

Version au 18 juillet 2014

Faut-il un système européen de gestion des talents ? Quels enseignements tirer du cas de l'union bancaire ?*

Analyse critique des conclusions du dîner de travail du 4 février 2014 au Parlement européen : « Entreprise pour un leadership européen ».

Introduction.

Le réseau « European Leadership Enterprise / Entreprise sur un Leadership européen » s'est constitué en 2012 lors des 7èmes Rendez-vous européen de Strasbourg. Il a étudié en 2014 les perspectives de formation des « talents européens », en partant d'une étude de cas : la constitution de l'union bancaire dans la zone euro. La plupart des grandes entreprises européennes, et plusieurs administrations européennes, ont à présent un système de gestion des talents ou des hauts potentiels. Faut-il un système de formation à leur intention au niveau européen ? Le dîner de travail, préparé¹ et animé par le comité de pilotage, a réuni 40 personnalités du monde politique, académique et managérial européen. Nous présenterons les conclusions de ce dîner (A), puis dans un second temps, nous les analyserons avec des pistes de recherche complémentaires (B).

A- Présentation des conclusions du groupe de travail.

Les participants au dîner ont mis en évidence quatre sujets clefs pour une formation européenne des talents : quels projets ? quelles cibles (quels acteurs ?) quelle gouvernance ? quel cursus ?

1- Pour gérer et former les talents, il faut leur proposer du contenu : un projet, un réseau, et une responsabilité.

Un consensus a été constaté : **un programme de gestion des talents doit reposer sur un projet stratégique.** Sinon, le programme reste limité à une vision fonctionnelle des talents (skills).

Dans les entreprises privées, la logique des talents est d'assurer que les intérêts du groupe l'emportent sur ceux des filiales. Dès lors, le but du système de gestion des talents est de faire travailler en réseau des leaders d'un groupe avec un vocabulaire normé. Cela doit permettre de rendre fluide les relations ultérieures.

Dans l'administration publique, le projet européen n'est plus clairement défini. Aussi la gestion des talents risque d'être limitée à l'approche fonctionnelle.²

* Ce travail a été réalisé dans le cadre du laboratoire d'excellence ReFi porté par heSam Université, portant la référence ANR-10-LABX-0095. Ce travail a bénéficié d'une aide de l'Etat gérée par l'Agence Nationale de la recherche au titre du projet Investissements d'Avenir Paris Nouveaux Mondes portant la référence n° ANR-11-IDEX-0006-02.

¹ Par un dossier préalable, publié sur « Etudes Européennes ». Cf. notamment : « Le management des talents dans la construction européenne », par Claude ALVAREZ-PEREYRE, « Le programme de gestion des talents du groupe BNP PARIBAS », par Hans VANBETS ; et « La gestion des ressources humaines à la Banque centrale européenne », par Eglantine DEVAUX.

² Dans le secteur privé, l'enjeu est assez simple : faire partager une conviction : l'intérêt du groupe, lequel prime sur l'intérêt de chaque filiale considéré isolément. Mais l'objectif est infiniment plus compliqué pour ce qui est de l'administration européenne. En effet, former des talents européens relève du partage des valeurs de la construction européenne. Ce qui conduit à s'interroger notamment sur ce que sont aujourd'hui ces valeurs. Mais aussi, le fonctionnaire européen doit-il vouloir comme il y a 30 ans une Europe fédérale sans le dire ou bien doit-il souhaiter bâtir une Europe forte, mais à responsabilité limitée ? Ou autre chose encore ? Quelle place donner aux convictions des fonctionnaires, d'une part, à la volonté des responsables politiques

Cette vision fonctionnelle pose des questions de sens. Elle pose également des problèmes de motivation aux leaders : quel but poursuivre au-delà de la mise en œuvre du process ?

La question du réseau est importante. **Pour être efficace, le talent doit se confronter aux autres.** Par ailleurs, la formation par les pairs est légitime aux niveaux des cadres dirigeants (souvent ceux-ci sont eux-mêmes formateurs), et elle est nécessaire (un dirigeant voudra être formé par un autre dirigeant). La bonne composition des cohortes de talents, et du réseau qu'ils constituent, est un facteur clef de succès d'un système de gestion des talents. La sélection doit être la plus éthique possible. Les critères doivent être les plus transparents possibles, et respectés, afin d'éviter une démotivation.

La question de la responsabilité institutionnelle des talents a été mise en avant. Il importe de privilégier l'émergence de talents responsables vis-à-vis de la société européenne dans son ensemble (par opposition aux « talents » à l'origine de la crise financière).

2- Les populations européennes de talents peuvent être définies à plusieurs niveaux différents.

Deux grandes options coexistent dans l'animation des groupes de talents :

- L'option « inclusive / exclusive ». Certains systèmes privilégient une gestion limitative, « exclusive », des personnes considérées comme des talents. Ils visent essentiellement les futurs dirigeants. Ce choix est fréquent dans le secteur privé. Dans le secteur public, en revanche, une certaine préférence se porte sur une vision « inclusive » des talents. Il s'agit de développer les talents de chaque collaborateur, pour des raisons d'exemplarité et d'égalité. C'est particulièrement un souci de l'administration des institutions européennes, qui cherche à s'ouvrir sur la société européenne et à éviter l'élitisme.
- L'option « cloisonnée/décloisonnée ». La plupart des systèmes de gestion des talents sont « cloisonnés ». En revanche les systèmes de formation initiale des talents (de type ENA ou université) sont décloisonnés car ils mélangent diverses appartenances futures (secteur public et privé).

Quatre modes de gestion des talents peuvent donc coexister :

	Cloisonné	Décloisonné
Inclusif	A	B
Exclusif	C	D

Un système complet de gestion des talents au niveau européen doit donc mettre en œuvre ces quatre modalités. Cela va en particulier donner force à quelques idées peu courantes :

- **Le secteur privé européen doit être sensibilisé aux exigences de la construction européenne.** Mais cela reste rare, même dans les domaines quasi fédéralisés comme celui des services financiers et bancaires.³

européens, d'autre part (lancinant problème de la technocratie, qui doit être réévalué avec la mise en place de pouvoirs européens plus forts – entre autres le Parlement) ? L'intériorisation de l' « Intérêt général européen » ne va en effet pas de soi : elle nécessite un travail d'identification qui passe parfois par l'apprentissage.

³ Au niveau des entreprises, une législation européenne prévoit des structures de dialogue avec le personnel au niveau européen (comité de groupe européen, conseils d'administration). De plus, un groupe qui opère en Europe est exposé une construction européenne qui se réalise peu à peu et qui doit être objet d'attention.

- **Le secteur politique européen doit être concerné par les approches interculturelles et plurilingues** (ce qui est rarement le cas au niveau national).
- **Le secteur administratif européen doit développer son approche interinstitutionnelle et ses liens étroits avec le secteur privé.**
- **Le développement d'un « esprit de corps » est sain en soi.** Mais il peut être envisagé à plusieurs niveaux.

3- Il faut trouver un équilibre entre décentralisation et systématisation pour la gouvernance européenne de la formation des talents.

L'animation d'une formation des talents européens peut être décentralisée, soit géographiquement, soit sectoriellement. C'est le cas actuellement. Mais il serait possible d'imaginer un système organisé de façon plus systématique. Le groupe n'a pas encore approfondi ce sujet. Quelques questions ont été discutées.

Quel pourrait être le périmètre d'un système européen de formation ? **Partant de l'étude de cas sur la constitution de l'Union bancaire, le réseau a constaté qu'un périmètre sectoriel serait plus facile à gérer.** Il s'agit de renforcer le maillage des différents acteurs d'une politique européenne donnée. Le groupe a eu connaissance de plusieurs projets liés à la formation des talents dans l'Europe de la finance, sans forcément qu'ils semblent articulés les uns aux autres. Le réseau pourrait approfondir l'étude de cas et réaliser un état des lieux dans ce domaine, et simultanément, porter quelques projets pilotes.

Quel devrait être l'objectif du système de gouvernance ? Il s'agirait, sans entraver la concurrence entre modes de formation, de décloisonner. **Décloisonner permettrait d'« européaniser » les différentes strates de talents en commençant peut-être par la strate la moins nombreuse, celle des dirigeants.**

Quels pourraient être ses modes d'actions ? **La priorité devrait être d'introduire de la transparence et de la connaissance pour approfondir l'européanisation des populations de talents.** Il faudrait au préalable analyser et valoriser la dimension européenne de certaines professions (par exemple, réalisation d'un répertoire large des métiers de l'Europe, ou poursuite des travaux menés dans le cadre du PEAP sur le champ de l'Eurocratie). Par ailleurs, pour les secteurs professionnels homogènes, il serait possible d'envisager des standards de formation européens.

4- Il est déjà possible d'aller vers des cursus européens à destination des talents.

Le groupe a réfléchi sur les contenus, les publics, et sur l'environnement de la formation.

Du point de vue du contenu des cursus, les formations doivent comporter trois volets :

Au niveau de la compétition globale, les entreprises à fort accent européen auraient de toutes façons intérêt à agir de façon coordonnée et non pas totalement découplée de leur implantation géopolitique. Les groupes chinois ou américains savent utiliser cette arme pour gagner des parts de marché. Enfin, un dirigeant doit pouvoir présenter et orienter son groupe avec une perspective européenne, à partir du moment où il opère sur le continent. C'est particulièrement vrai pour les secteurs régulés. Dans le domaine financier, le champ de la supervision s'est déplacé au niveau de l'Union européenne et, encore plus, au niveau de la zone Euro. Sans que chacun en soit réellement conscient, la question est donc réglée pour les institutions européennes du secteur financier et notamment bancaire.

- **Une dimension « métier/sectorielle ».** Elle est importante car sans doute plus facile à mettre en place et en outre, les mutations sectorielles européennes sont importantes et rendent utile une formation continue,
- **Une dimension « management ».** Cette dimension est plus importante encore pour les dirigeants. Le but est de former des leaders, pas des experts. L'accent est aussi mis sur le savoir-être. Trois compétences au niveau européen, doivent être développées : la déontologie, dans un contexte interculturel, l'ouverture à la diversité culturelle, l'efficacité dans un milieu interculturel. Un des défis de ces formations sera de rendre les participants capables de gérer la diversité culturelle, et d'acquérir un vocabulaire commun, mais sans normer cette diversité, ce qui serait contradictoire. L'apprentissage des langues est aussi important.
- **Une réflexion sur les pratiques professionnelles** (avec une implication de la recherche).

Pour le public des cursus, la cohérence entre la composition du public et l'objectif de la formation est fondamentale. La formation commence en effet par la composition des cohortes. Elle se prolonge par les réseaux constitués. **La mixité des publics est donc très souhaitable dans un système européen de formation des talents. Néanmoins cette mixité ne doit pas être poussée jusqu'à l'absurde.** Lorsqu'il s'agit de créer une culture commune, un esprit de corps, dans un contexte interne compliqué, il faut éviter de s'ouvrir excessivement vers l'extérieur. C'est pourquoi le groupe recommande que les institutions européennes privilégient les formations propres aux institutions, sans pour autant s'interdire les contacts occasionnels avec les autres strates de l'administration européenne (Etats membres, régions, métropoles) voire avec le privé, mais de façon secondaire.

Enfin, en ce qui concerne les modalités de formation : **les formations les plus dépaysantes sont les plus cohérentes**, même si elles sont plus onéreuses.

Le tableau suivant fournit une esquisse d'illustration de différentes options possibles, en partant de l'existant appliqué au cas de l'Europe bancaire :

Public \ Contenu	Sectoriel/métier	Management européen	Réflexion sur les pratiques
individuel	Mentoring, coaching	Mentoring, coaching	Mentoring, coaching
intra	Programmes internes aux entreprises (BNP PARIBAS) ou aux institutions	Programmes internes aux entreprises ou aux institutions	Travail sur la dimension européenne du métier
inter sectorisé	Formation initiale (Paris I, master et PhD finances) Cycles supérieurs sectorisés (ENASS) Formation du système européen de surveillance financière (BCE)	Programmes interinstitutionnels (école européenne d'administration)	Travail sur des standards de formation (BCE)
inter décloisonné	Sans objet	ESCP EUROPE (formation initiale et continue), Ena (cycle des hautes études européennes)	Réseau « Entreprise pour un Leadership Européen »
Inter global (pour mémoire)	Sans objet	Management mondial (mais non européen) :	

		INSEAD, IMD Lausanne, MBA Harvard	
--	--	---	--

Conclusion : quelles pistes de travail ?

Le groupe a envisagé quatre pistes d'action complémentaires dans la perspective d'une présentation en mai 2015 :

- **Réfléchir à la question spécifique : de quels talents la fonction publique européenne (a déjà) et aura demain besoin ?**
- **Approfondir la mise en évidence de la dimension européenne du métier de dirigeant, qu'il soit dans le secteur public ou privé ;**
- **Lancer des projets de recherche sur les pratiques professionnelles des talents, et sur les pratiques managériales de gestion qui s'appliquent à eux ;**
- **Lancer des projets pilotes de formations sectorielles européennes à destination des cadres dirigeants, notamment dans le secteur des services financiers et de la régulation financière.**

B- Discussion.

Cette discussion part de la production du dîner pour proposer un cadre à l'ensemble des initiatives qui pourraient prolonger l'existant. Dans un premier temps, nous présentons quelques considérations générales qui visent à proposer un cadre à la réflexion. Ensuite, nous nous efforçons de préciser quelle peut être la communauté d'intérêts à un développement des talents à l'échelle européenne pour le privé et le public, ainsi que certaines vigilances relatives à d'éventuelles initiatives conjointes. Enfin, nous mettons en lumière quelques pistes d'initiatives.

1- Considérations préliminaires : une nécessité de clarification.

La production du dîner susmentionné fait clairement apparaître un besoin impérieux de clarification, voire de structuration, du champ à couvrir par les réflexions et les initiatives à venir.

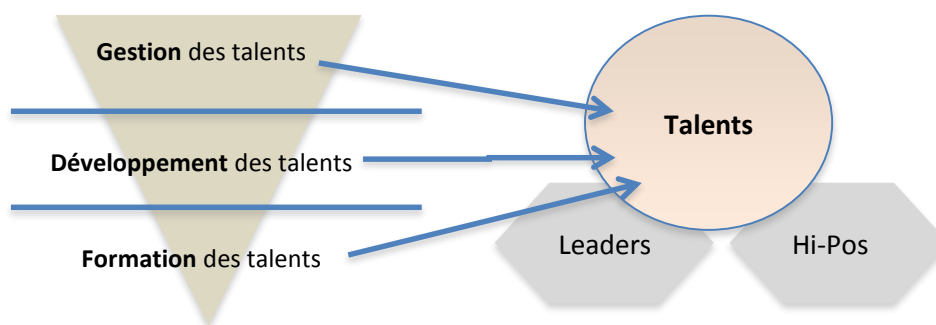
1. Les termes proches et pourtant singuliers, quoique reliés, foisonnent – leadership / management, ou talent/s et potentiels, ou encore gestion, management, développement, émergence ou formation des talents – sans que n'ait véritablement été proposé un cadre structurant.
2. Le champ "européen" est implicitement considéré comme allant de soi. Or, s'agissant d'un leadership européen ou du développement des talents européens, il reste certainement à démontrer que ce champ est légitime et pertinent et, en particulier, sous l'angle de "Pour qui ?" et "Pour quoi ?". Cette préoccupation semble malgré tout sous-jacente (cf. Table Liem Hoang Ngoc, Question 1 ou Table Jean Weber, page 2, dernier §).
3. A ce jour, et pour des raisons d'exhaustivité, le choix a été fait de rassembler les secteurs public et privé dans la même problématique. Là encore, il est certainement souhaitable de passer ce choix au crible rigoureux de l'analyse. Outre un impact positif sur l'optimisation des initiatives, cette approche permettra certainement d'accroître, aux yeux de l'ensemble des parties prenantes

concernées, la légitimité et la pertinence perçue des initiatives proposées ci-dessus, qu'il s'agisse de projets pilotes, de recherche ou de poursuite de la réflexion sous différentes formes.

4. Pour autant, il serait certainement dommage de faire dépendre la définition et la mise en œuvre d'initiatives de l'obtention de réponses définitives aux problématiques évoquées ci-dessus. Ce qui se passe autour de la régulation financière à l'échelon européen illustre bien, en effet, que mener des projets peut également contribuer à apporter des réponses à ces mêmes problématiques.

Enfin, nous proposons de positionner l'ensemble des réflexions qui suivent en référence à un double cadre relatif aux talents tel qu'illustré par la figure ci-après :

- D'une manière générale, une organisation se préoccupe de **gérer** ses talents (cf. acquisition, emprunt, développement, évolution, abandon, etc.) ; **développer** les talents est donc l'une des composantes de deuxième niveau ; la **formation** constitue l'un des canaux de développement des talents. Il convient de replacer les propositions de la première partie dans ce cadre plus général.
- Afin de ne pas préempter les divers choix que les organisations sont susceptibles de faire, le terme 'Talent' est considéré ici comme le plus générique, les 'leaders' et les 'Hauts-potentiels' (HiPos) constituant deux parmi un ensemble de sous-catégories possibles et appartenant d'ailleurs à des typologies éventuellement différentes.



2- Privé et public, quelle 'communauté d'intérêts' ?

Pour le secteur public, le champ européen est, par essence, consubstantiel à son développement. Mieux même, l'existence d'une gestion intégrée des talents est une des contributions à la construction européenne, tout en étant d'ailleurs partiellement façonnée en retour par cette même construction. Pour les administrations – divers échelons locaux, territoriaux ou nationaux – comme pour les institutions européennes, cette problématique est déjà assez largement d'actualité, même si les spécialistes de la construction européenne s'impatientent en déplorant une insuffisante appropriation de cette dimension. De fait, stratégies et offres de développement des talents européens existent sous des modalités très diverses.

Le plus souvent, celles-ci visent une double cible :

- La connaissance – que ce soit la connaissance du cadre global en train de se construire (et d'évoluer) ou la connaissance mutuelle de l'ensemble des acteurs à des fins de coopération et

d'interactions optimales (entendues sous l'angle de **ce qui doit apporter la valeur ajoutée maximale aux citoyens européens au coût le plus approprié**) ;

- L'élaboration progressive d'une « culture commune » au sein des administrations en Europe, et particulièrement dans ses dimensions de management et de leadership.

En quoi le secteur privé peut-il avoir besoin de 'co-investir' le champ du développement des talents à l'échelle européenne ?

- Il a un besoin évident de connaissance. En effet, l'Union européenne détermine partiellement, et de manière évolutive, les cadres réglementaire, administratif, fiscal, social, etc., dans lequel ses entreprises opèrent. La régulation financière en témoigne pour le secteur bancaire. Il s'agit donc de satisfaire un besoin de familiarité durable avec le cadre existant, et donc tant la conformité qu'une certaine efficacité
- Il a également un besoin de compréhension. Philosophie et problématiques de la construction européenne, sensibilités et cultures des divers acteurs, sont autant de domaines dans lesquels une bonne compréhension permet d'affiner ou d'ajuster ses stratégies de développement, particulièrement via une bonne anticipation des évolutions possibles ou probables ainsi que des opportunités de croissance induites
- Il a enfin besoin de pouvoir influencer tout un ensemble d'acteurs européens, de natures et d'intérêts très divers.
- Il peut avoir intérêt à défendre, au niveau international, un certain type de construction européenne, afin d'assurer la protection des intérêts de son entreprise.

A ces quatre titres, il est certainement crucial de considérer en quoi la mise en place d'initiatives conjointes de développement des talents dans une perspective européenne peut répondre aux besoins et intérêts respectifs des deux secteurs. Conjointement, il faut accorder toute l'attention nécessaire à des éléments tels que :

- risques de nature déontologique induits par un tel "commerce" entre salariés des 2 secteurs – confidentialité, conflits d'intérêt, acceptabilité de pratiques d'influence, etc.
- risques induits, pour l'un et l'autre secteur, d'une certaine porosité qui verrait, par exemple, le secteur public investir dans une offre conjointe et augmenter la facilité, pour certains de ses salariés, de le quitter sans que cette mobilité soit souhaitée.

Enfin, il est également opportun de considérer que la problématique ne se restreint pas aux deux secteurs évoqués précédemment. Elle devrait concerner deux autres secteurs qu'il est difficile d'intégrer mécaniquement au secteur public :

- les élus (comme le souligne la table de Sylvie Goulard),
- le secteur des Non-profit ou Not-for-profit.

3- Quelques pistes d'initiatives

1. **En cohérence avec les considérations préliminaires, nous sommes convaincus qu'un axe "Recherche" s'impose.** Plusieurs points demandent en effet réponses ou clarifications. L'analyse rigoureuse d'échantillons, tant au sein qu'en dehors du réseau *European Leadership Enterprise*, doit permettre de cartographier diverses approches selon les secteurs et organisations pour, en particulier, déterminer les éventuelles zones de convergence qui pourraient justifier des approches transversales. Il serait certainement fructueux qu'une telle recherche couvre des organisations hors espace européen – les administrations australiennes ou canadiennes, par exemple, ont traditionnellement été en pointe dans les domaines considérés, et ce dans un environnement dans lequel la porosité est plus "naturelle" entre secteurs privé et public. De même, l'OCDE serait certainement un partenaire précieux dans une perspective de recherche grâce à l'existence, en son sein, de nombreuses activités de recherche au service du développement, et au volume et à la diversité des "répondants" qu'elle pourrait mobiliser.
2. Certains domaines d'activité sont aujourd'hui en phase de "développement" tant au niveau national (quoique de manière hétérogène) qu'au niveau européen – outre la régulation financière déjà mentionnée, l'économie sociale ou l'environnement, pour n'en citer que deux autres. Or il y a imbrication des choix de la puissance publique et des stratégies de développement des organisations qui y jouent un rôle d'opérateur. Pour des raisons faciles à comprendre, **il y aurait peut-être un intérêt commun à mettre en place un certain niveau d'intégration dans le développement des cadres dirigeants de ces divers acteurs.**
3. Ainsi qu'évoqué, **les élus occupent une position singulière en matière de développement de leur "compétences"**. Certes, il est difficile de prévoir avec certitude quels seront les impacts d'une certaine désaffection des corps électoraux sur l'exercice de la fonction d'élu (tant au niveau national qu'européen). Mais il est probable que les exigences croissantes de transparence, de "redevabilité", voire tout simplement de professionnalisme, conduisent les donneurs d'ordre actuels en matière de professionnalisation des élus à remettre en question les choix actuels, qu'il s'agisse des modes de financement et de prise en charge ou des axes de développement des compétences. Si des stratégies alternatives devaient être envisagées pour servir l'efficacité du travail parlementaire effectué par des personnes potentiellement issues tant du secteur de l'administration que des secteurs privé ou associatif, des initiatives transverses au périmètre européen seraient certainement justifiées.

Conclusion générale.

Ce document de réflexion soumis à une analyse critique constitue une étape dans un travail pluriannuel. Il sera poursuivi dans le cadre partenarial qui a été envisagé, associant les quatre activités identifiées comme ayant de logiques différentes mais parfois complémentaires ; le public, le privé, les élus et le non-profit. Des actions de recherche seront envisagées ; Un point d'épar sera effectué lors des prochains rendez-vous européen »sn de Strasbourg, au Parlement européen, lieu de coexistence des quatre publics cibles identifiés ci-dessus.

Claude Alavarez-Pereyre

François-Gilles Le Theule