesment center ou Development center :

Cette pratique, découverte durant la première guerre mondiale, propose un **diagnostic individuel** des compétences et du potentiel d'une personne ou d'un groupe de personnes. Elle s'appuie sur deux éléments fondamentaux qui sont :

- La mise en situation professionnelle
- L'observation des comportements et de la personnalité.

L'intérêt ou l'avantage majeur de cette méthode réside dans la validité de ces prédictions, car en plus de ces techniques de simulation viennent s'ajouter les entretiens d'approfondissement ou bien les tests de personnalité, ce qui lui confère une forte fiabilité.

Autre caractéristique de cette méthode, son adaptabilité à plusieurs volets de la gestion RH. Elle peut donc être utilisée dans les processus de recrutement (interne ou externe), dans le cadre de la gestion de la mobilité ainsi qu'en amont d'une action de formation, ce qui a tendance à enrichir ou à conforter la faculté de prise de décision pour l'employeur.

#### **3.4.2.1.2 L'évaluation 360° ou le Feedback 360° :**

Pratique qui nous vient directement des Etats-Unis d'Amérique. Cet outil est basé sur une **approche circulaire**, impliquant plusieurs acteurs qui sont : le supérieur hiérarchique, les collègues, les subordonnés, les clients ainsi que les fournisseurs du candidat ou du profil concerné.

Utilisé généralement pour le développement managérial, cet outil reste néanmoins délicat à mettre en place dans certains environnements ou contextes d'entreprises.

NB : lorsque le cercle est incomplet, nous parlons d'évaluation à **180°**.

#### **3.4.2.1.3 Le test de jugement situationnel :**

Cette méthode est utilisée depuis près de cinquante ans. Elle a pour approche l'utilisation de la mise en situation à l'écrit. Fonctionnant en partie comme le centre d'Assesment, cet outil reflète des situations professionnelles réelles, converties en scénarios fictifs sous forme d'énoncés brefs.

Ces scénarios reflètent des situations et des dilemmes quotidiens au travail. Aussi, le candidat se projette dans une situation professionnelle bien précise. En conséquence, un système de notation est mis en place pour mesurer ces réactions et compétences devant une telle situation.

Essentiellement utilisé par les grandes organisations dans le cadre de présélection, ce test vise à prédire la réussite d'un individu ainsi qu'à présélectionner ou gérer un nombre important de candidatures.

#### **3.4.2.2 Outils à caractère collectif :**

Même si l'évaluation des talents est individuelle, la plupart des entreprises apprécient de disposer d'une vision globale des compétences et des talents.

Cette vision ou approche permet l'élaboration et la mise en place de plusieurs dispositifs, dont le plan de successions, les promotions internes et des actions de formation. C'est pourquoi les différents diagnostics individuels vont être analysés au regard d'un collectif.

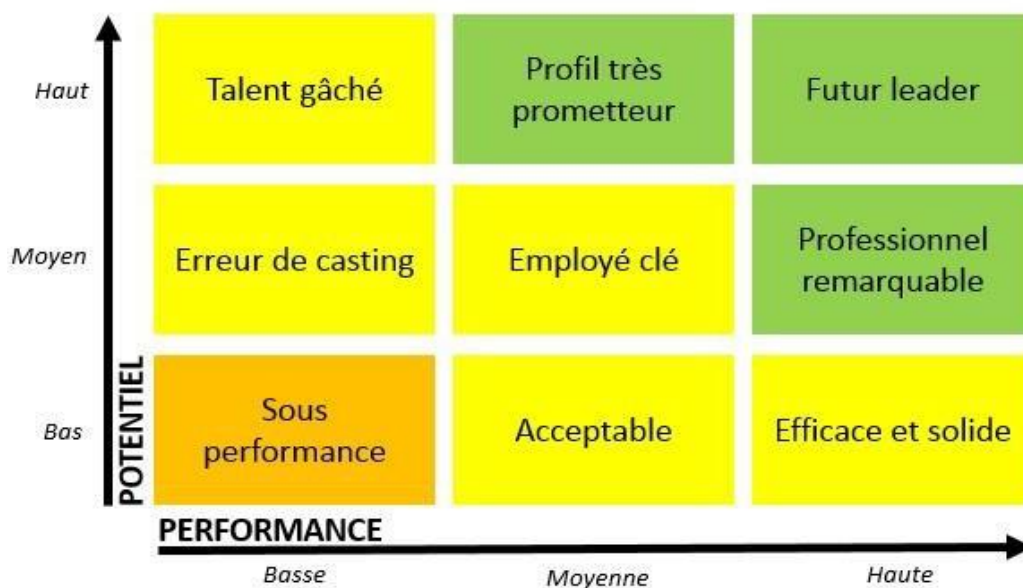
Cette vision ou approche permet l'élaboration et la mise en place de plusieurs dispositifs, dont le plan de successions, les promotions internes ainsi que les actions de formation.

En ce sens, d'autres outils ou méthodes peuvent être utilisés en conséquence, tels que la matrice de revue des talents de **McKinsey** appelée "**The 9 box grid**" développée en 1970.

Le concept des neuf boîtes ou des 9 Box est fondé sur la mesure de deux paramètres clés qui sont la **performance** et le **potentiel**, et dont la combinaison dans la matrice permet de situer le positionnement de la personne évaluée.

Les niveaux et les descriptions de performance apparaissent sur un axe horizontal. Les niveaux et les descriptions de potentiel apparaissent sur un axe vertical.

**Graph 13 : The Nine (9) Box Grid2 – La Grille des talents**



Cette matrice est largement utilisée par les entreprises pour les raisons suivantes :

1. Elle fournit une cartographie des talents en entreprise.
2. Elle constitue un moyen très simple d'évaluer n'importe quelle population sur deux dimensions importantes (potentiel – performance).
3. Elle facilite le dialogue et la calibration au sein d'une équipe de direction.
4. Elle permet de procéder à une évaluation précise des personnes.
5. Elle permet d'identifier les besoins de développement des individus.
6. Elle fournit un cadre pour la planification de la relève.

### **3.4.3 Enjeux et défis majeurs de la gestion des talents :**

Toute organisation aspirant à l'implémentation d'une gestion réussie des talents devra impérativement veiller à l'instauration d'un certain nombre d'ingrédients et de pratiques.

Les ingrédients en question constituent aujourd'hui les enjeux et les défis majeurs du laboratoire Biopharm. Nous pouvons à ce titre les énumérer ci-après :

#### **3.4.3.1 Assurer le bien-être des employés :**

La mise en place des moyens nécessaires pour une bonne santé physique et mentale des employés et l'instauration d'un environnement de travail sain et sécuritaire ne peuvent être que bénéfiques pour le laboratoire Biopharm, car ce n'est qu'à travers cette démarche que les travailleurs pourront mener à bien ou participer aux objectifs tracés par la société.

Cependant, il serait plus judicieux de penser préalablement à une démarche de bien-être au travail, une démarche qui nécessite la mobilisation de l'ensemble des acteurs de l'entreprise : direction générale, managers, ressources humaines, représentants du personnel ainsi que les salariés.

Une multitude de méthodes et d'actions existent de nos jours pour favoriser le bien-être au travail. Mais comprendre en amont les dysfonctionnements en interne pour ensuite chercher la meilleure façon de les améliorer est plus qu'essentiel, si nous souhaitons que le bien-être au travail augmente la productivité des salariés, attire les meilleurs talents, diminue l'absentéisme et le stress au sein de la société.

#### **3.4.3.2 L'image de la société :**

L'image de la société est également un autre enjeu majeur. C'est la raison pour laquelle les ressources humaines s'approprient aujourd'hui les outils de communication et de marketing afin de valoriser et de mettre en évidence la marque employeur. Autant de tâches et de responsabilités qui nécessitent du temps et de l'investissement.

Sans grande surprise, les attentes des hauts potentiels tendent globalement et prioritairement vers les entreprises ayant une bonne réputation, une culture, des valeurs fortes et une vision porteuse de sens.

Ceci étant, le laboratoire Biopharm doit s'assurer que sa culture se retrouve dans ses sites et pages de réseaux sociaux, en expliquant ce qui rend la société unique et en demandant aux candidats quelles cultures les attirent, en montrant comment leurs employés incarnent leurs valeurs. La différence se fera également ressentir à travers les projets caritatifs auxquels contribue l'entreprise ou des projets spéciaux auxquels participent leurs employés.

Leurs candidats doivent facilement trouver leurs missions et leurs objectifs d'entreprise. Il faut leur parler en entretien, leur présenter une vision de l'avenir qui les motivera et leur donnera envie de les rejoindre.

### 3.4.3.3 La gestion de carrière :

Les hauts potentiels recherchent des opportunités de développement en continu, aussi ils doivent leur montrer que leur progression leur importe en mentionnant clairement les perspectives de carrière et les programmes de développement de leur entreprise et en montrant qu'ils investissent en eux. Au besoin, ils peuvent prendre l'exemple ou faire appel à des collaborateurs qui ont un parcours professionnel intéressant, ayant progressé rapidement, pour raconter leur expérience.

### 3.4.3.4 Enjeux managériaux :

Les talents recherchent des leaders authentiques qui les soutiennent. Ils s'intéressent également aux dirigeants. Quelle image nos équipes ont-elles de nos dirigeants ? Demandons à nos candidats ce qu'ils attendent de leurs leaders. Mettons-les en relation avec des cadres dirigeants. Présentons-leur le parcours de nos dirigeants, leurs expériences et leur vécu.

N'oublions pas : pour attirer ces hauts potentiels et leur donner envie de nous rejoindre, nous devons leur montrer que notre entreprise est l'endroit idéal pour leur plan de carrière à long terme et qu'elle soutient les innovateurs les plus ambitieux.

**Théodore Roosevelt a dit** : « Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font. »

Si l'on devait décrire le manager idéal du 21<sup>e</sup> siècle, il serait à la fois stratège, visionnaire, humaniste et expert, au sein d'une organisation vivante et mobile qui l'oblige à être agile.

L'enjeu décliné au niveau du TM consiste à transformer en réalité l'intention de trouver « l'homme en complémentarité, flexible avec son environnement, conscient de ce que celui-ci apporte, mobilisé sur ce qu'il peut apporter à son tour et qui n'oublie jamais qu'il a besoin des autres pour produire ce résultat ». Seul le manager saura détecter cela chez ses collaborateurs : « il détient les clés de la promotion des talents ».

Le bon manager devra également se surpasser au quotidien en évitant certaines attitudes et comportements néfastes. Selon **Ray Bradbury, Huffington Post**, il existe neuf (9) erreurs managériales qui poussent les employés compétents à démissionner. Ces erreurs sont :

- Surcharger les collaborateurs de travail (work overload/ burnout risk).
- Ne reconnaissent pas l'apport de chacun.
- Ils ne se soucient pas de leurs employés.
- Ils ne respectent pas leurs engagements.
- Ils embauchent et donnent des promotions aux mauvaises personnes.
- Ils n'aident pas les salariés à vivre leurs passions (bore-out).
- Ils n'aident pas les salariés à développer leurs compétences.
- Ils n'arrivent pas à mettre à profit la créativité de leurs employés.
- Ils ne poussent pas les gens à dépasser leurs limites.

### 3.4.3.5 La pénurie de main-d'œuvre :

« Le problème du vieillissement de la main-d'œuvre donne des insomnies aux dirigeants. **Les baby-boomers** commencent à partir à la retraite et la course aux talents va être vive. En effet, la situation démographique avec des départs massifs à la retraite engendre une rareté des compétences entre une génération volumineuse qui sort et une génération moins importante qui n'est pas encore prête à prendre la relève.

Ainsi, selon une étude Manpower en 2007 et reprise par **Foix, Blanc et Maurice (2008, p. 174)** menée dans 27 pays, 40 % des employeurs font état de difficultés de recrutement en raison d'une pénurie de profils qualifiés ; un résultat qui correspond à la moyenne mondiale. Toutefois, de fortes disparités sont enregistrées suivant les différentes régions du globe, avec des infléchissements importants d'une année sur l'autre pour certains pays européens.

*« Cet enjeu est particulièrement aigu dans les pays émergents où la sortie de crise a été plus rapide et où le marché de l'emploi est beaucoup plus actif et ouvert que dans les économies occidentales » (3ème baromètre de la fonction DGRH, 2010).*

Dans ce contexte, la pénurie de main-d'œuvre renforce la guerre des talents, et particulièrement à partir des années 2000. Cet enjeu démographique a contraint les organisations à s'interroger : qui allait assurer la relève aux postes managériaux clés ?

Les entreprises doivent déployer un TM efficace en termes de méthodes de recrutement, de développement des individus, afin d'attirer et de garder leurs talents.

Les gestionnaires RH ont une responsabilité stratégique au sein de leurs organisations, afin de leur permettre de maintenir leurs ressources et d'avoir accès aux compétences futures nécessaires à l'exécution de leurs projets.

### 3.4.3.6 La guerre des talents :

Pour **Miralles (2007, p. 73)**, « l'objectif majeur des entreprises qui réussissent est d'améliorer leur position sur le marché des talents où fait rage la guerre des talents... ».

Les talents, qui rappelons-le, pour présenter un caractère stratégique doivent « avoir de la valeur, être rare, imparfaitement imitable et difficilement substituable » **Barney (1991, vol. 18)** et représentent « des actifs stratégiques » pour l'organisation qui les détient (**Miralles, 2007, p. 162**). Mais cet avantage concurrentiel est précaire, car soumis à la bonne volonté de la personne qui détient le talent. En revanche, « apparaît comme stratégique la capacité de l'organisation à mettre en œuvre les « meilleures pratiques » en matière de gestion des talents » pour les garder.

### 3.4.3.7 Mobiliser et gérer le conflit des générations :

La gestion des talents est également liée à l'apparition sur le marché du travail des générations Y et Z qui affirment clairement leurs aspirations. Plus volatiles, plus flexibles, elles souhaitent avant tout s'épanouir au travail, et si ce n'est pas le cas, elles n'hésitent pas à changer d'univers. Or, le recrutement de nouveaux collaborateurs représente un coût non négligeable qu'il est primordial de maîtriser dans un environnement de crise. (**Foix, Blanc, Maurice, 2008, p. 176 & 178**)

Les jeunes talents appartiennent aujourd'hui à ce que l'on appelle communément « la génération Y » pour laquelle « réussir sa vie est plus important pour elle que réussir dans la vie ».

Cette génération souvent qualifiée de « zapping » est perçue comme instable (elle aime le mouvement), superficielle (elle est méfiante face au déclaratif des discours), impatiente (elle a su intégrer « l'imprévisibilité du monde ») et infidèle (elle a confiance dans sa capacité à rebondir). On est passé d'un modèle collectif prôné par les générations antérieures ou aînés à la culture du « nomadisme » et du « chacun pour soi ». Force est de constater que nombre de ces qualités sont compatibles avec ce que recherchent les entreprises qui promeuvent les « concepts d'autonomie, de responsabilité et de flexibilité ».

Si les jeunes « rejettent les voies traditionnelles et hiérarchiques de l'autorité, ils la reconnaissent d'emblée lorsqu'elle est justifiée au quotidien par les compétences et l'expérience de leur supérieur ». Il est par ailleurs à noter que les jeunes ne développent pas une relation affective avec l'entreprise. Ils se montrent cependant très attirés par « toute forme de travail en équipe et en dispositifs de réseaux, Ils privilégient le développement de leurs compétences techniques et comportementales, les conditions et l'ambiance de travail ».

On comprend à travers cette analyse que l'entreprise doit apprendre, elle aussi, à adapter son mode de management, y compris pour le TM qui doit pouvoir adapter ses pratiques à ce qui fait écho à la génération Y.

De plus, il ne faut pas pour autant croire que les jeunes ne sont pas sensibles au sentiment d'appartenance à leur entreprise. Pour espérer garder ses jeunes collaborateurs, l'organisation doit se considérer comme une véritable tribu et offrir une aventure collective à ses jeunes salariés si elle veut espérer les garder.

« Cette génération Y nous place ainsi en face d'une culture particulièrement exigeante sur les ingrédients organisationnels et psychologiques de ses attentes vis-à-vis du monde du travail. Il faut en tenir compte, dans l'intérêt même de l'entreprise, pour offrir aux jeunes un terreau favorable à l'émergence de leurs propres talents ».

#### **3.4.3.8 La parité hommes/ femmes :**

En ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, la loi relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle transforme la place des femmes dans les instances dirigeantes des grandes entreprises. La parité ou l'égalité entre les femmes et les hommes dans le domaine professionnel et salarial demeure donc un véritable sujet pour le management des talents.

Il est par conséquent fort probable que la pénurie de talents, couplée à de nouvelles obligations légales, amène les organisations à faire évoluer leur talent management pour permettre l'éclosion de nouveaux talents issus de populations autrefois délaissées par les organisations telles que les jeunes, les femmes ou les seniors. L'enjeu de cette évolution sera nécessairement complexe : il faudra non seulement adapter les programmes aux attentes de chacun, mais également créer les conditions de la cohabitation de ces segments de populations aux caractéristiques spécifiques.

## **Conclusion du chapitre :**

De cette troisième partie, à travers laquelle nous avons abordé les différentes facettes de l'entreprise en commençant par un diagnostic stratégique des environnements politique, économique, social, technologique et légal, et après avoir procédé à une analyse des différentes statistiques de départs enregistrés principalement sur les trois (3) dernières années, nous concluons qu'il est aujourd'hui plus que nécessaire et primordial pour le laboratoire Biopharm d'aller de l'avant avec la mise en place d'une politique de gestion des talents.

Ce constat a été également conforté par les données liées à la performance de la société, ainsi que par les résultats de l'enquête de satisfaction menée par l'entreprise.

Une politique qui permettra au laboratoire de stopper cette hémorragie ou au moins de la ralentir, face aux multiples challenges et défis que connaît actuellement le marché de l'emploi en Algérie.

Ce chapitre reprend aussi le processus de mise en place de la politique de gestion des talents ainsi que les actions que doit entreprendre le laboratoire Biopharm pour la réussite de sa stratégie. Une stratégie qui ne peut également être implémentée sans des outils clés en la matière, des outils qui ont déjà porté leurs fruits dans d'autres laboratoires pairs, et dont une brève présentation a été fournie pour chaque outil.

Enfin, le chapitre fait référence aux enjeux et aux défis majeurs auxquels le laboratoire Biopharm devra faire face lors de l'implémentation de sa politique de management des talents, qui pourront éventuellement constituer un réel obstacle à la réussite de cette dernière.

## Synthèse globale, discussion des résultats et perspectives des recherches :

Tout au long de la réalisation de nos travaux de recherche sur le terrain de notre étude de cas, et à partir de nos axes de problématique de départ, nous avons obtenu globalement un ensemble de résultats, à savoir :

1/ La problématique du management des talents et des compétences s'avère cruciale, car elle constitue le réservoir de la transformation du capital humain dans les entreprises d'aujourd'hui, notamment Biopharm, objet de notre cas d'étude.

2/ L'environnement actuel au sein de l'entreprise ne peut en aucune manière garantir un management de talents et de compétences efficace.

3/ Les efforts déployés par Biopharm en termes d'investissement en matière de formation et développement des talents sont insuffisants pour garantir la pérennité de l'entreprise.

4/ Biopharm doit urgemment intervenir pour remédier au risque de voir d'autres potentiels et talents partir de l'entreprise.

Malgré les efforts déployés par l'entreprise pour développer les talents et les compétences, nous considérons que la situation est encourageante, mais qu'elle nécessite d'autres efforts complémentaires et indispensables pour soutenir la dynamique de changement à laquelle Biopharm fait face, tant sur le plan humain qu'organisationnel et managérial.

La problématique au sein de Biopharm réside notamment dans le déficit des talents et des compétences cachées. L'entreprise en question ne met pas en valeur un management de talent qui répond aux besoins et aux exigences de son développement. Or, les compétences cachées constituent aujourd'hui l'un des secrets du management introduit dans les firmes les plus performantes, excellentes et compétentes.

Laurence Sarton et Robert Diez soulignent dans leur article intitulé "Comment sauvegarder les compétences cachées" dans la revue *L'Expansion Management Review*, numéro 146, au troisième trimestre 2012, pages 84-91 que :

- Les savoir-faire ou tours de main nés de l'expérience mériteraient davantage de reconnaissance.
- Il faut faire en sorte qu'une relation de confiance s'établisse entre le transférant et la cible.
- Faire collaborer entre les générations devient un des enjeux du management.

Le contenu des propos des auteurs demeure significatif et d'un intérêt capital, car on retient dans ce cas que les talents et les compétences obéissent aussi à des logiques managériales de transfert intergénérationnel des savoirs et des connaissances. L'ensemble des managers doit s'inquiéter et s'impliquer en permanence sur le développement du capital humain.

La problématique demeure globale et nécessite à notre sens une lecture transversale et multidivisionnelle.

En complément, nous pouvons retenir que Biopharm est en plein projet de développement de son capital humain et qu'elle doit assurer dans l'avenir les conditions de la réussite managériale de ce projet. Cette réussite résulte dans l'esprit de partage, de collaboration et d'écoute active.

Aujourd'hui, Biopharm fait face à de nouveaux défis et enjeux stratégiques qui lui imposent la conduite du changement dans tous les sens, notamment ceux liés au développement de talents et de compétences. Cela constitue sans doute le moteur de recherche de l'innovation.

L'innovation, ce concept fondamental et stratégique, est liée à notre sens à la qualité du management et des pratiques RH à introduire, tout en s'efforçant d'assurer leur renouvellement en performance.

La notion de talent nous conduit à un nouveau paradigme, qui n'exclut pas la compétence, mais l'intègre dans un ensemble plus complexe. Ce nouveau modèle implique des actions spécifiques de la part du manager et de la part de l'entreprise.

Il est vrai que tout travailleur se doit de découvrir par lui-même quels sont ses points forts et d'investir en conséquence en elles. Mais ceci ne saurait être suffisant pour l'éclosion de son talent, si l'entreprise ne lui offre pas l'environnement favorable à son développement.

Selon une étude internationale réalisée par le **“cabinet Deloitte”** ayant concerné plus de 2500 entreprises dans 90 pays, il a été démontré que les sociétés ou organisations doivent s'atteler à **“un environnement de travail humaniste et porteur de sens, afin de favoriser l'engagement des salariés, la performance, et une attraction magnétique sur le marché.”**

Dans ce sens, **Josh Bersin** et, à travers son article **“The Five Elements of a Simply Irresistible Organization”** ou **“les 5 piliers d'une organisation simplement irrésistible”** énumèrent les éléments capables d'assurer l'attractivité, la fidélisation, l'engagement et la performance des talents, qui sont :

1. Travail porteur de sens.
2. Management de qualité.
3. Environnement de travail agréable et inclusif.
4. Opportunités de développement.
5. Leadership inspirant la confiance.

**Source** : Article Forbes *“Détails des 5 éléments d'une “organisation simplement irrésistible”*.  
*Forbes : The 5 Elements Of A 'Simply Irresistible' Organization, Josh Bersin*

Sur un autre plan, le laboratoire Biopharm devrait en faire du plan de succession une priorité majeure, compte tenu de l'absence de relève et du départ imminent en retraite des baby-boomers.

Sans cette planification décisive, la société pourrait se retrouver rapidement sans main-d'œuvre qualifiée dans des fonctions vitales pour développer ses activités et répondre utilement aux attentes de sa clientèle.

Impliquer la direction dans la gestion des talents devient aujourd'hui et plus que jamais essentiel, du moment que cette gestion est étroitement liée à la stratégie de l'entreprise sur le moyen et long terme.

Néanmoins, impliquer la direction ne signifie nullement que la ligne directrice doit être établie par les décideurs, car l'identification, le suivi et le développement de ces talents doivent rester du ressort de la direction des ressources humaines et des managers.

Dans le même esprit que le premier point, ce sont les gestionnaires sur le terrain qui sont plus à même d'identifier et de développer les talents. Même si cette gestion doit faire intervenir le département des ressources humaines.

L'aspect technologique est également un élément essentiel pour la réussite de leur politique de gestion des talents, c'est d'ailleurs ce qui a été démontré par certains spécialistes en la matière tels qu'**Ibarra et Petitti** à travers leur ouvrage "**A 5-Part Process for Using Technology to Improve Your Talent Management**". En effet, la mise à disposition d'outils adaptés et adéquats facilitera la tâche des managers au quotidien et permettra une meilleure visibilité et un meilleur suivi des talents.

Le changement d'état d'esprit de leurs dirigeants et décideurs et des processus de prise de décision est aussi un autre élément clé lorsqu'il s'agit de développer des talents. Aussi, selon **Carol Dweck**, il faut passer d'un état d'esprit de "je sais tout" à "j'ai tout à apprendre" ; c'est ainsi que l'entreprise assurera l'amélioration continue.

Cependant, si la gestion des talents présente de nombreux avantages pour les organisations, une gestion mal menée ou non maîtrisée peut incontestablement s'avérer contre-productive pour l'entreprise.

À ce titre, trois (3) risques principaux peuvent se détacher de cette pratique :

Il est vrai qu'un ***taux de turn-over*** élevé peut s'avérer nuisible et néfaste pour la société, néanmoins un ***taux de renouvellement*** du personnel trop faible constitue également un risque pour l'entreprise. Dans la mesure où l'organisation a toujours besoin de sang neuf en son sein pour redynamiser les équipes face à la routine. Tout comme il est important d'avoir une vision et des idées nouvelles dans les fonctions managériales et d'encadrement.

Le second risque que nous pouvons identifier réside dans le fait de générer des attentes inassouvies et des frustrations auprès du personnel. Dans ce contexte, le risque de l'effet inverse est hautement prédictible, avec des sentiments de découragement et de désengagement qui viendront prendre le dessus sur la motivation et l'implication au travail.

Le troisième et dernier risque consiste en une mauvaise évaluation des talents. Nous pouvons citer à titre d'exemple les situations suivantes :

- Un talent réel qui est oublié.
- Un employé positionné en qualité de talent, mais qui ne possède ni compétence ni envie de l'être.
- Un talent que nous plaçons au mauvais endroit.

Ceci nous emmène à dire que la réussite d'une entreprise ne repose nullement sur le talent d'un individu, mais sur le talent de tous, donc il n'y a pas de petits et de grands talents.

De plus, ne devons-nous pas encourager l'intégration des bonnes pratiques ainsi que le potentiel des personnes dans cette démarche de talent ? ce que les spécialistes en la matière ont qualifié de "**Bonnes valeurs**", selon **Henri de Castries**, qui confirme que :

- *Le talent a besoin d'un berceau*      ➡ **L'environnement adéquat**
- *Le talent a besoin du regard de l'autre*      ➡ **L'écoute**
- *Le talent a besoin de se découvrir*      ➡ **La formation**
- *Le talent a besoin de mûrir*      ➡ **Le temps**
- *Le talent a besoin de se confronter*      ➡ **L'expérience et le vécu**
- *Le talent a besoin d'être cultivé et reconnu*      ➡ **La reconnaissance**

Enfin, nous dirons qu'une organisation est rarement composée uniquement de hauts potentiels, car la performance repose sur le talent de tous : il n'existe pas un talent, mais des talents. Les personnes talentueuses ne sont pas toujours celles qui se montrent le plus, car le talent s'exprime souvent dans de petits détails. Le talent individuel ne garantit pas le talent collectif : un talent peut être, puis ne plus être. Il s'agit d'une potentialité vivante qui peut en permanence se développer ou se dessécher.

## Conclusion générale :

À l'issue de nos travaux de recherche réalisés dans le cadre de la préparation de notre mémoire de fin de cycle, on retient globalement que le management des talents et des compétences constitue de nos jours un enjeu et un défi stratégique.

Les entreprises d'aujourd'hui font face à deux nouveaux impératifs liés essentiellement à la conduite du changement, notamment sur le plan du capital humain. Le capital humain aujourd'hui, un concept profond de sens complexe et multidimensionnel. Ce qui rend ce capital dynamique et proactif est la capacité des managers à assurer son développement tant sur le plan de l'acquisition des compétences renouvelables que de la recherche des talents cachés.

Notre étude sur le terrain nous a permis de situer l'impact du nouveau modèle de management des compétences et des talents, qui ne cesse de constituer des réponses aux nouveaux défis qu'impose en permanence le marché en particulier et l'environnement en général.

S'agissant de notre étude de cas relative à la réalité de Biopharm objet de notre cas d'étude et après avoir mis en valeur nos travaux de recherche, nous retenons essentiellement que l'entreprise en question ne cesse d'investir dans le domaine du management des compétences et des talents, et ce, à travers les voies liées à la formation et à l'accompagnement de ses ressources humaines. Malgré ces efforts, il résulte que cette dernière connaît des déficits en la matière.

L'entreprise en question doit, à notre sens, relever le défi de demain, et demain c'est aujourd'hui. Répondre à ce défi demeure lié pour les managers de Biopharm à d'autres efforts notamment dans le domaine de la formation, l'accompagnement, le suivi au quotidien et la communication en permanence.

Le développement des talents et des compétences ne se limite pas uniquement à des besoins de formation, mais consiste davantage à asseoir au sein de l'entreprise un climat de travail permettant à tous les collaborateurs un processus d'échange de feed-backs et d'apprentissage continu et permanent.

Parmi les hypothèses que nous avons déjà validées, il s'agit de : l'hypothèse **H2** qui a porté sur **la disposition d'une politique d'investissement en matière de formation et de développement des talents au sein de l'entreprise.**

Néanmoins, l'hypothèse **H1** qui a porté sur **la disposition des conditions de mise en valeur d'un management de talent** et l'hypothèse **H3** qui a porté de son côté sur **l'engagement du top management pour favoriser le développement des talents**, ont été infirmées.

En effet, les chiffres démontraient clairement après l'enquête de satisfaction (questionnaire effectué dans notre cas pratique) que l'environnement actuel au sein de l'entreprise ne peut en aucune manière garantir un management de talents et de compétences efficace. Sur un autre plan, et au vu du constat réalisé, la société devra impérativement respecter le processus standard (cité dans notre cas pratique) en vigueur dans les plus grandes multinationales et préconisé idéalement par les spécialistes en la matière pour avoir un top management qui favorise le développement des talents.

Nos travaux de recherche sur le terrain de Biopharm demeurent une ébauche préliminaire à d'autres études plus approfondies dans ce domaine. Nos axes de problématique constituent pour les besoins futurs de la recherche en management et développement du capital humain un acte stratégique de conduite du changement dans le sens qu'impose l'entreprise intelligente dans ce nouveau siècle.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## Livres - Ouvrages :

1. **Amabile, T. M.** (1996). *Creativity in Context*. Boulder, CO: Westview Press.
2. **Amadiou, J.-F., & Cadin, L.** (1996). *Compétence et organisation qualifiante*. Paris : Economica.
3. **Amadiou, J.-F.** (2011). *DRH : le livre noir*. Paris : Seuil.
4. **Armstrong, M.** (2020). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Editions Kindle.
5. **Bandura, A.** (2003). *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*. Bruxelles : De Boeck.
6. **Barabel, M., & Meier, O.** (2013). *Les nouvelles frontières du management*. Paris : Dunod.
7. **Barabel, M., & Meier, O.** (2017). *Gestion des talents et performance durable*. Paris : Dunod.
8. **Barth, I., & Falcoz, C.** (2017). *Gestion des talents et communication interne : enjeux et pratiques*. Paris : Vuibert.
9. **Bass, B. M.** (1998). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
10. **Beaujolin-Bellet, R.** (2021). *RH & Digital : vers une nouvelle expérience collaborateur*. Paris : Dunod.
11. **Becker, G. S.** (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. Chicago : University of Chicago Press.
12. **Bellanger, L.** (2003). *Comment manager les grands coachs sportifs*. Paris : ESF.
13. **Benavent, C., & Evrard, Y.** (2019). *Management de l'information et transformation digitale*. Paris : Pearson.
14. **Blanc, Y., Foix, C., & Maurice, M.** (2008). *L'Alchimie des talents*. Paris : Dunod.
15. **Bock, L.** (2015). *Work Rules! Insights from Inside Google That Will Transform How You Live and Lead*. New York : Twelve.
16. **Bourdieu, P.** (1992). *Les règles de l'art*. Paris : Seuil.
17. **Bournois, F., Duval-Hamel, J., & Scaringella, J.-L.** (2007). *Manager les talents au service de la haute performance*. Paris : Éditions d'Organisation.
18. **Boxall, P., & Purcell, J.** (2011). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan.
19. **Brown, T.** (2009). *Change by Design*. Boston : Harvard Business Press.
20. **Bruel, M., & Colsen, C.** (2002). *L'usine à bonheur*. Paris : Pearson.
21. **Cappelli, P.** (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston : Harvard Business Press.
22. **Chaminade, B.** (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talents*. Paris : Éditions Afnor.
23. **Chesbrough, H.** (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston : Harvard Business School Press.
24. **Claude Levy-Leboyer.** (1996). *La gestion des compétences*. Paris : Éditions d'Organisation.
25. **Clutterbuck, D., & Megginson, D.** (2017). *Mentoring Executives and Directors*. Londres : Routledge.
26. **Davenport, T. H., Jarvenpaa, S. L., & Beers, M. C.** (1996). *Improving Knowledge Work Processes*. Sloan Management Review.
27. **Dejoux, C.** (2022). *Le management des talents*. Paris : Vuibert.
28. **Dejoux, C., & Thévenet, M.** (2010). *La gestion des talents : la GRH d'après crise*. Paris : Dunod.
29. **De Saint-Gilles, F.** (2018). *Communication interne : Stratégies et pratiques*. Paris : Vuibert.
30. **Devillard, O.** (2009). *Dynamique d'équipes*. Paris : Eyrolles.
31. **Drucker, P. F.** (1959). *Landmarks of Tomorrow*. New York : Harper & Row.

32. **Drucker, P. F.** (2006). *The Practice of Management*. New York : HarperBusiness.
33. **Dufour, B.** (2022). *La communication managériale au cœur du développement des talents*. Revue Management & Avenir.
34. **Dupont, M.** (2021). *Le management agile dans les organisations modernes*. Paris : Éditions Management.
35. **Foray, D.** (2000). *L'économie de la connaissance*. Paris : La Découverte.
36. **Florida, R.** (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York : Basic Books.
37. **Freeman, R. E.** (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman.
38. **Gauthier, A.** (2021). *Management et communication interne : Vers une gouvernance relationnelle*. Paris : Dunod.
39. **Goleman, D.** (2006). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York : Bantam Books.
40. **Goleman, D.** (1998). *L'intelligence émotionnelle au travail*. Paris : Robert Laffont.
41. **Govindarajan, V., & Trimble, C.** (2010). *The Other Side of Innovation*. Boston : Harvard Business Review Press.
42. **Hamel, G.** (2007). *The Future of Management*. Boston : Harvard Business School Press.
43. **Hamel, G., & Zanini, M.** (2020). *Humanocracy*. Boston : Harvard Business Review Press.
44. **Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston : Harvard Business School Press.
45. **Kotter, J. P.** (2014). *Accelerate*. Boston : Harvard Business Review Press.
46. **Martin, S., & Leroy, A.** (2020). *Leadership visionnaire et innovation*. Revue Française de Gestion.
47. **Mayo, E.** (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York : Macmillan.
48. **McCord, P.** (2018). *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility*. Silicon Guild.
49. **Meyer, J. P., & Allen, N. J.** (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review.
50. **Michael, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B.** (2001). *The War for Talents*. Boston : Harvard Business School Press.
51. **Mintzberg, H.** (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York : Harper & Row.
52. **Mintzberg, H.** (2009). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Éditions d'Organisation.
53. **Miralles, P.** (2007). *Le management des talents*. Paris : Entreprises et Management.
54. **Mor Barak, M. E.** (2017). *Managing Diversity*. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications.
55. **Morin, E.** (2020). *La Voie : Pour l'avenir de l'humanité*. Paris : Fayard.
56. **Mucchielli, A.** (2020). *Les outils de la communication interne*. Paris : Armand Colin.
57. **Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R.** (2009). *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*. Harvard Business Review.
58. **Page, S. E.** (2007). *The Difference*. Princeton : Princeton University Press.
59. **Peretti, J.-M.** (1999). *Gestion des Ressources Humaines* (8<sup>e</sup> éd.). Paris : Vuibert.
60. **Peretti, J.-M.** (2010). *Tous DRH* (édition actualisée). Paris : Eyrolles.
61. **Peretti, J.-M.** (2020). *Communication, engagement et innovation dans les organisations*. Paris : EMS.
62. **Pineau, J.-L.** (2021). *Le feedback dans l'entreprise*. Paris : Eyrolles.
63. **Pulakos, E. D. et al.** (2000). *Adaptability in the Workplace*. Journal of Applied Psychology.
64. **Rousseau, N.** (2011). *La gestion des talents*. Paris : Formatys.
65. **Schutz, W.** (2007). *L'Élément Humain*. Paris : InterÉditions.
66. **Seligman, M. E. P.** (2011). *Flourish*. New York : Free Press.
67. **Senge, P. M.** (1990). *The Fifth Discipline*. New York : Doubleday.
68. **Silzer, R., & Dowell, B. E.** (2010). *Strategy-Driven Talent Management*. San Francisco : Jossey-Bass.
69. **Taylor, F.** (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York : Harper & Brothers.

70. **Thévenet, M.** (2000). *Le plaisir de travailler*. Paris : Éditions d'Organisation.
71. **Thévenet, M.** (2004). *Gestion des personnes*. Paris : Éditions Liaisons.
72. **Thévenet, M., Dejoux, C., & Bender, A.** (2008). *Fonctions RH*. Paris : Pearson.
73. **Whitmore, J.** (2009). *Le coaching*. Paris : Éditions d'Organisation.

### **Sites internet :**

#### **1. Sites d'actualité en Ressources Humaines :**

- [www.focusrh.com](http://www.focusrh.com),
- [www.rhinfo.com](http://www.rhinfo.com),
- [www.journaldunet.com](http://www.journaldunet.com)
- [www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)
- [www.oracle.com](http://www.oracle.com)
- [www.culture-rh.com](http://www.culture-rh.com)
- [fr.slideshare.net](http://fr.slideshare.net)

### **Articles de presse et Revue :**

- 1. Article Forbes “Détails des 5 éléments d'une “organisation simplement irrésistible”.**  
Forbes : The 5 Elements Of A 'Simply Irresistible' Organization, Josh Bersin
- 2. Algeria pharmaceuticals and Healthcare report - Fitch Solutions – 2019**

### **Rapports Internes et/ou externes :**

- 1. Rapport IMS - Agence Algérie data IQVIA- 2020**
- 2. Rapport de l'Organisation Mondiale de la santé - OMS – 2020**
- 3. Rapport Interne d'activité RH – 2020**
- 4. Rapport interne Enquête de satisfaction – Korn Ferry - 2020**

### **Videos, cours sur Internet :**

- 1. Le cours de Human Resources Management de Armin Trost - YouTube**
- 2. Management des talents, les conditions de réussite - YouTube**
- 3. Gestion des talents, des pratiques gagnantes - Slideshare**

# ANNEXES

## **1/ Questions de l'enquête :**

### **Autorité et Autonomie :**

1. J'ai suffisamment d'autorité pour bien faire mon travail.
2. J'ai la possibilité de faire adopter et mettre en pratique mes idées.
3. Je suis encouragé à trouver de nouvelles ou meilleures façons de faire les choses.
4. Dans l'entreprise, les décisions sont généralement déléguées au niveau le plus bas approprié.
5. Au sein de la société, les responsabilités des dirigeants quant à la réalisation de nos priorités stratégiques sont clairement définies et communiquées.
6. Dans l'entreprise, les dirigeants sont habilités à atteindre leurs objectifs.

### **Direction claire et prometteuse :**

7. Je crois que l'entreprise a les bonnes priorités et objectifs stratégiques.
8. Je pense que l'entreprise connaîtra du succès au cours des 2-3 prochaines années.
9. Je comprends comment mon travail contribue aux priorités et objectifs stratégiques de l'entreprise.
10. J'ai une bonne compréhension des priorités et des objectifs stratégiques de l'entreprise.
11. L'entreprise réagit efficacement aux changements de l'environnement commercial.
12. J'ai une bonne compréhension des buts et objectifs de mon département.
13. Je connais les valeurs de Biopharm.

### **Collaboration :**

14. Mon service reçoit un soutien de haute qualité d'autres parties de l'entreprise dont nous dépendons.
15. Il y a une bonne coopération et un bon travail d'équipe au sein de mon département.
16. Il existe un partage efficace des idées et des ressources dans toute l'entreprise.
17. Il existe une bonne coopération et une bonne communication entre les services de l'entreprise.

 **Confiance dans les dirigeants :**

- 18. L'entreprise est efficacement gérée et bien gérée.
- 19. J'ai confiance en l'équipe de direction de l'entreprise.
- 20. L'entreprise est ouverte et honnête dans ses communications avec ses employés.
- 21. J'ai confiance en mon supérieur immédiat.
- 22. L'entreprise fonctionne de manière éthique.
- 23. L'entreprise est socialement responsable.
- 24. Les meilleurs leaders sont facilement accessibles à tout moment.

 **Opportunités de développement :**

- 25. J'ai l'opportunité d'atteindre mes objectifs de carrière dans l'entreprise.
- 26. Mon supérieur immédiat me soutient dans mon apprentissage et mon développement.
- 27. J'ai de bonnes opportunités d'apprentissage et de développement dans l'entreprise.
- 28. Mon supérieur immédiat accompagne ma mobilité / déménagement de carrière en dehors de mon département.
- 29. J'ai une bonne idée des cheminements de carrière possibles qui s'offrent à moi.
- 30. J'ai une compréhension claire des aptitudes, compétences et expériences nécessaires pour évoluer à chaque niveau de l'entreprise

 **Habilitation des employés :**

- 31. Il n'y a pas d'obstacles importants au travail pour bien faire mon travail.
- 32. Mon travail offre des opportunités de faire un travail stimulant et intéressant.
- 33. Mon travail fait bon usage de mes compétences et capacités.
- 34. Les conditions de mon travail me permettent d'être aussi productif que possible.

 **Contrat de l'employé :**

- 35. L'entreprise me motive à faire plus que nécessaire.
- 36. Je recommanderais l'entreprise comme un bon lieu de travail.
- 37. Je me sens motivé à faire plus que ce qui est exigé de moi.
- 38. Je suis fier de travailler pour l'entreprise.
- 39. Compte tenu de votre choix, combien de temps comptez-vous continuer à travailler pour l'entreprise?



### **Salaires et avantages :**

- 40. Je crois que je suis payé équitablement pour le travail que je fais.
- 41. Je crois que ma rémunération est juste compte tenu de la rémunération des personnes effectuant un travail similaire dans d'autres entreprises.
- 42. L'entreprise offre des avantages sociaux qui répondent à mes besoins.
- 43. J'ai une bonne compréhension des politiques et pratiques de rémunération qui me concernent.



### **Gestion de performance :**

- 44. Je reçois des commentaires clairs et réguliers sur la façon dont je fais mon travail.
- 45. L'entreprise attend un haut niveau de performance de ses employés.
- 46. Je comprends les résultats attendus de moi dans mon travail.
- 47. Il existe un lien clair entre ma performance et ma rémunération.
- 48. Les mauvaises performances sont traitées efficacement dans l'entreprise.
- 49. Les retours que je reçois au cours de l'année m'aident à me développer et à m'améliorer.
- 50. J'ai une compréhension claire du lien entre mes objectifs annuels et les objectifs de mon manager et de mes entreprises.



### **Qualité et orientation client :**

- 51. L'entreprise est centrée sur le client (cherchant toujours à comprendre et à répondre aux besoins des clients).
- 52. Les gens de mon département s'engagent à fournir des produits et / ou services de haute qualité.
- 53. L'entreprise offre une expérience client de haute qualité. 54. L'entreprise fournit des produits et / ou services de haute qualité. 55. Je recommanderais les produits ou services de l'entreprise à un ami. 56. Nous résolvons les problèmes des clients rapidement et efficacement.



### **Ressources :**

- 57. J'ai les ressources dont j'ai besoin pour faire mon travail efficacement.
- 58. Il y a suffisamment de monde pour faire le travail dans mon département
- 59. J'ai les informations dont j'ai besoin pour bien faire mon travail.
- 60. Mon supérieur immédiat est accessible en cas de besoin.
- 61. L'environnement de travail dans lequel je travaille est bon.



### **Respect et reconnaissance :**

- 62. Je reçois une reconnaissance quand je fais du bon travail.
- 63. Je suis traité avec respect en tant qu'individu.
- 64. L'entreprise m'aide à atteindre un équilibre raisonnable entre ma vie professionnelle et ma vie personnelle.
- 65. L'entreprise fait preuve de soin et de préoccupation pour ses employés.
- 66. L'entreprise valorise et promeut la diversité des employés.
- 67. Mon espace de travail est sûr.



### **Formation :**

- 68. Mon manager laisse suffisamment de temps pour profiter des opportunités de formation liées à l'emploi.
- 69. L'entreprise offre des opportunités de formation pour que je puisse bien faire mon travail.
- 70. Les nouveaux employés reçoivent la formation dont ils ont besoin pour bien faire leur travail.
- 71. Mon supérieur immédiat me coache pour améliorer mes performances.
- 72. Les nouveaux employés reçoivent un accompagnement et des conseils d'intégration clairs et adéquats concernant leur travail.



### **Travail, structure et processus :**

- 73. L'entreprise est innovante dans la façon dont le travail est effectué (en utilisant de nouvelles technologies ou des approches créatives pour s'améliorer continuellement).
- 74. Le travail est bien organisé dans mon département.
- 75. L'entreprise est efficacement organisée et structurée.
- 76. Dans l'entreprise, les décisions sont généralement prises en temps opportun.
- 77. La quantité de travail attendue de moi est raisonnable.
- 78. Lorsque des changements ont lieu, les communications sont traitées en temps opportun.
- 79. Les rôles et responsabilités de chacun sont clairement définis.
- 80. Les rôles et responsabilités de chacun sont clairement communiqués.
- 81. J'ai accès en temps réel aux données personnelles pertinentes des employés.



### **Marque Biopharm :**

- 82.** Je comprends ce que représente la marque Biopharm.
- 83.** Je peux facilement comprendre et expliquer l'histoire de Biopharm.
- 84.** La marque Biopharm aide et guide mes comportements au travail.

## **2/Entretiens réalisés**

<b>Poste occupé par le responsable</b>	<b>Mode de déroulement</b>	<b>Durée</b>
Directeur des ressources humaines	Face à face	1h
Responsable développement RH	Face à face	45 min
Responsable formation	Face à face	45 min
Directeur des opérations	Face à face	30 min
Responsable industrie	Face à face	30 min
Responsable qualité	Face à face	30 min
Responsable excellence commerciale	Face à face	30 min

## Table des Matières

<b>Introduction .....</b>	<b>5</b>
<b>Chapitre 1 : Le développement des talents comme réponse au management du capital humain et à la recherche de l'innovation .....</b>	<b>10</b>
Section 01 : Introduction à la notion de management des talents.....	11
1.1.1 Définition du talent management .....	11
1.1.2 Qualifications, compétences ou talent.....	13
1.1.3 Typologie des talents .....	14
Section 02 : De la gestion des choses au management des talents .....	16
Section 03 : L'émergence et le développement du management des talents orienté recherche de l'excellence et de l'innovation.....	19
Section 04 : Les nouveaux rôles des leaders-managers comme développeurs de talent...21	
1.4.1 Les qualités et compétences nécessaires au leader-manager.....21	
1.4.2 Les nouveaux rôles assignés au leader manager de la nouvelle génération.....23	
<b>Chapitre 2 : les voies managériales facilitant l'accès au management des talents .....</b>	<b>26</b>
Section 01 : La communication comme réponse aux nouveaux enjeux de l'environnement de l'entreprise .....	27
2.1.1 L'évolution des fonctions de la communication en milieu professionnel.....	27
2.1.2 Communication et management des talents, un lien stratégique .....	28
2.1.3 Les outils numériques vers une communication augmentée .....	28
2.1.4 Communication, culture d'entreprise et innovation .....	29
2.1.5 Communication, image de marque de l'employeur et engagement à long terme.	29
2.1.6 Communication et diversité : inclure pour innover.....	29
2.1.7 Limites et défis contemporains .....	30
Section 02 : Le recrutement et la sélection des meilleurs.....	31
2.2.1 Du recrutement classique à la chasse aux talents stratégiques.....	31
2.2.2 La marque employeur comme levier d'attraction.....	31
2.2.3 Des outils innovants pour une évaluation holistique.....	32
2.2.4 L'intégration : une étape stratégique pour valoriser les talents.....	32

2.2.5	Une approche de recrutement agile, inclusive et pérenne.....	33
Section 03 : La formation et l'accompagnement des ressources humaines dans l'entreprise.....		
2.3.1	L'apprentissage continu : un impératif stratégique dans l'économie de la connaissance.....	34
2.3.2	Le rôle stratégique du leadership dans l'accompagnement des parcours.....	35
2.3.3	Dispositifs innovants et pédagogies alternatives : vers une formation engageante et transformationnelle.....	35
2.3.4	Formation et accompagnement comme leviers de l'engagement et de la fidélisation.....	36
2.3.5	L'accompagnement du changement et l'appropriation des transformations.....	36
Section 04 : Exemple pratique des meilleurs entreprises ayant assuré le développement des talents .....		
		37

**Chapitre 3 : L'apport du management des talents dans la recherche de l'innovation : cas de la société Biopharm SPA .....** **42**

Section 01 : Présentation du laboratoire Biopharm.....		
3.1.1	Historique.....	43
3.1.2	Vision du groupe.....	44
3.1.3	Leurs valeurs.....	44
3.1.4	Stratégie globale du groupe Biopharm.....	45
3.1.5	Stratégie ressources humaines.....	46
Section 02 : Constat Externe .....		
3.2.1	L'environnement Économique .....	47
3.2.2	L'environnement Politique .....	48
3.2.3	L'environnement Socio-démographique .....	48
3.2.4	Environnement Légal et réglementaire.....	48
3.2.5	Facteurs technologiques .....	49
3.2.6	Concurrence.....	49
Section 03 : Constat Interne .....		
3.3.1	Familles d'emplois .....	51
3.3.2	Classification des postes .....	52
3.3.3	Analyse des départs - Turnover .....	53
3.3.4	Analyse des départs par catégories professionnelles .....	54
3.3.5	Analyse des départs par département .....	55
3.3.6	Analyse des départs par motifs .....	56
3.3.7	Analyse de la performance du laboratoire Biopharm .....	57
3.3.8	Enquête de satisfaction - Pulse survey .....	59
Section 04 : Processus et action de mise en place du talent management.....		
3.4.1	Etapes et processus de mise en place du Talent Management.....	61
3.4.1.1	Attraction (Sourcing, screening).....	62
3.4.1.1.1	Processus interne .....	63

3.4.1.1.2 Processus externe.....	63
3.4.1.2 Development (Stretching, Coaching) .....	63
3.4.1.2.1 À l'intérieur de l'entreprise .....	63
3.4.1.2.2 À l'extérieur de l'entreprise .....	64
3.4.1.3 Fidélisation (engaging, cocooning) .....	64
3.4.1.3.1 Engagement faible et une propension faible à rester .....	64
3.4.1.3.2 Engagement faible et une tendance forte à rester .....	65
3.4.1.3.3 Engagement fort et un penchant faible à rester .....	65
3.4.1.3.4 Engagement fort et un enclin fort à rester .....	65
3.4.2 Choix des outils RH adaptés.....	65
3.4.2.1 Outils à caractère individuel .....	65
3.4.2.1.1 Assesment center ou le development center.....	65
3.4.2.1.2 L'évaluation 360° ou le Feedback 360° .....	66
3.4.2.1.3 Le Test de Jugement Situationnel.....	66
3.4.2.2 Outils à caractère collectif.....	66
3.4.3 Enjeux et défis majeures de la gestion de talents .....	68
3.4.3.1 Assurer le bien-être des employés .....	68
3.4.3.2 L'image de la société.....	68
3.4.3.3 La gestion de carrière.....	69
3.4.3.4 Enjeux Managériaux.....	69
3.4.3.5 La pénurie de main d'œuvre .....	70
3.4.3.6 La guerre des talents .....	70
3.4.3.7 Mobiliser et gérer le conflit des générations.....	70
3.4.3.8 La parité hommes / femmes.....	71
<b>Synthèse globale, discussion des résultats et perspectives des recherches .....</b>	<b>73</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>77</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>78</b>
<b>Annexes .....</b>	<b>82</b>
<b>Table des matières.....</b>	<b>88</b>