



« Jeudi de l'AFREF » - 20 mai 2010
8h30 – 12h30

NEGOCIA
8 avenue de la Porte de Champerret
75017 PARIS

Compte rendu

FORMATION ET DEVELOPPEMENT DES TALENTS

Avertissement

Ce compte rendu contient le document en power point de l'intervenant, **Christian BATAL**. La synthèse de son intervention, tout en étant fidèle, ne suit pas exactement l'ordre de la présentation.

Ouverture de la séance par Denis CRISTOL, vice Président de l'AFREF

Denis CRISTOL, Responsable de la Formation Continue à ADVANCIA NEGOCIA,, vice Président de l'AFREF, est heureux d'accueillir cette séance de l'AFREF dans les locaux d'ADVANCIA-NEGOCIA. Cet organisme de formation de la CCI de Paris dispense 2300 jours par an de formation continue à un public composé de 10000 adultes.

Il signale à l'auditoire que la séance sera quelque peu perturbée par l'absence imprévue des consultants de DEMOS et de la CEGOS ainsi que des intervenants de La Poste, retenus par des impératifs professionnels.

Il introduit l'orateur de la matinée : **Christian BATAL**, consultant en management et GRH, Président du cabinet INTERFACE et du Groupe Interface.

Maître de conférences associé à l'ENA, il enseigne également au Collège Interarmées de Défense (Ecole de Guerre), à l'Ecole du Val de Grâce et dans les Masters de plusieurs universités (Paris 1, Paris 8, Paris 10, CNAM...). Enfin, membre du Comité de rédaction de la revue « Savoirs » (revue de recherche internationale sur la formation et l'éducation des adultes), il a aussi rédigé plusieurs articles sur les questions de management et de gestion des ressources humaines pour diverses autres revues (Entreprise Formation, Ressources Humaines, Education Permanente, Cadres Soins, ...).

➤ **Intervention liminaire de D. CRISTOL**

Le mot " **talent** " recèle une force symbolique indéniable. Il fait, en effet, référence à la parabole biblique relatée par Mathieu et rappelée par **D. CRISTOL**. On trouvera ci-dessous le texte original :

Un homme, avant de partir à l'étranger, fait appeler ses serviteurs pour leur remettre son argent. Il donne au premier cinq talents, à un autre deux, et au troisième un talent : à chacun selon sa capacité. Puis il part.

Celui qui a reçu les cinq talents va immédiatement les faire travailler et il en gagne cinq autres. Celui qui en a reçu deux fait de même et en gagne deux autres. Quant à celui qui n'en a reçu qu'un, il fait un trou dans la terre et cache l'argent de son maître.

Longtemps après, le maître de ces serviteurs vient leur demander des comptes. Celui qui a reçu les cinq talents lui en présente cinq de plus : - Seigneur, dit-il, tu m'as confié cinq talents, en voici cinq autres que j'ai gagnés. Son maître alors lui déclare : - Très bien, bon et fidèle serviteur, tu as été fidèle pour une petite chose, je te confierai beaucoup plus ; viens partager la joie de ton maître.

Celui qui a reçu les deux talents s'avance à son tour : - Seigneur, dit-il, tu m'as confié deux talents, en voici deux autres que j'ai gagnés. Son maître répond : Très bien, bon et fidèle serviteur, tu as été fidèle pour une petite chose, je te confierai beaucoup plus ; viens partager la joie de ton maître.

Celui qui n'a reçu qu'un talent s'avance alors et dit : - Seigneur, je savais que tu es un homme dur. Tu moissonnes là où tu n'as pas semé et tu amasses quand tu n'as rien engagé. J'ai donc pris peur et je suis allé cacher ton talent dans la terre. Voilà ce qui t'appartient.

Mais son maître lui répond : - Mauvais serviteur, bon à rien, tu savais que je moissonne là où je n'ai pas semé et que j'amasse quand je n'ai rien engagé. Mais alors, tu devais placer mon argent à la banque : à mon retour j'aurais repris ce qui est à moi avec les intérêts.

Prenez-lui donc ce talent et donnez-le à celui qui en a dix. On donnera à celui qui produit et il sera dans l'abondance, mais celui qui ne produit pas, on lui prendra même ce qu'il a. Et ce serviteur inutile, jetez-le dehors dans les ténèbres : là il y aura pleurs et grincements de dents.

D. CRISTOL lance le sujet en indiquant que le mot "**talent**" a été associé à la GRH par les consultants de **Mc KINSEY**, suite à leur enquête sur la *War for Talents*, menée il y a environ une dizaine d'années auprès des groupes internationaux.

Mise à jour en 2006 et 2007, elle fait toujours école, mettant en corrélation la performance de l'entreprise et le management de ses "talents".

Il soulève une série d'interrogations : la gestion des talents relance-t-elle le débat sur l'inné ou l'acquis? Concerne-t-elle uniquement les hauts potentiels ? Comment les PME gèrent-elles leurs talents par rapports aux grands groupes ? Qui suscite réellement de nouvelles pratiques et se défait des modes de management ? ... Avant de laisser la parole à l'orateur.

➤ **Intervention de Christian BATAL**

Talents : une innovation dans les pratiques de GRH ou une mode de management de plus ?

" Aucune mode ne naît par hasard " ... C. BATAL livre cette assertion en forme d'énigme. Rappelant l'actualité des manchettes de presse et autres campagnes: "*la guerre des talents*", "*la gestion des talents*", "*Le management des talents*", "*Les jeunes talents* ", "*Nos quartiers ont des talents* ", "*Les nouveaux talents* ". Ce sont autant d'expressions qui font florès dans les pratiques GRH.

Dans bon nombre d'entreprises, le terme de "talent" participe du développement des approches de marketing de la GRH en introduisant un terme valorisant, permettant aussi un "relooking" de pratiques déjà connues (*gestion des hauts potentiels, gestion des recrutements, de la mobilité, du développement des compétences, évaluation...*). Il participe d'un effet de

mode porté par le monde des consultants et par celui des concepteurs de solutions progiciels ainsi que d'une certaine influence anglo-saxonne... Il surfe sur une certaine déception engendrée par les approches compétences. Enfin, il relève aussi, dans d'autres cas, d'une volonté de promotion d'une nouvelle doctrine de gestion et de management.

Le concept de "talent" participe d'une longue évolution, passant de la gestion par les qualifications à la gestion des compétences puis au management par les compétences pour aboutir à la gestion des talents. Comme l'indique **Maurice THEVENET**, si la qualification renvoie au collectif, le mot compétence et a fortiori le mot "talent" consacre l'individualisation des parcours professionnels.

Pour comprendre l'évolution de la GRH, il faut s'attacher à l'organisation du travail.

Le XIXème siècle consacre le taylorisme et la bureaucratie comme formes prédominantes du travail. Les organisations retirent les compétences aux opérateurs ; seuls les ingénieurs en possèdent (séparation entre le travail de conception et réalisation). Les managers doivent être de bons pédagogues en définissant le travail à réaliser, c'est-à-dire le travail prescrit. Il faudra attendre les années 1970 pour que la question des compétences individuelles réapparaisse.

C. BATAL relève une accélération des modes managériales. Avant la 2^{ème} Guerre Mondiale, elles se succédaient tous les 15 ans ; ensuite, tous les sept ans. A l'heure actuelle, la fréquence en est quasi annuelle

L'économie consacre aujourd'hui l'innovation : on ne fait plus de duplication ; on abandonne le travail prescrit pour aller vers les compétences. Avant le DRH définissait la gestion des compétences, disait de quelles compétences l'entreprise avait besoin. Aujourd'hui, le DRH qui emploie des travailleurs du savoir adapte les emplois aux hommes. L'individu évolue sans changer d'emploi. La première stratégie d'entreprise construite à partir des compétences-clés, est celle de **Nicolas HAYEK**, le patron de SWATCH qui se posait la question. « Qu'avons-nous comme compétences qu'ils n'ont pas ? », à propos de ses concurrents : la "guerre des compétences" apparaît.

Mais la mise en application de cette théorie de la compétence a du plomb dans l'aile. En effet, le bilan de la GPEC, 25 ans plus tard, est assez controversé : on parle même d'usines à gaz peu utilisées par les opérationnels. En outre, le caractère prévisionnel en a été appauvri par des stratégies à très court terme, sous la pression de la logique de l'actionnariat et de l'accélération des changements.

Le **MEDEF** relançait pourtant le débat en 2000 à Deauville, il y a dix ans, stigmatisant le manque de compétitivité lié à la gestion des compétences¹.

L'arsenal de la GPEC, confirme **C. BATAL**, a été déployé avec maladresse. Les dirigeants se sentaient rarement impliqués dans ce déploiement d'outils techniques, ce répertoire de métiers. Rien de stratégique pour eux : seulement un "boulot de techniciens RH". Comment définir une priorité stratégique, sans l'appui de la Direction !?

Pourtant, le concept a progressé ... Le "management des talents" est la nouvelle expression pour désigner la GRH. Le terme incarne une certaine modernité de la gestion des RH, tournée vers l'individu et le qualitatif.

A nouveau, le marketing du **MEDEF** n'y est pas étranger, lançant une campagne de recrutement " Nos quartiers ont du talent ".

¹ *NDLR : L'ex-CNPF – devenu depuis lors MEDEF – tenait en octobre 1998, à Deauville, des journées internationales sur l'« Objectif compétences ». Au printemps 1999, Philippe ZARIFIAN publiait un ouvrage au titre similaire.*

L'opération "Nos Quartiers ont des talents" a été initiée en 2005 par le MEDEF 93 Ouest, avec le soutien de l'ANPE. Elle a pour objet de rapprocher des jeunes diplômés de niveau I et II, issus en priorité des zones urbaines sensibles, et des entreprises. Ceci dans le but de déboucher sur des propositions de recrutement et sur des emplois durables conformes à leurs qualifications.

La littérature en RH ne définit pas clairement le mot « talents » mais souligne la nécessité pour l'entreprise de les cartographier. Le débat reprend à propos de l'inné et l'acquis.

C. BATAL soulève alors des questions inhérentes à la gestion des talents. Est-ce que la " gestion des talents " n'est pas un oxymore²? En effet, si l'on se base sur les définitions suivantes, peut-on avoir l'ambition de « gérer » le talent ? En effet, le talent serait :

- Un don, une aptitude, une aisance particulière...
- Une disposition naturelle ou acquise qui permet de s'illustrer dans un domaine donné...
- Une aptitude remarquable dans un domaine, particulièrement dans les domaines artistiques et littéraires...
- Un ensemble de dispositions exceptionnelles...
- Une capacité avérée de faire mieux que les autres...

"Avoir du talent" s'utilise couramment pour parler d'un artiste, d'une forme d'excellence marginale ou de profils atypiques. Le concept demeure assez flou et son contenu difficilement définissable. La notion de talent est par nature singulière et rare.

Il n'était certainement pas utilisé traditionnellement pour désigner la mise en œuvre de compétences individuelles dans le cadre de l'entreprise. Si aujourd'hui, l'enjeu des RH se situe autour de la notion de "talent", va-t-elle uniquement concerner les grands groupes et la gestion de profils dirigeants ? Qu'en sera-t-il des PME qui ont souvent l'opportunité de développer les individus sans en faire un débat. Le renouveau des pratiques de GRH se situent peut-être dans ce vivier des PME où la proximité du management permet le développement de la personne.

Talent : un concept élitiste, servi par un environnement ?

C. BATAL souligne les facteurs qui étayent le discours sur la gestion des talents, à savoir :

- une situation « d'hyper-compétition et d'ultra-concurrence »...
- l'incertitude et l'instabilité de l'environnement des entreprises...
- les évolutions démographiques (le papy-boom...) et le risque de pénurie de main d'œuvre qualifiée...
- la rareté et le besoin de diversité de la main d'œuvre...
- les restructurations des organisations...
- l'internationalisation...
- la recherche des hauts potentiels...

Le management des talents est assez classique selon l'auteur ; il comprend la recherche et la gestion d'individualités capables de faire la différence dans la compétition générale, détecter et reconnaître les talents (*casting*), valoriser les talents pour les capter et les retenir, utiliser au mieux ces talents, leur fournir un environnement stimulant (*défis, ressources propres, autonomie...*) et les accompagner (*coaching, cocooning*). Rien de neuf sous le soleil, commente notre orateur !

² Exemple d'oxymore: Cette "**Obscure clarté**" qui tombe des étoiles....

Par contre, l'orateur souligne le travail de **Peter SAGE**, spécialiste de la motivation et expert en comportement humain, qui développe le concept de l'organisation apprenante et l'enseigne au MIT .

Une note positive : vers une culture du progrès

Certaines entreprises ont mis au point des dispositifs pour créer une réelle culture du progrès car leur enjeu est de faire progresser tout le monde, allant à l'encontre d'une logique élitiste. En effet, au nom de la guerre des talents entre les entreprises – la chasse de têtes- et entre les pays – la fuite des cerveaux-, on risquerait de justifier un management qui ne se préoccupe que de 5% des salariés. Le risque, en effet, est d'abandonner une certaine ambition de gestionnaire offrant une GRH pour tous au profit d'une gestion de qualité pour ceux qui influent directement et significativement sur le résultat. Or, si les talents sont toujours individuels, la performance des organisations, elle, est toujours collective.

Le talent est finalement, sans doute, constitué d'une combinaison originale d'aptitudes cognitives, de traits de personnalité et de compétences, alimentée par une ambition. Ainsi, comme le souligne **C. BATAL**, une aptitude ou un don particulier ne produit pas grand-chose sans être complété par des compétences ...

La formation ou les dispositifs de développement des compétences contribuent indiscutablement à la production des talents mais ne produisent pas *directement* du talent. Le futur talent n'est qu'une disposition particulière qui doit se compléter de compétences, acquises par l'expérience, la formation, le training..., pour s'exprimer et manifester cette aisance ou cette facilité à réaliser quelque chose qui caractérise le talent. Et de citer **Georges BRASSENS** : « Sans technique, un don n'est rien qu'une sale manie »³.

Enfin, il faut également ajouter à ces ingrédients, l'essence de toute évolution personnelle : l'ambition, le projet, la motivation...

La performance naît de prise d'autonomie ; l'erreur est pédagogique et indispensable dans l'apprentissage de l'autonomie par la prise de risque.

Or, les entreprises en favorisant un monde 'procédurisé' par l'assurance-qualité, limitent la prise de risque. De plus, il y a dans l'apprentissage une dimension d'apprentissage informel, constituée de la multiplication des expériences qui doivent être rendues possibles par un environnement ouvert.

Il ne faut surtout pas abandonner une ambition de gestion des talents, de tous les talents, et pas seulement d'une élite, pour faire progresser l'entreprise. Une gestion différenciée des talents selon des critères d'âge, de métiers.

➤ **Discussion/ Débat entre les participants et C. BATAL**

Question de la salle : *La gestion des talents obéit-elle à un effet de mode ?*

Réponse de C.BATAL : J'ai effectivement soulevé la question de la succession des théories et des soi-disant nouveaux outils de management. Néanmoins, un nouveau discours doit rencontrer une préoccupation ou une évolution de fond, assez partagée, pour devenir à la mode. C'est le cas ici où la notion de « talents » rejoint ce mouvement d'individualisation que nous observons. C'est peut-être aussi pourquoi il reste toujours quelque chose de ces effets de mode.

³ Le mauvais sujet repentini (1952).

Question : *N'est-ce pas le monde financier qui décide ?*

Réponse : Il y a effectivement une rupture avec l'avènement de la finance, tout comme la révolution industrielle a également marqué autrefois une rupture majeure. Pour revenir à la question des talents, son lien avec le monde financier tient au fait que la gestion des traders, considérés comme prépondérants dans la production du résultat économique de nombreux établissements financiers, a servi de modèle à cette doctrine du « management par les talents ».

Question : *La gestion des talents ne mène-t-elle pas à une fissure du contrat social et à des cas de suicide ?*

Réponse : Au-delà d'une évolution globale caractérisée par des situations de sur-gestion et de sous-management dans certaines entreprises, le suicide renvoie à une multiplicité de causes (succession de changements dont le sens n'est pas partagé, isolement, pression ou maladresse managériale, causes psychologiques...) et on ne peut pas, bien sûr, relier gestion des talents et suicide. Par contre, sur le sujet du contrat social, il faut se référer aux nombreux travaux qui traitent de la « justice organisationnelle » (NDR : **C. BATAL** revient aux notions de justice procédurale et de justice distributive) qui montrent que si les salariés se sentent traités injustement dans l'entreprise, il existe un risque fort de désengagement ou d'actes de dégradation du travail. Or, une certaine application du « management par les talents », qui consisterait à délaisser la majorité des salariés pour ne s'occuper que de ceux qui ont un talent particulier, pourrait générer ce genre de sentiment d'injustice...

Question : *Quelle est la relation entre haut potentiel et « talent » ?*

Réponse : Disons qu'habituellement, les hauts potentiels forment le groupe de ceux dont on pense qu'ils ont les qualités pour rejoindre plus tard les rangs des dirigeants de l'entreprise. Certes, les bons dirigeants ont du talent, dans le registre du management stratégique en général. En revanche, on peut avoir du talent dans un domaine donné beaucoup plus circonscrit (la négociation, la vente, les enquêtes, la création, la rédaction...) sans pour autant avoir le profil d'un futur dirigeant.

Ces notions renvoient toutes les deux à la notion d'aptitudes, notamment cognitives, mais le potentiel reste une virtualité (d'apprentissage, de développement de compétences pour réussir dans des responsabilités futures), tandis que le talent est, par nature, déjà révélé et constaté.

Question : *Quelle relation entre la gestion des talents et l'émergence de la crise ?*

Réponse : Si la gestion des talents met l'accent sur la dimension individuelle, la crise sociale actuelle nous renvoie à une dimension plus collective et soulève la question du développement d'un certain « design social » dans les organisations, dont la finalité consisterait à rendre la vie au travail plus agréable, notamment en restaurant du lien social en investissant tous les moyens disponibles (réaménagement des locaux, communication interne plus authentique, développement des réseaux internes, etc.). Bref, il s'agit d'éviter les effets pervers de cette individualisation, qui constitue un fait de société, en redessinant un cadre de travail favorisant le collectif et le plaisir faire des choses ensemble.

Question : *Le talent en management n'est-il pas celui qui a su s'appuyer sur des équipes ?*

Réponse : En effet, le manager de talent aujourd'hui devient davantage celui qui sait s'appuyer sur ses collaborateurs et construire un collectif de travail efficace plutôt que de multiplier les consignes et le « prescrit ». Il faut donc aider les managers à développer ce talent.

Question : *La crise économique a tiré un gros boulet sur le management des talents ? En est-il encore question dans ce contexte ?*

Réponse : Il est clair que depuis la crise économique, on nous parle beaucoup moins de management par les talents. Tout simplement parce qu'il y a encore peu de temps, les traders représentaient, avec les sportifs de très haut niveau, un des modèles du management par les talents et qu'on nous expliquait que cette population devait être « coachée » et « cocoonée », mais

surtout pas managée. La suite a prouvé qu'on avait trop confondu autonomie et renoncement au management et que l'absence de management conduit finalement toujours au désastre...

Question : *Mais quel modèle adopter alors ?*

Réponse : Nous sommes en quelque sorte en panne de référence, même s'il y a des idées intéressantes. Nous observons une succession de modes, qui relèvent plutôt de démarches ou d'outils (« management des processus », démarches « balanced scored card », « réengineering », « lean management »...), mais qui ne constituent pas des théories managériales à part entière. Et si l'on met de côté le « management par les compétences », qui ne s'est pas véritablement implanté dans les entreprises, sans doute parce qu'il constitue un modèle managérial encore inachevé, il n'existe pas de nouveau modèle de management crédible. Nous vivons donc sur d'anciens modèles, principalement sur celui du MBO –Management By Objectives- de **Peter Drucker** qui, malgré tout son intérêt (centration du manager sur les résultats à atteindre et non plus sur les tâches, attribution de responsabilités...) remonte quand même à 1954. Déjà globalement assez mal appliqué au regard de ce qui constituait sa philosophie initiale (ce dont son concepteur s'était plaint peu de temps avant sa mort), on en perçoit également maintenant toutes les limites à une époque où la performance consiste à s'adapter à des situations nouvelles, à innover, à saisir des opportunités plutôt qu'à poursuivre pendant un an un objectif dépassé depuis six mois.

Question : *Y a-t-il l'espoir que l'élitisme pratiqué par certaines entreprises puisse changer?*

Réponse : Il est vrai que les fonctions RH et formation au sein de l'entreprise étaient autrefois portées par des militants ou des humanistes. Ces fonctions se sont banalisées progressivement pour devenir des métiers comme les autres, ce qui n'a pas contribué à en renforcer la dimension sociale. Ceci étant dit, toute grande organisation a besoin de mettre en place des dispositifs spécifiques pour dégager ses élites et ceci n'implique pas pour autant de délaisser les autres populations qui bénéficient de dispositifs de gestion différents, mais plus adaptés. Un des meilleurs exemples du fait qu'une organisation peut investir sur ses élites, tout en gardant une forte dimension sociale, est celui du monde militaire où tout chef d'état-major a débuté en bas de l'échelle des officiers, où un homme du rang peut devenir sous-officier, puis officier, alors qu'en même temps on investit plus qu'ailleurs sur les élites ; notamment avec l'Ecole de Guerre qui prépare ses futurs officiers-généraux en leur dispensant un an à temps plein de culture générale.

Question : *A l'heure actuelle, demande-t-on aux futurs DRH présentant un master de se préparer à produire de la rentabilité ? Ce message est clairement transmis par des professeurs.*

Réponse : Il est nécessaire d'aider les étudiants à être lucides et clairvoyants. La finalité d'une entreprise restera toujours de réaliser du profit, ce qui est normal. Maintenant, il existe des moyens différents pour y parvenir et des stratégies qui s'appuient sur des temporalités différentes qui vont du très court terme au moyen, voire au long terme ; ce qui induit des conséquences différentes sur les pratiques de GRH à mettre en oeuvre. Il y a eu, dans ce pays, des expériences très réussies de GPEC, notamment à l'époque pionnière et surtout dans le secteur industriel, sans doute parce que les dirigeants avaient intégré les enjeux RH et formation des mutations liées au développement de l'informatique et de la robotique.

Question : *Quel usage peut-on faire de cette notion de talents ?*

Réponse : J'observe trois modalités différentes dans l'usage de cette notion de talent :

- Dans le premier cas de figure, des entreprises se sont contentées de remplacer l'appellation de leur système de « gestion des hauts potentiels » par le terme de « gestion des talents », dans le seul souci de moderniser leur sémantique sans pour autant faire évoluer leurs pratiques de gestion des futurs dirigeants ni des autres catégories de personnel. Donc, rien de nouveau dans cette situation.

- Dans le second cas de figure, des entreprises s'engagent dans cette doctrine de « management par les talents », qui vise à se substituer aux références antérieures de management et de GRH et qui consiste à n'investir du temps et des moyens que sur les salariés dont on pense qu'ils ont du talent au détriment de tous les autres, consacrant ainsi les stars du système, censés être déterminants dans la performance de l'organisation.
- Dans le troisième cas de figure, des entreprises remplacent progressivement le terme de GRH par celui de gestion des talents. Ainsi, les pratiques de recrutement, de gestion de la mobilité et des carrières, d'évaluation et de formation, deviennent des pratiques de gestion des talents. Au-delà de la dimension marketing de cette évolution sémantique, il faut aussi y voir la marque d'une volonté d'individualisation des dispositifs de gestion et la reconnaissance ou la consécration de ce mouvement d'individuation sociétal. Au sein d'un même groupe, les salariés partageaient autrefois la même qualification, puis avec l'avènement de la gestion des compétences, quelques salariés pouvaient présenter le même (ou presque) profil de compétences, tandis que deux individus ne peuvent avoir le même talent, puisque celui-ci est, par nature, totalement original puisqu'il ne s'exprime qu'en différence ou comparaison avec les autres.

Si le premier cas de figure n'appelle pas de commentaire particulier, vous avez compris que le second me semble extrêmement dangereux, tant sur le plan social que sur celui de la performance d'une organisation dans la durée. Le troisième cas de figure me paraît très intéressant, dans la mesure où il s'attache à reconnaître et à développer le talent de chacun, donc de tous... Cependant, il sera sans doute nécessaire de veiller à ce que la prise en compte de cette singularité des personnes ne débouche pas pour autant sur la destruction du fonctionnement collectif...

D. CRISTOL conclut cette séance en remerciant vivement **C. BATAL** d'avoir accepté de développer son intervention compte tenu de la défaillance des autres intervenants. Il remercie aussi l'assistance pour la richesse des échanges qui ont eu lieu à travers les questions posées.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie de Christian BATAL (relative au développement des compétences)

La Gestion des Ressources Humaines dans le secteur public, Editions d'Organisation, Paris, 1997.

Tome 1 : « L'Analyse des métiers, des Emplois et des Compétences »

Tome 2 : « Evaluer ses ressources, anticiper ses besoins et construire des politiques de GRH ».

Organisation, Management et Formation, coécrit avec Olivier Charbonnier dans l'ouvrage « Traité des sciences et techniques de la formation », sous la direction de Pierre Caspar et Philippe Carré, Dunod, Paris, 2004.

Articles :

« Evaluer les compétences et les potentiels »

dans l'ouvrage collectif « Le Management au Ministère de la Défense », Editions d'Organisation, Paris, 2004.

« La Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et l'analyse des métiers » dans l'ouvrage « Psychologie sociale et GRH », PUF, Paris, 2007.

Autres auteurs

Ouvrages

DRUCKER P. (2010), *L'Avenir du Management, Réflexions pour l'action*, coll. Village Mondial, Pearson,

GENEREUX J. (2008), *La Dissociété*, nouvelle édition revue et augmentée. Coll. Points Essais, Ed. du Seuil.

HAYEK N. (2006), *Au-delà de la saga Swatch : entretiens d'un authentique entrepreneur avec Friedemann Bartu*, éd. Albin Michel

LE BOTERF G. (2010), *Construire les compétences individuelles et collectives : Agir et réussir avec compétence*, coll. Livres Outils, Ed. D'organisation

LE BOTERF G. (2008), *Repenser la compétence : Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, coll. Ressources Humaines, Eyrolles

MIRALLES P. (2007): *Le management des talents*, coll. Entreprise et Management, L'Harmattan.

THEVENET M. (2007), *La Culture d'Entreprise, Que Sais-je ?, PUF, Paris, 2007*

ZARIFIAN Ph. (1999), *Objectif Compétence. Pour une nouvelle logique*, Editions Liaisons.

Articles

ADAMS J. S., "Inequity in Social Exchange, dans *Advances in Experimental Social Psychology*", L. Berkowitz, (dir.), 2, New York, Academic Press, p. 267-299, 1965.

GENARD J.-L. et CANTELLI F. (2008), « Etre capables et compétents : lecture anthropologique et pistes pragmatiques », Sociologies (en ligne), Théories et Recherches, url : <http://sociologies.revues.org/index1943.html>

MIRALLES P. (2007), « La Gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », Management et Avenir, N° 11.

HUNTZINGER J., The Roots of Lean : training within industry, TWI Summit, 2007

MASKELL B. et BAGGALEY B., What's Lean Accounting All About, Target Magazine, 01/2006

Conférence

Social engagement – fact or fiction? Kenexa's Euro Summit, London, May 26 2010

Webographie

<http://strategic-hcm.blogspot.com/2008/01/mckinseys-war-for-talent-still.html>

<http://www.nosquartiers-talents.com>

www.petersage.com/

www.kenexaeurosummit.com

Auteurs du compte-rendu : Anne CROQUISON , Antonin COULIER du MASTER 2 ATOGE (Analyse du Travail, Organisation et Gestion de l'Emploi) à l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense

Directeur de la spécialité Master ATOGE : Patrice SIMOUNET

Coordinateur pour les travaux de compte rendu : Jacques PEVET, délégué AFREF

Contacts : Jacques PEVET ; Françoise CORFA

Responsable du thème : Denis CRISTOL