

**RESSOURCES HUMAINES** Placer les bons profils aux bons postes, tout un art.

# La subtile gestion des talents

Dans l'univers des ressources humaines on parle souvent de la gestion des talents. Cette terminologie peut laisser penser qu'il existe une partie des collaborateurs qui ont «du ou des talents» et une autre partie qui en est dénuée!

Ces personnes si talentueuses mériteraient donc un traitement particulier et ceci à tel point que de plus en plus de services des ressources humaines ont des pools spécialement dédiés à la gestion de ses fameux talents!

Vous l'aurez compris, les lignes précédentes se veulent caricaturales, car en réalité, il s'agit d'un plan de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) qui se développe de plus en plus au sein des organisations

En effet, si gouverner c'est prévoir, il est très important pour les organisations de s'entourer des bons profils aux bons postes, d'une part, et de pouvoir identifier les compétences existantes avec précision, sans omettre celles à développer pour répondre aux besoins stratégiques des organisations

Nous avons sollicité l'expertise de Mme Suzanne Padovani, Senior Director, Talent & Leader-

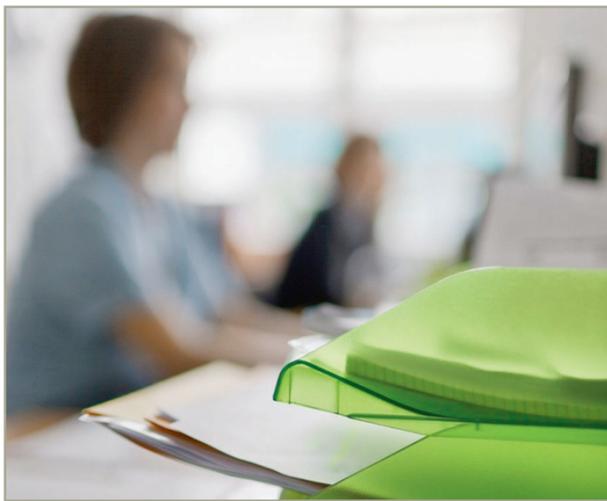
ship pour l'entreprise Celgene, entreprise pharmaceutique établie à Boudry.

**Mme Padovani, pourriez-vous nous expliquer plus en détail en quoi consiste la gestion des talents en général et dans un second temps, comment elle s'articule chez Celgene.**

D'un point de vue général, la gestion des talents demande tout d'abord une stratégie et une planification des ressources (ne pas confondre les notions de personnes et de fonction). Il est important de déterminer les besoins de l'organisation à l'avenir en termes d'efficacité et de performance ainsi que la structure nécessaire pour y parvenir.

Dans un deuxième temps, il faut établir une cartographie des ressources au niveau du potentiel, des capacités et des compétences présentes au sein de l'organisation et notamment avec une réflexion particulière pour les postes clés, en se demandant si les collaboratrices/collaborateurs ayant un grand potentiel occupent ces postes?

En effet, il faut évidemment se projeter dans le futur et envisager des scénarios pour planifier et préparer la relève (à court, moyen et long terme) pour tous



Une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences. KEYSTONE

les postes, mais bien entendu tout spécialement pour les postes stratégiques (encadrement, postes clés).

A ce stade, il est très important de différencier la notion de performance VS du potentiel des personnes en poste et d'être certain que l'organisation dans son ensemble suit les mêmes critères. Dès lors, connaissant la stratégie et les objectifs suite à l'état des lieux effectué en amont, on peut créer un plan de développement de l'organisation et des individus pour y parvenir.

S'il devait s'avérer qu'il man-

que de ressources pour une ou des positions importantes, il serait alors temps de se demander si le recrutement doit se faire à l'extérieur ou plutôt s'il ne serait préférable d'investir dans le développement des employés en interne pour combler un manque à venir.

Au sein de Celgene, la planification stratégique des ressources a lieu une fois par année pour définir un cadre et un plan. Pour la revue des talents nous avons un processus global qui implique tous les cadres dont le plan est présenté, revu et discuté en ter-

mes de performance et de potentiel.

Nous recommandons que cette démarche soit effectuée chaque trimestre si possible en mettant l'accent sur le développement futur. Il y a bien sûr des fonctions qui revoient systématiquement tous leurs employés et pas uniquement des cadres.

La gestion des talents s'articule au tour de plusieurs points clés:

- Le plan de développement individuel de chaque employé est la base de notre gestion des talents.

- Sur cette base ainsi que celle des entretiens avec son manager, une cartographie centrée sur les forces et les désirs de l'employé et les besoins de l'organisation, est établie pour le développement.

- Chaque employé a des forces et des talents: plus l'employé puise dans ses passions et forces correspondant aux besoins de l'organisation, plus l'employé sera motivé et par conséquent performant. Nous avons développé des outils de développement et de revue à 360 degrés basés sur des forces, outils ouverts à tout employé. Nos cadres ne sont pas évalués uniquement sur leurs compétences techniques, mais surtout leurs capacités de leadership, et notamment

sur des compétences clés propre aux valeurs de Celgene.

- La responsabilité revient à chaque employé de gérer son propre développement: nous n'avons pas de catalogue de formations standards. Nous préconisons la méthode 70-20-10: le 70% de développement vient de l'application sur le lieu de travail, 20% à travers les autres (collègues, cadres) et seulement 10% restant sur de la formation classique. Nous avons également développé une sorte de «LinkedIn» interne, une base de données «Mon profil de carrière» pour que chaque employé à tout niveau puisse, s'il le veut, se profiler et devenir visible à travers l'organisation globale.

- Pour assurer notre succès pour aujourd'hui et demain, nous devons garder en équilibre le fait que chaque employé compte et chaque employé peut montrer du leadership et une motivation à se développer et de s'engager de manière appropriée. Bien entendu, nous nous devons d'avoir un œil averti sur nos employés avec le plus grand potentiel et d'y investir pour assurer les futurs leaders de Celgene.

PROPOS RECUEILLIS PAR  
LAURENT HELFER  
PRÉSIDENT DE HR NEUCHÂTEL

## OFFRES D'EMPLOIS

### OKJOB

FIXE + TEMPORAIRE



Les entreprises qui font confiance à nos 50 consultants recherchent les meilleurs!

Nous aussi!

OKJOB, depuis 4 ans sur le marché du recrutement fixe et temporaire, recherche ses

**20 PROCHAINS CONSULTANTS actifs dans les secteurs industrie, commercial, médical et bâtiment pour début 2016.**

Nous demandons des femmes et des hommes qualifiés, à l'aise dans les relations B to B, si possible ayant déjà exercé une fonction de conseiller en personnel ou de chef d'agence avec succès et recherchant une entreprise où évoluer.

Nous vous offrons des conditions intéressantes, une rémunération à la hauteur de vos réussites et de grandes possibilités de développement.

Des postes sont à repourvoir dans l'ensemble de nos douze agences.

Intéressé(e)s? Nous vous garantissons toute confidentialité et attendons vos offres à: OK Job SA, Bernard Houche, Place de la Gare 4, Case postale 1181, 1001 Lausanne ou par mail à [bernard.houche@okjob.ch](mailto:bernard.houche@okjob.ch).

Genève, Nyon, Lausanne, Monthey, Yverdon, Bulle, Fribourg, Neuchâtel, La Chaux-de-Fonds, Delémont, Bienne et Berne.



### EMS Clos-Brochet

- Cuisinier(-ère) avec CFC à 30%
- Employé(e) avec CFC technique à 50%

Entrée en fonction: 1<sup>er</sup> mars 2016 ou à convenir

#### Profil recherché:

Ces 2 postes à temps partiel requièrent un CFC et des aptitudes pour travailler en EMS, un sens des responsabilités, un esprit d'équipe, ainsi qu'une aisance de contact avec les personnes âgées.

Le poste d'employé au Service technique requiert CFC et expérience dans une branche de la construction.

Intéressé(e)? Merci d'adresser votre dossier à: Home médicalisé de Clos-Brochet, Direction, Av. de Clos-Brochet 48, 2000 Neuchâtel

Magasin d'agencement de cuisines dans le haut du canton, recherche

### UN VENDEUR

- Avec expérience confirmée pour la vente de ses produits.
- Une implication dans la vie associative locale est indispensable.
- Ambition et motivation feront de vous notre futur collaborateur.

Faire offre sous chiffre E 132-279026, à Publicitas S.A., case postale 1280, 1701 Fribourg



### Service Social Régional de l'Entre-Deux-Lacs (SSREDL)

Grand'Rue 28 • CP 148 • 2072 Saint-Blaise

Appelé-e à travailler au sein du Service Social Régional de l'Entre-Deux-Lacs (SSREDL) et à collaborer au sein d'une équipe dynamique ayant pour mission d'apporter aide et soutien aux personnes en difficulté, la commission sociale régionale de l'Entre-deux-Lacs met au concours le poste d'

### Assistant/e social/e à 50%

#### Mission:

Ce poste à responsabilités a pour composantes principales la gestion de manière indépendante des dossiers de demandes d'aide matérielle, la gestion administrative y relative, l'établissement des budgets (selon les normes cantonales en vigueur) et la tenue des statistiques périodiques.

#### Exigences:

- Diplôme d'assistant/e social/e ou formation jugée équivalente;
- Maîtrise des outils de bureautique usuels;
- Aptitude à assumer des responsabilités, faire preuve de discrétion;
- Esprit d'initiative, sens de l'organisation et des priorités;
- Disponibilité.

#### Obligations et traitement:

- Nationalité suisse ou permis C
- Salaire selon le statut du personnel communal de Saint-Blaise
- Entrée en fonction: le plus rapidement possible.

Les offres de services, accompagnées d'un curriculum vitae ainsi que des copies de diplômes et certificats, sont à adresser à l'administration communale de Saint-Blaise, Grand'Rue 35, case postale 158, 2072 Saint-Blaise, jusqu'au **mercredi 30 décembre 2015** avec la mention «Postulation AS» sur l'enveloppe.

Pour tout renseignement complémentaire, M. Yves Ehret, administrateur communal de Saint-Blaise, se tient à votre disposition (Tél. 032 886 49 57).

Saint-Blaise, le 12 décembre 2015

COMMISSION SOCIALE REGIONALE