

# Le management des talents : une approche RH différenciée

ATROUNE Sarah

Pr. MESSAID Amina

EHEC, Pôle universitaire de Koléa

ENSM, Pôle universitaire de Koléa

## Résumé

Dans un environnement qui connaît régulièrement divers bouleversements, les facteurs de changements majeurs se multiplient, l'homme devient alors l'acteur principal dans toute organisation ; il excelle, fait la différence, offre des opportunités et permet de sortir du lot de la concurrence.

Le management des talents investit progressivement le champ des ressources humaines, il représente une des problématiques RH du XXI<sup>e</sup> siècle (DEJOUX, THEVENET, 2010), loin de remplacer d'autres modèles tels que le management des qualifications ou des compétences, il contribue à enrichir et à rendre plus robustes les analyses.

Selon Pierre Miralles (2007) le talent est défini comme "excellence + différence", manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, il signifie attirer, faire évoluer et fidéliser les meilleurs employés de l'entreprise, ceux qui sont au cœur de la performance de cette dernière.

Notre préoccupation est d'examiner quelles sont ces pratiques de gestion dans les entreprises algériennes et particulièrement à Pfizer Pharm Algérie, filiale de la multinationale Pfizer, entreprise pharmaceutique américaine, qui est notre terrain de recherche.

Notre étude se base sur une méthode qualitative, des entretiens ont été menés les managers des talents.

Cet article a pour objectif d'éclaircir la notion de management des talents, en tant que nouveau modèle de GRH, à travers des pratiques concrètes.

Mots clés : talent, compétence, excellence, individualisation, gestion des ressources humaines, segmentation, différenciation.

## Abstract

In a constantly changing environment, competitive advantage is no longer based solely on the industrial resources, but more on the rare combination of skills; the human resources become the main actor in any organization; they excel, make difference and offers opportunities.

The Talent management gradually invests the human resources field, it represents one of the HR issues of the XXI century (DEJOUX, THEVENET, 2010), far from replacing other models such as management of qualifications or skills, it helps to enrich and make more robust analyzes.

According to Pierre MIRALLES (2007) talent is defined as “excellence + difference,” the talent management involves implementing a coherent set of typical management practices; it means attract, develop and retain the best employees of the company, those at the heart of the performance.

Our preoccupation is to examine what these management practices in Algerian companies, particularly Pfizer Pharm Algeria, a subsidiary of multinational Pfizer, American pharmaceutical company, which is our field research.

Our study is based on a qualitative method; interviews were conducted with the managers of Pfizer Pharm Algeria.

This article aims to clarify the concept of talent management as a new model of HRM, through concrete practices.

**Keywords:** talent, skill, excellence, individualization, human resources management, segmentation, differentiation.

## INTRODUCTION

La fonction ressources humaines fait l’objet régulièrement d’enquêtes, de travaux et de recherches sur le rôle qu’elle doit tenir. D’après ces travaux, la RH serait l’une des fonctions les plus étudiées dans les organisations (Boulay, 2007), elle constituerait une source d’avantage concurrentiel durable (Becker et Gerhart, 1996 ; Grisé et al., 1997) et un véritable défi pour le futur des organisations (Added et al, 2009)

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

Cette communication vise à répondre à la problématique suivante : quelles sont les pratiques de management des talents appliquées au sein de Pfizer Pharm Algérie ?

En utilisant une méthode qualitative, nous nous sommes intéressés à la définition du talent à Pfizer, au processus de management des talents ainsi que les points forts et faibles du modèle.

La communication définit dans un premier temps le talent, le management des talents et présente les facteurs qui ont permis l’émergence de ce nouveau modèle de gestion des ressources humaines. Elle expose ensuite le cadre méthodologique, puis les pratiques de management des talents à Pfizer, les outils, que nous discutons au terme de ce papier en mettant en relief les facteurs clés de succès du modèle et les difficultés rencontrées.

## 1. LITTERATURE SUR LE TALENT ET LE MANAGEMENT DES TALENTS

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

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

## 1.1. Le talent : essai de définition

Le talent est un concept polysémique et à multiple facettes. Ses différentes acceptions sont corrélées au contexte, aux circonstances, à la valeur que l'on accorde à la notion de succès, compétition, aux valeurs et croyances sociologiques des groupes d'appartenance, et surtout aux référents du groupe.

Le terme de talent vient du latin *talentum* qui signifie dans l'Antiquité poids de lingots, le talent était désigné chez les Grecs comme une mesure, un poids qui variait selon les pays, primitivement de 19 440 grammes à 27 000 grammes.

Le talent a fourni la source étymologique à de nombreuses monnaies comme le thaler puis le dollar.

Aujourd'hui, le talent semble être une qualité, fortement valorisée, un terme positif; cette notion a été longtemps réservée au monde des arts et du sport, puis progressivement reprise dans l'entreprise depuis les années 90 dans des contextes démographiques et économiques qui positionnent la rareté des ressources humaines, les aptitudes à faire face à l'incertitude, comme facteurs de réussite et de performance de l'entreprise.

Miralles<sup>(1)</sup> (2007) définit le talent comme excellence plus différence. Le talent est donc d'abord excellence individuelle dans une activité donnée. Cette excellence personnelle s'apprécie dans à un moment donné (et dans un contexte donné) à travers une comparaison, un classement des professionnels en fonction du niveau de leurs performances. Mais pour faire mieux que les autres, le talent se doit de « faire la différence ». Pour gagner dans la plus haute compétition, il ne suffit pas d'être bon partout, il faut surtout être meilleur que les autres « quelque part ».

Selon Michaels, H.Handfield-Jones et Al. (2001), le talent est pour la personne « la somme de ses douances intrinsèques, ses aptitudes, ses connaissances, son intelligence, son jugement, ses attitudes ou encore son caractère [ainsi que de] sa capacité à apprendre et à grandir ».

Certains en voient le remplacement de la notion de ressources humaines, avec la volonté d'une approche plus positive, centrée sur l'avenir, tandis que pour d'autres, la notion de talent est beaucoup plus restrictive et s'apparente à celle de « haut potentiel », une catégorie de personnel jugée comme pouvant accéder aux plus hauts postes de responsabilité de l'entreprise.

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

## 1.2. Le management des talents

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

Le courant de pensée de management des talents émane des États-Unis et se dévoile dans l'ouvrage principal « *The War For Talents* » (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod, 2001).

1- Miralles P., (2007), « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », *Revue Management & Avenir* n° 11, p29-42.

2- Chaminade B., (2003), *Identifiez et fidélisez vos salariés de talents*, France, Éditions AFNOR.

Selon Pierre Miralles<sup>(1)</sup> : « le talent est défini comme “excellence + différence” et vu comme une idiosyncrasie<sup>(2)</sup>. Manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, telles que le scouting (détection/sélection), le casting (composition d'équipe), le coaching (accompagnement/conditionnement) et le cocooning (protection/rétention).

L'émergence dans les organisations du management des talents exprime l'immersion d'une partie de leurs activités dans le monde de l'hypercompétition. »

### 1.3. Contexte d'émergence

Les différents modes d'organisation issus des nouvelles orientations stratégiques ont permis chacun à leur tour, le développement et l'émergence du talent, imposant un renouvellement des pratiques de gestion des ressources humaines.

Plusieurs phénomènes nouveaux connaissent une importance accrue : les évolutions démographiques, le risque de pénurie de main-d'œuvre, l'hypercompétition, la mondialisation et le poids croissant de l'innovation dans le coût des produits mis sur le marché.

La mondialisation se définit comme l'augmentation des échanges internationaux de biens et de services et des mouvements de capitaux et de personnes. Cela a affecté le marché du travail et la valeur ajoutée de la 'main d'œuvre' se situe désormais davantage dans les phases amont de conception qui requièrent des ressources très qualifiées; ce qui implique davantage d'importance accordée aux ressources humaines, car le rapport de forces évolue de plus en plus en faveur des individualités capables de « faire la différence » dans la compétition.

Par ailleurs, il est observé que plusieurs générations se côtoient dans l'entreprise et sur le marché du travail ; Les Baby-boomers (nés entre 1947 et 1963), la génération X (nés entre 1964 et 1977), la génération Y (nés entre 1978 et 1994), la génération Z ou net génération (nés à partir de 1995). Cette cohabitation intergénérationnelle doit être gérée en intégrant et/ou utilisant comme levier les valeurs, les attentes, les comportements qui sont souvent profondément différents.

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

## 2. CADRE METHODOLOGIQUE

La présentation de notre démarche vise à permettre aux lecteurs d'estimer la validité et la portée des conclusions. Elle leur permet d'évaluer dans quelle mesure nos résultats sont aptes à orienter leurs actions dans des contextes différents.

---

1- Miralles P., (2007), « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management? », Revue Management & Avenir n ° 11, p29-42.

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

## 2.1. Le contexte organisationnel

Pfizer est une société pharmaceutique américaine fondée en 1849, elle est la 3e entreprise biopharmaceutique mondiale, avec plus de 100 000 collaborateurs répartis dans 150 pays, un chiffre d'affaires en 2011 de 68 milliards de dollars et 89 sites de production, Pfizer est acteur de santé et acteur de société depuis 165 ans avec pour slogan : « Ensemble, œuvrons pour un monde en meilleure santé ».

Pfizer œuvre dans 2 secteurs d'activité :

- **La santé humaine**

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

- **La santé grand public**

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

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

Pfizer Pharm Algérie est une filiale de Pfizer, elle importe et commercialise les produits pharmaceutiques Pfizer en Algérie, créée en 1994 suite à l'ouverture du marché des produits pharmaceutiques ; Pfizer Algérie a créé en 1998, la Pfizer Sidal Manufacturing (PSM) qui est une joint-venture entre Pfizer (70 %) et Sidal (30 %), une entreprise publique de produits pharmaceutiques, et qui a pour mission de produire des molécules, à usage humain sous forme de comprimés et gélules, issues de la recherche Pfizer. Actuellement, PSM fabrique près de 70 % du portefeuille produit de Pfizer Algérie.

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

La production locale représente actuellement 36 % du marché national du médicament, mais devrait atteindre 65 % en fin 2015, le rapport sectoriel de l'industrie pharmaceutique élaboré par le ministère du développement industriel et de la promotion de l'investissement indique que le taux d'accroissement du marché algérien du médicament s'élève annuellement à 10 %, c'est donc un marché en pleine extension.

## 2.1. La méthodologie de recherche

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons opté pour une méthode qualitative, le management des talents étant un domaine nouveau, surtout en Algérie et c'est la raison pour laquelle notre étude renvoie beaucoup plus à l'approche inductive pour laquelle la méthode qualitative nous offre une stratégie de recherche souple et interactive et est adaptée à l'objet de l'étude.

Une recherche qualitative repose sur une visée compréhensive cherchant à répondre aux questions pourquoi et comment. Elle analyse des actions et interactions en tenant compte des intentions des acteurs.

Elle est fondée sur des entretiens semi-structurés ou même non structurés dans le cadre desquelles l'intervieweur travaille avec un guide d'entretien ou guide d'entrevue élaboré selon le sujet et la cible de l'étude.

L'approche qualitative

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

Pour aborder au mieux la réalité du management des talents à Pfizer Algérie, nous avons effectué des entretiens semi-directifs avec 8 managers qui sont en contact direct avec les talents, et qui appliquent le modèle de management des talents de Pfizer.

### 3. RESULTATS

L'un des tous premiers résultats porte sur la définition du « talent » à Pfizer, puis nous nous intéresseront aux pratiques du modèle à travers la présentation du processus de management des talents et des outils utilisés à chaque étape ;

#### 3.1. Le talent Pfizer

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

Le talent à Pfizer c'est :

##### ✓ **Détenir les compétences Pfizer**

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

Les compétences Pfizer ce sont les compétences du core competencies qui sont communes à tous les employés Pfizer des cinq (05) continents.

##### ✓ **Être performant**

La performance est l'élément principal sur lequel on évalue le talent, et qui permet la segmentation des collaborateurs et le classement dans le Six Box Grid représentée dans la figure 1, l'atteinte des objectifs individuels conduit à la performance de l'entreprise dans son ensemble.

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

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

**Figure 1 : La Six Box Grid**

		Potentiel	
		Faible	Haut
performance soutenue	H A U T	<b>Collaborateur exceptionnel/ talent crucial</b> — Perfectionner dans le poste actuel et/ou considérer la mobilité latérale, verticale. Développement des autres	<b>Collègues clés/game changers</b> — Développement accéléré, mobilité latérale, verticale.
	M O Y E N	<b>Collaborateur performant/ contributeur solide</b> <i>Développer en élargissant le champ des responsabilités; perfectionner dans le poste actuel ou comparable.</i>	<b>Collègues émergents</b> <i>Continuer à évaluer et à défier; peut devenir un collaborateur clé ou exceptionnel dans les 12-18 mois</i>
	F A I B L E	<b>Sous-performant</b> <i>Ne devrait pas rester dans cette case plus d'une (1) année.</i>	<b>Collègues en transition</b> — pas plus d'une (1) année dans cette case.

**Source :** document interne, 2014

Ce qu'il est important de noter, c'est que la segmentation permet de mettre en œuvre des actions ciblées selon le niveau de performance et le potentiel de chacun.

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

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

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

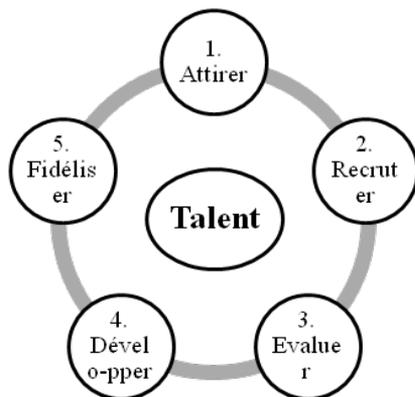
Pfizer est une entreprise qui connaît des changements fréquents, il est donc indispensable que les collaborateurs soient flexibles et qu'ils arrivent à s'adapter et maintenir un haut niveau de performance.

« ... le talent c'est celui qui apprend rapidement et qui s'adapte au changement... » (Human Resource Manager).

## 1.2. Le processus de management des talents

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

Figure 2 : LE PROCESSUS DE MANAGEMENT DES TALENTS A PFIZER



### 3.3.1. Attirer

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

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

Pfizer occupe dans le classement mondial Universum global, qui récompense les entreprises préférées des étudiants, la 35<sup>e</sup> place pour les ingénieurs, et 50<sup>e</sup> place pour les étudiants en commerce, sachant que 200 000 étudiants dans le monde ont été interrogés.

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

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

### 3.3.2. Recruter

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

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

Le recueil des candidatures se fait via le site d'e-recrut pendant un minimum de 10 jours, des collaborateurs internes, et des externes postulent.

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

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

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

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

### **3.3.3. Evaluer**

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

Deux types d'évaluation sont réalisés :

Évaluation progressive : qui est faite en milieu d'année, et qui consiste à vérifier la progression dans l'atteinte des objectifs et la performance globale.

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

Les résultats sont alors discutés et des mesures sont prises pour chaque individu selon ses résultats.

### **3.3.4. Développer**

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

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

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

20 % : mentorat et coaching (apprendre avec les autres)

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

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

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

### 3.3.5. Fidéliser

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

Selon Maurice Thévenet (2010) « fidéliser les personnes, c'est les inciter, rentabiliser l'investissement du recrutement, créer les conditions pour que les salariés ne se laissent pas charmer par les sirènes si nombreuses de nos jours sur le marché du travail »

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

La rémunération a un lien direct à la performance. L'évaluation de la performance individuelle contribue à l'augmentation au mérite du salaire d'un collègue et des avantages. Il s'agit alors de donner aux talents les moyens de se développer, les former, les récompenser, et leur proposer une rémunération et des avantages qui répondent à leurs attentes, tout en respectant le budget de l'entreprise.

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

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

## 4. DISCUSSION

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

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

À Pfizer, Ce sont :

- **Une vision partagée** : il est important que tous les salariés partagent les mêmes valeurs, qu'ils aient connaissance de la stratégie globale, pour prendre la même direction.

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

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

« ... si j'ai le pouvoir de communiquer avec mes collaborateurs, qu'eux savent exactement ce que je veux, et moi je sais ce qu'ils veulent je pense que ce ne pourra être que positif, plus vous êtes claire, plus on n'a pas peur de vous » (FFE<sup>(1)</sup> Manager)

1- FFE : manager de l'efficacité de force de vente et formation (Field Force Effectiveness)

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

- **L'engagement** : le collaborateur doit être impliqué, et doit lier ses objectifs individuels aux objectifs collectifs.

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

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

*« Ça marche quand on a confiance en l'autre, quand on sait que même si on n'a pas les moyens de le récompenser, un feed-back positif même négatif, mais constructif suffit... »* (Directrice régionale VOC<sup>(1)</sup>)

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

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

*« Le temps, c'est notre ennemi »* (BT<sup>(2)</sup> Manager)

*« C'est le temps qui nous manque au-delà de la gestion quotidienne. »* (Directrice régionale VOC)

- **Perspectives de développement** : Les talents sont exigeants au regard de leur développement personnel et de l'accroissement de leurs compétences. Le développement des talents appelle ainsi une prise de risque des dirigeants qui doivent accepter la mise en œuvre permanente de nouveaux projets pour permettre aux talents d'exercer leurs qualités. On parlera alors d'absence ou rareté de perspectives de promotion pour tous les talents.

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

- **Les ressources** : L'entreprise a des ressources limitées, ces ressources doivent être réparties de façon optimale pour que chaque fonction puisse travailler dans des conditions qui lui permettent l'atteinte de ses objectifs. Les talents peuvent avoir des demandes salariales démesurées, et leur développement requiert des moyens financiers, humains, etc.

---

1- VOC : vaccins et oncologie

2- BT : Business Technology

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

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

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

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

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

**- La connaissance de l'équipe :** Pour coacher un talent, il faut bien le connaître, connaître ses forces, ses faiblesses, ses aspirations, mais lorsque le manager a une équipe nombreuse à gérer, cela devient difficile.

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

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

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

La gestion des ressources humaines a connu beaucoup d'évolution, passant de gestion collective du personnel à une individualisation, suivant les contextes.

Le management des talents est né aux Etats unies, mais s'est exporté assez vite dans différents pays, notamment dans les pays du tiers monde dont l'Algérie.

Il est important de noter que les modèles de GRH ne sont pas utilisés partout de la même manière, tout est adaptable, car les cultures sont différentes, les modes de pensée, les objectifs et l'environnement dans sa globalité aussi.

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

## CONCLUSION

Au XXI<sup>e</sup> siècle, lorsqu'une entreprise veut atteindre un haut niveau de performance dans un contexte de forte incertitude, le management des talents est préconisé par les spécialistes de la GRH.

Rendre tous les salariés talentueux devient stratégique, néanmoins, le processus de management des talents est un processus discriminant, à Pfizer par exemple le positionnement dans la Six Box Grid –qui segmente la population salariale- permet de prendre les mesures nécessaires au développement de chacun selon sa catégorie.

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

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

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

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

Pfizer a réussi à imposer ses modèles en Algérie, grâce à une mobilisation forte des ressources humaines, le partage de valeurs communes et des formations intensives et en adaptant certains principes.

## REFERENCES

- Chaminade B., (2003), Identifiez et fidélisez vos salariés de talents, France, Éditions AFNOR.
- Dejoux C., Thevenet M., (2010), La gestion des talents, La GRH d'après crise, Paris, édition Dunod.
- Ecoto François. (2010), « Pour une GRH plus humaine et plus performante », Humanisme et Entreprise, n° 298 pages 73 84
- Michaels E., H.Handfield-Jones, Et Al. (2001). The war for talent, Boston: Harvard Business School Press.
- Miralles P., (2007), « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », Revue Management & Avenir n ° 11, p29-42.
- Mongeau P., (2008), Réaliser son mémoire et sa thèse, côté Jeans & côté tenues de soirée, Canada, Presses de l'Université du Québec.
- Thevenet M., (2003), Management une affaire de proximité, Paris, éditions d'organisation.
- Thevenet M., (2008), Des étoiles brillantes aux étoiles... filantes, les talents, Paris, Eyrolles, éditions d'organisation.