



Paris, le 17 avril 2014

## **Développer les talents dans les pays de la zone Méditerranée, Afrique, Moyen Orient : enjeux, stratégies et bonnes pratiques**

Les pays riverains de la méditerranée, l'Afrique et les pays du Moyen Orient constituent un vaste ensemble de presque 2 milliards d'habitants vivant à peu près sous le même fuseau horaire et qui partagent ensemble une longue histoire souvent mouvementée, parfois difficile mais toujours structurante pour chaque peuple. Cette expérience vécue en commun entre les pays de la rive sud de l'Europe au Nord, les pays riches du Moyen orient à l'Est et l'Afrique au Sud est marquée par de fortes différences, culturelles, techniques et économiques.

### **Le besoin de nouveaux leaders**

La mondialisation économique et la compétition mondiale entre les pays et les entreprises plaident aujourd'hui pour un renforcement de la coopération entre pays au sein de chaque grande zone du globe. Il s'agit en particulier de répondre aux nouveaux enjeux de co-développement entre le Nord et le Sud, de développement durable, de la recherche de croissance, ou de la lutte contre les conflits, les fléaux et les extrémismes.

Les dirigeants, managers, responsables actuels ou futurs leaders sont appelés à jouer un rôle majeur au sein des entreprises, des associations ou des états dans la zone, doivent se préparer à relever les défis posés ces nouveaux enjeux de manière à être les leaders intégrateurs dont le monde a aujourd'hui besoin : des hommes et des femmes compétents et fédérateurs et qui sauront en particulier gérer les différences, les paradoxes, réconcilier les intérêts contradictoires en gardant le cap et en respectant des valeurs fortes.

Parmi les savoirs et savoir faire clés que ces nouveaux leaders doivent maîtriser : Comprendre l'environnement global et les différences entre les cultures et les économies de la zone, connaître et maîtriser les stratégies gagnantes dans leur secteur, savoir les mettre en œuvre sans déstabiliser les modèles de développement, atteindre les objectifs qui préservent les équilibres globaux, être soi-même outillé pour améliorer sa propre efficacité et celle de ses équipes, adopter des pratiques et des comportements exemplaires en terme de gouvernance et de management, se connaître et développer des compétences relationnelles, comportementales et de communication exceptionnelles.

### ***Le développement des talents, une réponse au nouveau besoin de leadership***

Les entreprises et les organisations ont besoin de leaders pour relever des enjeux stratégiques et organisationnels comme : gérer le changement de métier dans une organisation ou les sauts technologiques, anticiper les changements dans la pyramide des âges et assurer la relève, faire face à la pénurie de managers qualifiés et former ses propres cadres supérieurs ou encore réussir un changement stratégique.

Elles doivent également relever des enjeux spécifiquement RH : faire face au turnover, répondre à des difficultés de recrutement, mettre en place la diversité, développer des compétences clés, augmenter la motivation ou encore transmettre des compétences clés spécifiques à l'entreprise.



Le développement des talents est un impératif qui doit permettre d'accélérer la préparation de ces nouveaux leaders dont les entreprises ont besoin sans attendre les aléas des opportunités ou des nominations parfois encore peu rationnelles. Un développement des talents spécifique aux particularités de la zone Méditerranée, Afrique, Moyen Orient est également nécessaire car il doit impérativement prendre en compte le contexte économique, culturel, social de la zone concernée. Les modèles économiques des entreprises en particulier ne doivent pas être mis en danger par des visions parfois trop optimistes du potentiel des marchés ni à l'inverse trop bridées par des impératifs corporate pouvant restreindre la marge de manœuvre de l'entreprise ou l'enthousiasme des managers par exemple sur le profil des talents à promouvoir ou à recruter.

### **Définir des programmes de développement qui répondent aux impératifs stratégiques**

Des critiques justifiées sont formulées à l'encontre des programmes de développement des talents: risque de frustrer ceux qui ne sont pas évalués comme talents, risque à vouloir « programmer » des clones à l'image des modèles de leadership en cours et cela au mépris des nouveaux talents requis – les plus talentueux ne sont pas forcément les plus performants- ou encore le fait qu'un « talent » peut aussi « dérailler », comme ce cadre dirigeant critiquant une offre de promotion interne en ces termes : « Cette offre de DG en Inde est une promotion pour moi mais c'est moi qui prend tous les risques en partant aussi loin et en plus on ne me dit pas ce que je ferai au retour ; non il a trop d'incertitude... ». Il s'agit donc d'anticiper et de mettre en place des stratégies adaptées permettant de gérer ces risques :

Les programmes de développement de talents doivent permettre de fidéliser et de préparer les talents à de futures responsabilités importantes mais aussi ils doivent répondre aux enjeux de l'entreprise. A-t-on besoin de leaders sachant exécuter efficacement et rentablement un business model déjà bien rodé ? ou des leaders capables d'inventer le futur ? Quelles sont les 2/3 compétences clés nécessaires aux leaders de demain pour l'entreprise ?

Les programmes de talents doivent être déployés si les conditions sont réunies et l'état d'esprit est au rendez-vous. Rien ne sert par exemple de transmettre une compétence technique ou relationnelle clé à des managers, s'ils ne voient pas l'intérêt de la maîtriser ou s'ils ne prennent pas conscience de la nécessité d'un progrès. Les programmes doivent aussi être légitimés par la situation de l'entreprise et du marché.

### ***Etre clair sur la notion de talent***

Il faut d'abord reconnaître les talents et définir ce qu'est un talent dans l'entreprise. Un talent n'est pas une compétence, c'est un « savoir-faire démontré, un potentiel, une capacité reconnue, une aptitude. Les entreprises matures sur le management des talents définissent une stratégie pour détecter les talents en interne et éventuellement en externe quand le vivier interne n'est pas suffisant, pour développer et exploiter les talents- il faut les développer et les révéler par des programmes adaptés ou par le coaching. Il faut également les protéger contre la concurrence, ou même aussi contre l'éventualité qu'ils concurrencent un jour l'entreprise, en particulier dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication, souvent peu « capital intensive ».

Un individu devient un talent s'il fait la différence par rapport aux autres en s'investissant dans la quête de performance pour lui-même, son unité, mais aussi au service du collectif. Le



talent préoccupé par lui-même et lui seul peut ne pas être l'homme de la situation si la performance collective est en jeu. Dans une multinationale du CAC 40, le talent se définit comme une combinaison d'expertise managériale, d'écoute, un tempérament d'audace et le sens du collectif. Dans une autre, les talents sont des hommes et femmes d'action qui ont les profils suivants : ce sont des créateurs avec des qualités d'imagination, de curiosité, des inventeurs avec la capacité de mettre en œuvre, d'anticiper, d'être réactif et rigoureux, des entrepreneurs, avec des convictions et des exigences de résultats. 5 qualités caractéristiques des talents sont souvent mises en avant par les entreprises: l'esprit entrepreneurial, l'enthousiasme, la capacité d'initiative, le sens des responsabilités, une forte ambition

Dans une multinationale du secteur IT (Information Technology), 9 compétences clés sont attendues chez les talents quelque soient les métiers : relever les défis, être partenaire de la réussite du client, collaborer mondialement, agir avec une perspective systémique, bâtir une confiance mutuelle, influencer par le savoir-faire, assurer une transformation continue, communiquer par de meilleurs résultats, aider ses équipes à réussir. Dans cette entreprise, les talents sont positionnés à partir de la matrice Potentiel / Performance. Le potentiel est apprécié par la compétence pour le poste occupé et les comportements observables. La performance est appréciée par le niveau de performance atteint au regard du niveau de compétence et de la contribution globale sur 2 ans

### **S'inspirer des meilleures pratiques de développement des talents**

Les entreprises et les organisations des pays de la zone Méditerranée, Afrique, Moyen Orient doivent définir des stratégies propres, concevoir et bâtir des programmes de développement des talents qui servent les stratégies, réalistes et surtout valorisants. Mais il faudra éviter aussi les erreurs parfois commises comme par exemple le financement d'un MBA de prestige qui finalement aboutit au départ d'un collaborateur, faute d'opportunité en phase avec ses attentes et son ambition.

#### *Segmenter la population*

La mise en place de programmes adaptés exige une segmentation pertinente des talents. La segmentation par âge, pratiqués dans de nombreux grands groupes, est une approche possible. 4 segments distincts de talents peuvent être identifiés a minima : la pépinière de talents, les talents experts, les talent de Niveau 1 (avec une expérience significative et réussie en tant que manager – variable selon les cas) et les talents de niveau 2 (vivier des futurs dirigeants de l'entreprise)

#### *Concevoir des parcours de développement au service de l'opérationnel*

La règle des 70/20/10 nous enseigne que 70% du savoir-faire et de la compétence est acquise en situation. Il s'agit donc dans les programmes de talents de mettre en place sur des projets concrets liés à un enjeu opérationnel : par exemple développer une nouvelle offre, en permettant à ses équipes d'acquérir plus de visibilité et de légitimité auprès de grands clients. Par cette approche, on offre aux talents une opportunité d'acquérir une nouvelle expérience et en même temps on agit on répond à des enjeux opérationnels.



### *Prendre en compte l'individu*

Qu'ils soient faits en interne ou externe de l'organisation, les programmes de développement des talents doivent prendre en compte le talent lui-même et intégrer dans le parcours, un ou des modules de tutoring, mentoring, coaching ou d'accompagnement.

### *Bâtir ou choisir des programmes efficaces de développement des talents*

De nombreuses approches sont proposées par les entreprises pour concevoir et mettre en œuvre les programmes de talents. Parmi les modalités souvent retenues par les entreprises :

- Les cursus internes sur mesure mis en place via l'université interne
- Les programmes « executive » en externe diplômants ou certifiants
- Les missions ou projets « on the job »
- Des parcours professionnalisant sur une durée significative (12- 18 mois)

Parmi les exemples de stratégie de développement de talents au sein de multinationales dont on peut s'inspirer:

#### Pour les talents vivier

Un parcours « business » de 10 jours, destinés aux talents vivier avec les objectifs suivants :

- Renforcer ses connaissances dans 5 disciplines : Finance, Contrôle de gestion / stratégie / négociation / leadership
- Intégrer ces savoirs faire dans un business game
- Manager dans un contexte interculturel
- Renforcer sa connaissance du groupe, de ses activités, de ses métiers
- Développer une vision stratégique des enjeux du groupe grâce aux rencontres avec des dirigeants

Un parcours en 3 temps (3+3+1) destiné aux talents vivier et prévoyant : un séminaire de 3 jours animé par les membres du COMEX, un voyage découverte d'un autre pays dans lequel le groupe opère (1 semaine) avec un rapport d'étonnement à produire et des propositions à élaborer pour l'entreprise et une journée de conclusion

#### Pour les talents niveau 1

Un module de 2,5 jours pour ses talents aboutissant à la production d'un Plan Individuel de Développement pour tous les talents hors compétences métier, quel que soit leur niveau et un parcours de 18 mois structuré en 6 temps : une session de démarrage (1,5 jours) , un benchmark sur le terrain dans un pays étranger (1 semaine), une première série de modules sur le management et le développement personnel, un séminaire de gestion du stress (visant à tester ses réactions dans des situations difficiles, un séminaire dialectique pour tester sa capacité à communiquer et un projet solidaire, visant à développer la capacité à diriger une équipe.

#### Pour les talents niveau 2

Un parcours « Hauts Potentiels » Global destinés à des managers / dirigeants du groupe en activité et étalés sur 6 semaines dans l'année : 3 semaines de mission de diagnostic dans une entreprise du groupe avec 15 jours à l'étranger comprenant étude de cas et restitution

*Mesurer les résultats*

La mesure des résultats des investissements en développement des compétences est une chose complexe et qui n'est possible que s'il l'on prend en compte, au-delà des indicateurs de qualité liés à l'exécution des programmes, des indicateurs opérationnels d'activités (taux de turnover des talents, nombre de promotion dans des équipes, accroissement de la performance dans les unités opérationnelles dirigées par les talents...)

*Par Jean-Pierre MARIACCIA, Consultant international, Directeur Associé de Elecio Consulting ([www.elecio.fr](http://www.elecio.fr)), cabinet de conseil spécialisé dans l'accompagnement des entreprises et des organisations sur la zone Méditerranée, Afrique Moyen Orient.*

Nous contacter : [www.elecio.fr](http://www.elecio.fr)

Sources : Mac Kinsey Quarterly, Clients Elecio Consulting,