



La 25^{ème} Promotion

2017 - 2018

La gestion des talents,- la culture organisationnelle et la philosophie de la Royal Navy : l'analyse d'une relation complexe.



Lieutenant Commander Carrie Insley Royal Navy

Sous la direction de :

Lieutenant-Colonel Olivier Entraygues

Résumé

Une stratégie de gestion des talents peut être utilisée à deux fins principales: la première consiste à gérer l'intégralité d'une main-d'œuvre, afin de s'assurer que les attributs individuels sont utilisés de la meilleure manière possible. Le deuxième exemple de gestion des talents consiste à élaborer une stratégie pour trouver et gérer les meilleurs employés d'une organisation. Le résultat, cependant, est le même - augmenter la productivité de l'organisation. Comme pour la mise en œuvre de toute stratégie, la culture de l'organisation doit être considérée. Cela permettra d'identifier les éventuels blocages de changement stratégique. La Royal Navy a un besoin et un désir de mettre en œuvre une stratégie de gestion des talents, cependant, certains éléments de sa culture doivent être abordés en premier, y compris ses structures et ses routines. Ceci n'est toutefois pas insurmontable et l'on peut admettre que cette stratégie est justifiée, notamment pour s'attaquer à ses problèmes actuels de main-d'œuvre.

Abstract

A Talent Management strategy can be used for 2 main purposes: the first is to manage the entirety of a workforce, to ensure that individual attributes are being employed in the best possible manner. The second example of talent management is to develop a strategy to find and manage an organisation's top performers. The outcome, however, is the same – to increase the productivity of the organization. As with the implementation of any strategy, the organisation's culture must be considered. This will identify any possible blockers to strategic change. The Royal Navy has a need and a desire to implement a talent management strategy, however, there are some elements of its culture that must be addressed first, including its structures and routines. This is, however, not insurmountable and there is recognizable merit in introducing such a strategy, not least as a means of tackling the Royal Navy's current manpower challenges.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	p 4
PARTIE I – LA GESTION DES TALENTS	p 7
PARTIE II – LA CULTURE ORGANISATIONELLE ET LA PHILOSOPHIE	p 20
PARTIE III – ORGANISATIONAL CULTURE VS TALENT MANAGEMENT	p 34
CONCLUSION	p 52
BIBLIOGRAPHIE	p 54

INTRODUCTION

*My maxim was, la carrière est ouverte aux talents,
without distinction of birth or fortune.*

Napoléon Bonaparte
à St Helene, 3 Mars 1817

Avec l'arrivée de la nouvelle classe de porte-avions, le Royaume-Uni ré-émerge en tant que nation maritime forte. Pourtant, il n'est pas rare de lire dans les médias des informations qui mettent en doute la capacité de la Royal Navy à fonctionner. Alors que ces titres étaient traditionnellement liés à l'état prétendument affligeant de l'équipement de la Royal Navy (principalement les défauts mécaniques paralysants dans une variété de navires), ils se développent de plus en plus, ponctués d'histoires de pannes de main-d'œuvre. En effet, dans une récente lettre ouverte au journal 'Daily Telegraph', l'amiral Sir Philip Jones (*'First Sea Lord'* et chef d'état-major de la Marine) a déclaré que «la Royal Navy a une crise de main-d'œuvre et nous n'avons pas essayé de cacher ce fait»¹. Bien qu'il continue à mentionner plusieurs initiatives positives visant à lutter contre ce problème largement reconnu, le fait est-loin d'être résolu. Ce n'est cependant pas un nouveau problème pour la Royal Navy. En 2014, la Stratégie du personnel de la Royal Navy a posé la question «Pourquoi les personnes talentueuses voudraient-elles travailler ici?»², mais le contenu de la stratégie allait plus loin que la question du recrutement et du maintien de soi-disant «talents»; il souligne un problème dans l'éventail plus large du recrutement et de la rétention en général. Il y a eu beaucoup d'avertissements comme quoi la Royal Navy se dirigeait vers une crise de main-d'œuvre, par exemple dans un discours à RUSI en 2013, le chef d'état-major de la Défense, General Sir Nicholas Houghton, a déclaré " Je dirais que la Royal Navy est dangereusement proche de sa masse critique en termes de main-d'œuvre"³. L'ironie que cette crise prévisible était sur le point de se déployer dans l'ombre d'un programme de redondance brutale⁴ n'a pas été perdue ni aux échelons supérieurs du ministère de la Défense, ni dans les médias.

¹ [Traduction libre de "the Royal Navy does have a manpower crisis and we have not tried to hide this fact"] ROYAL NAVY, *Letter from the First Sea Lord to the Daily Telegraph*, 2017. Available from <https://www.royalnavy.mod.uk/news-and-latest-activity/news/2017/september/22/170922-letter-from-the-first-sea-lord> [Accessed 21 October 2017].

² [Traduction libre de "Why would talented people want to work here?"] ROYAL NAVY, *Royal Navy People Strategy*. [online] Portsmouth: Royal Navy. 2014. Available from [http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/Organisations/Orgs/Navy/Organisations/Orgs/ACNS_\(Pers\)NavSec/CNPS/Pages/RoyalNavyPeopleStrategy.aspx](http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/Organisations/Orgs/Navy/Organisations/Orgs/ACNS_(Pers)NavSec/CNPS/Pages/RoyalNavyPeopleStrategy.aspx) [Accessed 17 November 2017].

³ [Traduction libre de "I would identify the Royal Navy as being perilously close to its critical mass in man-power terms"]³ HOUGHTON, N. *Annual Chief of the Defence Staff Lecture 2013*. [speech] RUSI, 18 December. Available from <https://www.rusi.org/events/past/ref:E5284A3D06EFFD> [Accessed 17 November 2017].

⁴ Le but de ce programme de redondance était de réduire les coûts de main-d'œuvre de 14%.

La question inévitable de ce qui peut être fait a été demandée à plusieurs reprises et cela se révèle être une situation difficile à démêler. Malgré l'assurance du chef d'état-major de la Royal Navy selon laquelle des initiatives sont lancées pour attirer et retenir plus de personnes, les statistiques suggèrent le contraire. En 2016, 2010 personnes ont rejoint la Royal Navy et 2420 l'ont quittée⁵. Ces chiffres ne permettent pas une lecture confortable, en particulier lorsque nous considérons l'effort de main-d'œuvre considérable qui s'est engagé à résoudre le problème. Les méthodes traditionnelles de recrutement sont utilisées aux côtés de moyens plus innovants, et encore les chiffres ne résolvent pas tout. La Royal Navy a besoin d'un nouveau plan et, dans le contexte originel selon lequel la gestion des talents était à la base de toutes les questions liées au recrutement et à la rétention, ce mémoire analysera dans quelles mesures la culture organisationnelle et la philosophie de la Royal Navy sont pertinents pour la gestion des talents.

La gestion des talents pourrait être considérée par certains comme la dernière lubie dans le domaine de la gestion des ressources humaines, elle est néanmoins une méthode qui justifie une considération sérieuse pour l'avenir de la main-d'œuvre dans la Royal Navy. Le contexte, cependant, est tout autre. Bien que le concept de la gestion des talents soit applicable dans toutes les organisations, la Royal Navy a une culture organisationnelle et une philosophie plutôt uniques qui doivent être considérées. C'est pour cette raison que ce mémoire commencera en analysant la notion de gestion des talents en tant que stratégie et comment elle est actuellement utilisée comme outil de gestion dans la Royal Navy. Nous analyserons ensuite ce que nous entendons par culture organisationnelle et philosophie de la Royal Navy aujourd'hui, en particulier ces éléments de la culture et de la philosophie qui sont pertinents pour l'environnement de la main-d'œuvre. Enfin, nous examinerons comment les deux concepts de la culture organisationnelle et de la philosophie ainsi que la gestion du talent doivent être considérés en parallèle lors du développement de futures stratégies de main-d'œuvre dans la Royal Navy. L'objectif n'est pas de

⁵ UK GOVERNMENT, *UK Armed Forces Monthly Service Personnel Statistics 1 December 2016, 2016*. Available from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/584256/Monthly_service_personnel_statistics-December_2016.pdf. [Accessed 17 January 2018].

produire une solution magique à la crise de la main-d'œuvre, mais d'explorer les domaines précédemment ignorés, avec l'ambition de fournir une perspective alternative sur ce problème de grande ampleur.

LA GESTION DES TALENTS

*Be not afraid of greatness.
Some are born great, some achieve greatness,
and others have greatness thrust upon them.*

William Shakespeare, Twelfth Night

Dans sa stratégie en matière de personnel publiée en 2014, la Royal Navy a posé la question suivante: «Pourquoi les gens talentueux voudraient-ils travailler ici?»⁶. La notion de talent était utilisée comme fourre-tout pour discuter des questions de recrutement et de rétention. Cependant, la gestion des talents est plus qu'un simple outil de recrutement et de rétention. Il s'agit plutôt d'une stratégie utilisée par les organisations pour «attirer, identifier, développer, engager, retenir et déployer des personnes considérées comme particulièrement utiles à une organisation»⁷. La base d'une stratégie, comme suggérée par Avenel, est que « la stratégie peut être assimilée à un positionnement multi positionnel d'une organisation. On peut définir la réponse à trois questions de façon simple par les interrogations élémentaires: Pourquoi? Quoi? Comment? »⁸.

Dans cette section, nous discuterons donc de ce que l'on entend par gestion des talents comme stratégie, en identifiant plusieurs théories dans ce domaine de la pensée. Ensuite, nous discuterons de la pertinence de la stratégie de gestion des talents pour diverses organisations, en accordant une attention particulière à la Royal Navy. Enfin, nous analyserons comment la Royal Navy utilise actuellement la théorie de la gestion des talents.

La gestion des talents : Le concept et sa pertinence

Afin de comprendre ce que l'on entend par gestion des talents, nous devons d'abord comprendre ce que l'on entend par le terme «talent». Le dictionnaire Le Petit Larousse Illustré le décrit tout simplement comme une «aptitude particulière à faire

⁶ [Traduction libre de "Why would talented people want to work here?"] ROYAL NAVY, *Royal Navy People Strategy*. [online] Portsmouth: Royal Navy. 2014. Available from [http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/Organisations/Orgs/Navy/Organisations/Orgs/ACNS\(Pers\)NavSec/CNPS/Pages/RoyalNavyPeopleStrategy.aspx](http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/Organisations/Orgs/Navy/Organisations/Orgs/ACNS(Pers)NavSec/CNPS/Pages/RoyalNavyPeopleStrategy.aspx) [Accessed 17 November 2017].

⁷ [Traduction libre de "attract, identify, develop, engage, retain and deploy individuals who are considered particularly valuable to an organization"] CIPD, *Talent Management*, 2017. Available from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>. [Accessed 1 October 2017].

⁸ AVENEL, J-D., *L'essentiel de la stratégie des organisations*, 2nd Edition (Gualino), 2008, 152 p., p. 15.

quelque chose» ou une «personne douée dans un domaine particulier»⁹. Selon la société de conseil McKinsey, cependant, le talent a plus de profondeur que la simple aptitude naturelle. Elle définit le talent comme les «dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l'expérience, l'intelligence, le jugement, l'attitude, le caractère et la motivation» ou, tout simplement, «les meilleurs et les plus brillants»¹⁰. D'autre part, le talent a également été utilisé comme synonyme pour l'ensemble des travailleurs, car il est souvent difficile pour une entreprise de définir ce que le talent signifie pour elle. Ulrich propose une définition différente pour ce modèle, décrivant le talent comme «la compétence, l'engagement, la contribution»¹¹: c'est-à-dire que les employés ont les compétences pour faire leur travail avec compétence, ils travaillent dur pour l'entreprise, et ils font une vraie différence en faisant ce qu'ils font.

Nous reviendrons sur ces définitions plus tard, cependant, c'est à partir de la définition du talent de McKinsey que l'expression «la gestion des talents» a été le plus souvent inventée. En effet, c'est cet article de 1998 qui a véritablement lancé le concept des personnes en tant que commodité stratégique qui pourrait et, devrait être gérée, pour qu'une entreprise obtienne un avantage compétitif. Cette étude a reconnu que le vieil adage des personnes rejoignant une entreprise et y demeurant à vie diminuait. Maintenant, ce sont des entreprises qui cherchent et revitalisent le personnel. Elle a également reconnu qu'il y avait une pénurie croissante de personnes pour remplir, dans ce cas, des rôles exécutifs et donc le concept d'une «guerre pour le talent» a été conçu. À la base, il y avait un appel pour que les entreprises introduisent une stratégie de gestion des talents de toute urgence.

Aujourd'hui, vingt ans plus tard, il existe de nombreux exemples de stratégies de gestion des talents. Dans ces premiers temps les stratégies de gestion des talents ciblaient seulement les 10 à 20% des emplois les plus stratégiques de la main-d'œuvre, ceux qui étaient considérés comme des employés de «catégorie A». Il a été évalué que ce «talent» voulait travailler dans une entreprise «bien gérée, dotée

⁹ UNKNOWN, *Le Petit Larousse Illustré*, France (Larousse), 2016, 2048 p., p. 1124

¹⁰ [Traduction libre de "intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgement, attitude, character and drive" and "the best and the brightest"] BEECHLER, S. and WOODWARD, I.C., "The Global "War for Talent". *Journal of International Management*, Vol 15, 2009, p. 273-285., p. 274.

¹¹ [Traduction libre de "competence, commitment, contribution"] *Id.*

de grandes valeurs et de culture», où les individus ont la responsabilité et la liberté de prendre des décisions¹². Il a été découvert que les conséquences pour les entreprises qui ont engendré ce type de culture, et qui avaient nourri leurs prétendues performances, ont vu une augmentation significative de la productivité, des profits et des revenus.

Malgré les avantages financiers évidents pour les entreprises, des études ultérieures ont découvert que ce type de stratégie de gestion des talents pourrait également avoir un impact négatif sur le reste de l'effectif. En se concentrant uniquement sur les «meilleurs talents», il y a un risque que le reste de la main-d'œuvre commence à se sentir sous-évalué. L'impact de cela peut être préjudiciable à la performance d'une entreprise, avec des baisses de productivité, par exemple. Pfeffer et Sutton¹³ identifient d'autres failles dans l'étude de McKinsey sur les talents. Ils suggèrent que le talent est «surestimé» et qu'il est impossible de trouver un système « fourre-tout » pour le gérer. En introduisant un système qui ne récompense que ceux qui sont perçus comme étant les plus performants, non seulement les autres sont moins enclins à se mettre au défi pour le bien de l'entreprise, mais les soi-disant «talents» sont moins susceptibles de se remettre en question (et donc de s'améliorer) eux-mêmes car ils s'attendent à être promus et / ou récompensés.

Il existe cependant d'autres moyens de gérer les talents et plusieurs commencent par se référer aux différentes définitions de ce qu'est le talent. Si nous prenons la définition d'Ulrich selon laquelle le talent est simplement «la compétence, l'engagement, la contribution»¹⁴, alors une stratégie de gestion des talents doit avoir la capacité d'englober n'importe quel membre d'une organisation qui possède l'un de ces attributs. Cela pourrait même être l'ensemble de la main-d'œuvre. Réalisant qu'un système ne fonctionne pas pour tout le monde, il peut même être nécessaire d'avoir une philosophie générale de la gestion des talents, avec plusieurs stratégies sous-jacentes. Parmi les exemples concrets, citons les programmes de mentorat, les partenariats avec des organisations externes et la modification de «l'offre» pour inclure des avantages tels que des services médicaux gratuits et plus d'options pour

¹² [Traduction libre de "well managed, has great values and culture"] BEECHLER, S. and WOODWARD, I.C., "The Global "War for Talent". *Journal of International Management*, Vol 15, 2009, p. 273-285., p. 274.

¹³ *Ibid.*, p. 277.

¹⁴ *Ibid.*, p. 274.

la mutation. D'autres organisations ont modifié leurs programmes de recrutement pour tenter d'attirer une main-d'œuvre plus diversifiée. Toutes ces «stratégies» ont eu un impact positif sur la productivité de l'ensemble de la main-d'œuvre et, en fait, sur la fidélité des employés. Cela semble valider la notion de gestion des talents d'Ulrich sur un spectre plus large.

Compte tenu des points positifs et négatifs documentés et attribués aux stratégies de gestion des talents, la recommandation de McKinsey selon laquelle toutes les entreprises en ont besoin est-elle toujours pertinente? Johnson et Scholes déclarent que toute stratégie employée devrait être complémentaire « à la direction et à la portée d'une organisation à long terme: idéalement, faire correspondre ses ressources à son environnement changeant et en particulier à ses marchés ou clients afin de rencontrer les exigences des parties prenantes»¹⁵. Dans cette optique, lorsque l'on envisage de mettre en œuvre ou non une stratégie de gestion des talents, il est essentiel d'évaluer le résultat souhaité. Est-ce pour augmenter la productivité et ainsi augmenter le profit? Est-ce pour créer un lieu de travail où les employés se sentent valorisés? Est-ce pour s'assurer qu'il y a une politique cohérente de recrutement et de rétention pour éviter de perdre du temps (et de l'argent) sur les processus de gestion des ressources humaines? Une fois que cela a été clairement défini, une stratégie de gestion des talents peut être conçue pour répondre à ce besoin, en tenant compte de tous les résultats possibles, positifs et négatifs.

Sans un résultat clair, cependant, nous pourrions considérer qu'une stratégie de gestion des talents pourrait être plus préjudiciable que positive. L'introduction de toute nouvelle stratégie implique une quantité importante de changements pour l'ensemble d'une organisation. Si les résultats souhaités ne sont pas clairs, il est difficile d'expliquer pourquoi même un changement minime en vaut la peine, en particulier dans une organisation qui se lasse des changements. Le résultat est que la stratégie est vouée à l'échec avant même d'avoir commencé.

¹⁵ [Traduction libre de "the direction and scope of an organisation over the long term: ideally, which matches its resources to its changing environment and in particular its markets, customers or clients so as to meet stakeholders expectations"] JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLE, K., ANGIN, D. and REGNER, P., *Exploring Strategy Texts and Cases*, Harlow, 10th edition (Pearson Education Limited), 2014, 781 p., p. 33.

La Gestion des Talents et la Royal Navy

Nous savons que la Royal Navy a une stratégie de gestion des talents, et nous allons arriver au cœur de ce que cela représente dans un instant. Cependant, ce que nous devons d'abord explorer est pourquoi la Royal Navy a décidé de créer cette stratégie.

Compte tenu du fait que le concept de la stratégie a été développé en tant que concept militaire¹⁶, on pourrait supposer que la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des talents serait simple pour la Royal Navy. Les outils utilisés pour la mise en œuvre d'une stratégie militaire ne sont pas aussi différents que ceux d'une stratégie de ressources humaines: la première étape étant l'évaluation de l'environnement externe. Johnson et al citent l'importance des gestionnaires qui analysent leur environnement «afin d'anticiper et, si possible, d'influencer le changement environnemental»¹⁷; il faut d'abord comprendre pourquoi une stratégie est nécessaire et aussi l'environnement qui existe autour d'une organisation. Une façon d'y parvenir est d'identifier les «moteurs clés du changement» (Johnson et al, 2014, 33) en utilisant le modèle PESTEL¹⁸.

PESTEL.



Figure 1.¹⁹

¹⁶ AVENEL, J-D., *L'essentiel de la stratégie des organisations*, 2nd Edition (Gualino), 2008, 152 p., p. 15.

¹⁷ [Traduction libre de "in order to anticipate and - if possible - influence environmental change"] JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLLES, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *Exploring Strategy Texts and Cases*, Harlow, 10th edition (Pearson Education Limited), 2014, 781 p., p. 33.

¹⁸ *Id.*

¹⁹ UNKNOWN, *PESTEL Diagram*, 2018. Available from <https://www.marketing-etudiant.fr/wp-content/uploads/2016/01/pestel.png>. [Accessed 14 October 2017].

Dans le cas de la Royal Navy, particulièrement en ce qui concerne la stratégie des ressources humaines, nous pouvons écarter l'élément écologique de ce cadre, car il n'est pas pertinent. Au lieu de cela, nous utilisons un cadre PESTL affiné pour identifier les facteurs clés ayant un impact sur la gestion des talents dans la Royal Navy.

Politique. La Revue Stratégique de Défense et de Sécurité en 2010 a été un stimulant pour le changement dans la Royal Navy, en particulier en termes de main-d'œuvre. Pour la première fois en une génération, il y a eu une réduction obligatoire des chiffres de la main-d'œuvre. Il a été largement anticipé que cette tendance à la baisse des chiffres de la main-d'œuvre se poursuivrait dans la suite de la Revue Stratégique de Défense et de Sécurité de 2015, mais cela ne s'est jamais concrétisé. Cependant, un thème a continué à perdurer celui des mesures d'austérité dans le secteur public. Ceci, combiné à une volonté politique (illustrée dans le 'Future Navy Vision'²⁰) de se concentrer sur la diplomatie de la Défense tout en conservant la capacité de réagir si nécessaire, signifie que les tâches de la Marine ne seront pas relâchées malgré cela. En tant que produit parmi les plus coûteux de la Défense, la main-d'œuvre peut être considérée comme la première victime s'il y a des coupures ultérieures dans le budget de la Défense.

Économique. La récession de 2008 a généralement été considérée comme une aide à la rétention du personnel de la Royal Navy: avec l'augmentation du chômage civil, il y a souvent une réticence du personnel militaire à quitter la sécurité qu'apporte la Défense. Aujourd'hui, cependant, le Royaume-Uni a un taux de chômage parmi les plus bas depuis 1975²¹. Cela donne une perspective attrayante pour tout le monde du marché de l'emploi civil, en particulier pour un militaire désenchanté. Ceci est particulièrement pertinent dans le domaine de l'ingénierie, où nous assistons à une pénurie mondiale d'ingénieurs. La Royal Navy se bat donc dans un marché extrêmement compétitif pour attirer (puis fidéliser) les salariés.

²⁰ ROYAL NAVY, *Future Navy Vision*. 11/304. Portsmouth: Fleet Graphics Centre. 2014 Available from http://www.royalnavy.mod.uk/About-the-Royal-Navy/~/_/media/Files/Navy-PDFs/About-the-Royal-Navy/Future%20Navy%20Vision.pdf [Accessed 20 November 2017].

²¹ WALLACE, T., "UK unemployment at lowest level since 1975 - but prices rise faster than pay", *The Daily Telegraph*, 17 May 2017.

Sociologique. Le bassin de recrutement traditionnel de la Royal Navy était composé de jeunes hommes blancs britanniques et, jusqu'ici, les efforts déployés pour attirer (et retenir) les femmes et les minorités ethniques ont eu un succès limité. De plus, la démographie de la population de la Grande-Bretagne est en train de changer. Bien sûr, la population augmente, mais cela est dû en partie à l'immigration et en partie à l'augmentation de l'espérance de vie. Les deux ont un impact sur la capacité d'une personne à servir dans la Royal Navy. En 2016, 9% de la population britannique n'étaient pas ressortissants britanniques, ce qui les rendait inéligibles au service dans les forces armées en raison de restrictions de sécurité²². La Royal Navy a également un âge de départ à la retraite inférieur à la moyenne nationale (55 ans), car il est considéré que toute personne au-delà d'un certain âge n'est plus physiquement capable de servir. En même temps, nous assistons à l'émergence d'une main-d'œuvre plus éduquée (plus de personnes que jamais achèvent des études supérieures), et ces personnes ne sont pas attirées par une carrière dans laquelle les qualifications académiques ne sont pas nécessaires. Le bassin démographique, déjà peu profond à partir duquel recruter du personnel, semble maintenant presque à sec.

Les attentes de la société en termes d'offres d'emploi changent également. Wallace et al citent un «top 10» de ce que les employés potentiels recherchent. Il comprend «la réputation pour soigner et valoriser les employés», «un salaire attrayant» et «comprendre l'importance de la famille ou de la vie à l'extérieur»²³. Le vieil adage de «Rejoignez la marine, voir le monde» n'est plus suffisant pour les jeunes recrues.

Enfin, un facteur sociologique souvent négligé est le rôle joué par les conjoints militaires. Traditionnellement, les conjoints de militaires devaient suivre leur partenaire de base en base et s'occuper des enfants, offrant ainsi un élément de stabilité. Cela a rendu difficile le maintien d'une carrière. Aujourd'hui, il y a un nombre croissant de conjoints militaires qui souhaitent préserver leur propre carrière, et l'existence nomade de l'armée n'est pas propice à cela. Bien que des dispositifs

²² OFFICE OF NATIONAL STATISTICS, *Overview of the UK population*, February 2016.

²³ [Traduction libre de "reputation for looking after and valuing employees", "an attractive salary" and "understanding the importance of family or life outside"] WALLACE, M., LINGS, I., CAMERON, R. and SHELDON, N. "Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image". In: Harris, R.M. and Short, T.W. (ed.) *Workforce Development: Perspectives and Issues*. Singapore: Springer Science + Business Media, 2014, p19-36., p. 21.

tels que le Pacte des forces armées²⁴ le reconnaissent et tentent de soutenir les conjoints, il ne peut atténuer la pression qui peut être exercée sur une relation et / ou le marin. Il est souvent vu comme une raison pour les marins quittant la Royal Navy prématurément²⁵.

Technologique. La Royal Navy traverse une renaissance en termes de technologie. Nous avons d'abord assisté à l'introduction du Destroyer Type 45 multifonctionnel, et le gouvernement actuel s'est engagé à mettre les deux porte-avions en service. Par ailleurs, il s'engage également à financer un successeur pour la dissuasion nucléaire, ainsi qu'une nouvelle Frégate Type 26. Une grande importance a été accordée à la technologie, malgré la reconnaissance que la supériorité technologique n'est plus acquise et que «les gens doivent devenir notre futur avantage stratégique»²⁶. Ce niveau de technologie s'accompagne d'une grosse facture, diminuant les fonds disponibles pour payer la main-d'œuvre, et il faut donc se demander si ce niveau de technologie est nécessaire avant de se retrouver avec «une structure de force stratégiquement incohérente: l'équipement magnifique, mais d'insuffisantes ressources pour être en service»²⁷.

Légal. La loi est en constante évolution et la Royal Navy se retrouve avec une main-d'œuvre avec de plus en plus de connaissances juridiques. Bien que les forces armées soient souvent exemptées de se conformer à la législation du travail, trouver des moyens de parvenir à un équilibre entre les exigences opérationnelles et la protection des employés, démontrera que la Royal Navy respecte et valorise son personnel. L'une des façons d'y parvenir consiste à expérimenter diverses méthodes de travail flexible, dans le but de retenir les parents, principalement, mais aussi pour soulager les tensions d'un rythme opérationnel élevé.

En cela, nous pouvons voir que la Royal Navy se trouve à la veille d'une révolution du personnel. Dans une société de plus en plus mobile, de plus en plus éduquée et de plus en plus exigeante, la Royal Navy doit trouver un moyen de rester pertinente

²⁴ UK GOVERNMENT, *Moving again? Help for military spouses to avoid the employment gap*. 2017. Available from <https://www.armedforcescovenant.gov.uk/moving-help-military-spouses-avoid-employment-gap/> [Accessed 17 November 2017].

²⁵ MINISTRY OF DEFENCE, *Publication of the Armed Forces Continuous Attitude Survey (AFCAS) 2017 report*. 2017.

²⁶ [Traduction libre de "people must become our strategic edge"] ROYAL NAVY, *Royal Navy People Strategy*. Galaxy Message 32-2012. Available from <http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/libraries/corporate/Galaxy/2012> [Accessed 17 November 2017].

²⁷ [Traduction libre de "a strategically incoherent force structure: exquisite equipment, but insufficient resources to man [it]"] HOUGHTON, N. *Annual Chief of the Defence Staff Lecture 2013*. [speech] RUSI, 18 December. Available from <https://www.rusi.org/events/past/ref:E5284A3D06EFFD> [Accessed 17 November 2017].

et attractive non seulement pour les nouvelles recrues, mais aussi pour conserver ses marins actuels. Ce fait est reconnu dans la stratégie du personnel de la Royal Navy²⁸, où nous avons introduit pour la première fois la notion de gestion des talents. Cependant, il n'y a rien de plus qu'une brève mention de l'environnement actuel, et il n'y a certainement aucune preuve d'une analyse approfondie. Bien que nous n'ayons pas accès aux données de base, ce manque apparent d'analyse dans la compilation de la stratégie du personnel suggère que ces facteurs externes ont été peu pris en compte. C'est surprenant quand on considère que la première étape dans la création d'une stratégie militaire est d'évaluer l'environnement. L'absence de cette analyse soulève donc des questions sur la crédibilité des raisons de la Royal Navy d'aborder le sujet de la gestion des talents. Pourquoi maintenant? Nous pourrions suggérer que la Royal Navy a créé cette stratégie comme une réaction instinctive face à la diminution du nombre de recrues et à la démission croissante du personnel. Si nous étions cyniques, nous pourrions même supposer que la Royal Navy a simplement réagi aux tendances de la gestion des ressources humaines - après tout, une stratégie de gestion des talents est devenue une mode.

Avant d'analyser la stratégie de gestion des talents de la Royal Navy, il convient de noter que, si l'utilisation de l'expression «gestion des talents» est une introduction assez récente, le concept de gestion des talents n'est pas si nouveau. Revenant à la définition d'Ulrich de la gestion des talents englobant l'ensemble du personnel et leurs contributions, compétences et engagement²⁹, nous pouvons établir des parallèles avec les principes de gestion et de promotion de carrière de la Royal Navy. Bien que le mot «talent» ne soit jamais utilisé, le principe de la gestion de carrière dans la Royal Navy est de trouver la personne la plus appropriée pour un rôle particulier, d'exploiter les compétences d'un individu pour répondre aux besoins de la Royal Navy tout en lui offrant une opportunité à développer sa carrière³⁰. Les préférences personnelles seront prises en compte, mais au final, il s'agit de trouver la bonne personne au bon moment au sein de la main-d'œuvre actuelle, ainsi que de

²⁸ ROYAL NAVY, *Royal Navy People Strategy*. [online] Portsmouth: Royal Navy. 2014. Available from [http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/Organisations/Orgs/Navy/Organisations/Orgs/ACNS\(Pers\)NavSec/CNPS/Pages/RoyalNavyPeopleStrategy.aspx](http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/Organisations/Orgs/Navy/Organisations/Orgs/ACNS(Pers)NavSec/CNPS/Pages/RoyalNavyPeopleStrategy.aspx) [Accessed 17 November 2017].

²⁹ BEECHLER, S. and WOODWARD, I.C., "The Global "War for Talent". *Journal of International Management*, Vol 15, 2009, p. 273-285., p. 274.

³⁰ ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016., Ch 58.

maximiser les occasions d'exploiter les compétences et la formation existantes. Le système de promotion de la Royal Navy suit également certains des principes d'une stratégie de gestion des talents et est utilisé pour inspirer, motiver et gérer le personnel afin de maintenir une hiérarchie appropriée³¹. En utilisant la définition suivante du mérite comme base pour la promotion, nous pouvons voir que ce système suit de près les principes d'une stratégie de gestion des talents:

"Le mérite est défini comme l'aptitude et la capacité, une expérience suffisante, pour être employé au moins au rang le plus élevé suivant. De fait, la promotion n'est pas toujours accordée pour les bonnes performances actuelles ou antérieures. Des facteurs tels que la constance du succès dans la prestation (surtout face à des défis particuliers), le sens du leadership et de la direction, l'accomplissement avec les gens, la capacité de faire bouger les choses, la capacité de penser au-dessus du groupe dans les missions spécialisées et plus larges, cet ensemble constitue le mérite."³² "

Ce que nous pouvons voir, c'est que la Royal Navy se trouve dans la position d'essayer de mettre en place une stratégie de gestion des talents sur mesure (qui peut ou non s'appuyer sur des preuves solides) tout en maintenant un système déjà existant qui gère largement le talent. Alors, quelle est cette soi-disant stratégie de gestion des talents et que va-t-elle accomplir ?

Au niveau stratégique, la gestion des talents de la Royal Navy est intégrée à la stratégie de gestion des talents du Ministère de la Défense. Un concept relativement nouveau, il reconnaît que «la gestion des talents fait partie intégrante de toute organisation performante» et que «l'identification, la croissance et le développement» (réf) des talents constituent une activité stratégique importante³³. Cette activité au niveau stratégique est également concentrée, non pas sur le

³¹ ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016., Ch 58.

³² [Traduction libre de "Merit is defined as suitability and capacity, and having sufficient experience, to be employed in at least the next higher rank. De facto, promotion is not always awarded for current or previous good performance. Factors such as consistency of success in delivery (especially in the face of particular challenges), leadership and management acumen, accomplishment with people, ability to make things happen, ability to think on a level above peer group, potential flair for command and future employability in both specialist and broader assignments all constitute merit."] *Ibid.*, Ch 65.

³³ [Traduction libre de "talent management is integral to any high performing organisation" and that "identifying, growing and developing"] MINISTRY OF DEFENCE, *Talent Management Strategy*, 2014.

personnel militaire comme on peut s'y attendre dans le ministère de la Défense, mais plutôt sur les fonctionnaires.

Bien qu'il n'y ait aucune raison donnée pour cela, nous pouvons tirer des conclusions à partir de deux faits. La première est que la fonction publique dispose d'un pôle global de ressources humaines qui emploie des spécialistes des ressources humaines. La Royal Navy, par contre, utilise des officiers de toutes les spécialisations (la navigation, la logistique, l'ingénierie, etc.) dans les ressources humaines. Ces personnes ont peu ou pas de formation et elles ne sont donc pas équipées pour élaborer une stratégie détaillée à ce niveau. Le deuxième facteur à considérer est la façon dont la fonction publique, par rapport à la Royal Navy, recrute et promeut son personnel. La Royal Navy s'appuie sur une approche basée sur le fond, sans entrées fondées sur le mérite ou l'expérience. Il y a aussi des périodes obligatoires requises dans chaque grade avant que la promotion soit possible. En revanche, la fonction publique jouit d'une liberté beaucoup plus grande: l'accès est autorisé à différents niveaux, les restrictions à la promotion sont moins nombreuses et il existe des procédures accélérées.

En novembre 2016, le ministère de la Défense a lancé un projet pour la gestion des talents, pour le corps d'officiers. Conçu dans le cadre d'un «nouveau modèle d'emploi» visant à améliorer l'offre globale au personnel de service, ce projet se concentre sur le développement et l'emploi des officiers à mi-parcours de leur carrière. Le but de cette nouvelle politique est de fournir «de nouvelles façons d'identifier, d'évaluer et de développer les capacités des officiers afin de placer les bonnes personnes dans les bons emplois»³⁴. Ciblage des officiers de la tranche OF3 à OF6 : ils ont la possibilité d'exprimer une préférence pour les rôles dans l'un des six domaines de carrière³⁵. En parallèle, des changements ont été apportés à la façon dont les officiers sont signalés au cours du processus d'évaluation annuelle. Les évaluations utiliseront maintenant un ensemble de dix connaissances de base, compétences et attributs d'expérience pour déterminer la réalisation d'un officier. La dernière étape consiste à ajouter des connaissances fonctionnelles, des

³⁴ [Traduction libre de "new ways to identify, assess and develop the abilities of officers in order to place the right people in the right jobs"] MINISTRY OF DEFENCE, *New Employment Model: Officers' Talent Management*, Defence Internal Brief 2016DIB/30, 17 October 2016.

³⁵ Les Opérations, le soutien opérationnel, les ressources humaines, l'engagement de la défense, la gestion de la défense et la capacité et l'acquisition.

compétences et de l'expérience. Un peu comme les compétences professionnelles (mais non accréditées pour une qualification externe), elles visent à identifier le niveau d'expertise d'un officier dans un domaine donné.

On prévoit que la combinaison des trois éléments fera en sorte que les évaluations annuelles fourniront un moyen d'identifier, de suivre et de tirer parti des connaissances, des compétences et de l'expérience d'une personne. On espère que cela profitera à la fois à l'individu et au service. Pour l'individu, l'attente est que, en étant en mesure d'exprimer un choix préféré de carrière, il sera plus motivé et donc plus susceptible de rester dans le service. Pour les armées, elles espèrent être mieux équipées pour affecter la bonne personne au bon poste.

C'est une aspiration louable et elle suit certainement les principes de base de la gestion des talents. Nous devons cependant considérer la réalité de ce système dans la pratique. Si nous prenons comme exemple le corps des officiers logistiques de la Royal Navy, nous pouvons constater que les chiffres ne fonctionneront probablement pas. Il y a actuellement 290 rôles à pourvoir dans le spectre OF3-OF6 et il y a seulement 290 personnels pour remplir ces rôles. Si nous admettons une marge pour la formation et pour l'indisponibilité pour des raisons médicales et de bien-être, alors quelles sont les chances pour chacun d'obtenir son rôle de préférence? Le mandat de gestion des carrières est depuis longtemps le premier à prendre en compte les besoins du service, et il y a donc un risque que, pour y parvenir, les attentes ne soient pas satisfaites. Cela conduira vraisemblablement à un désenchantement, peut-être même à un niveau plus élevé que dans le système précédent.

L'observation la plus flagrante est que cette stratégie engendre peu de choses, sauf au niveau du changement de la façon dont le personnel est géré dans la Royal Navy. En faisant la promotion de cette stratégie, la Royal Navy envoie le message que les choix du personnel compteront plus et que les carrières seront mieux adaptées, mais la réalité est que très peu de choses sont susceptibles de changer, sauf peut-être pour quelques privilégiés. Les besoins de la marine viendront toujours avant les préférences de l'individu. Alors que cette stratégie devait vraisemblablement profiter à l'ensemble de la main-d'œuvre, et donc suivre la

définition du talent d'Ulrich, elle semble n'avoir d'avantages que pour quelques-uns, perçus comme répondant à la définition «star» du talent. Alors pourquoi la Royal Navy n'a-t-elle pas ouvertement adopté une stratégie de gestion des talents pour identifier ses meilleurs joueurs? En revenant à la base originale pour l'introduction de la stratégie, centrée sur le recrutement et la rétention, nous pouvons supposer que la Royal Navy tente de trouver des moyens d'attirer et de retenir du personnel à l'autre bout de la piste. En déguisant (volontairement ou autrement) ce type de stratégie qui profitera à tout le monde, il est probable que la Stratégie des talents de la Royal Navy s'inscrira dans l'exemple de stratégie de talent de Pfeffer et Sutton qui fait plus de mal que de bien³⁶; ceux qui n'en bénéficient pas peuvent l'utiliser comme excuse pour ne pas effectuer correctement leurs missions ou même partir.

Conclusion

La Royal Navy a mis en place une stratégie de gestion des talents qui semble tenter d'améliorer les principes actuels de gestion et de promotion des carrières afin de recruter et retenir non seulement le meilleur personnel, mais aussi du personnel suffisant. Une analyse de l'environnement externe indique qu'une telle stratégie est complément nécessaire, mais le fait de s'attaquer uniquement à l'environnement externe ne fournira pas une image complète sur laquelle baser les stratégies futures. Des organisations telles que la Royal Navy doivent également comprendre le contexte interne, ou la culture organisationnelle, afin qu'une harmonie puisse être atteinte. Cela fournira alors une base solide pour que la stratégie résultante réussisse.

³⁶ BEECHLER, S. and WOODWARD, I.C., "The Global "War for Talent". *Journal of International Management*, Vol 15, 2009, p. 273-285., p. 277.

LA CULTURE ORGANISATIONNELLE ET LA PHILOSOPHIE

*An army without culture is a dull-witted army,
and a dull-witted army cannot defeat the enemy.*

Mao Zedong

Dans cette section, nous aborderons le sujet de la culture organisationnelle et de la philosophie. Tout d'abord, nous examinerons la théorie de la culture organisationnelle et, en utilisant plusieurs modèles théoriques, nous créerons une analyse de la culture organisationnelle de la Royal Navy. Deuxièmement, cette section tiendra compte de ce que représente la philosophie d'une organisation et de ce qui peut être déduit par les différences subtiles entre la philosophie et la culture organisationnelle, en particulier en ce qui concerne la Royal Navy.

Théorie organisationnelle et La Royal Navy

Alors, que signifie exactement le terme « culture organisationnelle »? Selon la théorie des dimensions culturelles de Hofstede, la culture organisationnelle est la manière dont les membres d'une organisation se rapportent les uns aux autres, à leur travail et au monde extérieur³⁷. Il est donc important d'analyser la culture d'une organisation afin de comprendre non seulement, la façon dont une organisation fonctionne mais aussi comment "l'histoire et la culture d'une organisation ... peuvent avoir une influence majeure sur sa stratégie"³⁸.

Le terme «culture organisationnelle» est apparu dans le monde des affaires dans les années 1980, avec le travail d'individus tels que Hofstede³⁹. Depuis lors, de nombreuses études ont été menées sur le sujet, dans différents environnements professionnels. Nous nous concentrerons principalement sur deux modèles: les trois niveaux de culture de Schein⁴⁰ et le réseau culturel de Johnson⁴¹, que nous

³⁷ MINKOV, M. and HOFSTEDE, G., "The Evolution of Hofstede's Doctrine". *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol 18, No 1, 2011, p. 10–20.

³⁸ [Traduction libre de "the history and culture of an organisation ... can be a major influence on its strategy"] JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLE, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *Exploring Strategy Texts and Cases*, Harlow, 10th edition (Pearson Education Limited), 2014, 781 p., p. 141.

³⁹ MINKOV, M. and HOFSTEDE, G., *op cit*.

⁴⁰ SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 3rd Edition (Jossey-Bass), 2004, 436 p.

⁴¹ JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLE, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *op cit*.

utiliserons pour analyser la culture organisationnelle de la Royal Navy. La théorie de la culture organisationnelle, cependant, est largement axée sur les industries privées. Il y a des gens qui croient que la culture militaire existe comme un phénomène différent, et donc nous examinerons aussi certaines de ces idées.

Les trois niveaux de culture de Schein

Schein reconnaît dans son livre «La Culture Organisationnelle et le Leadership»⁴² que même si la plupart des gens conviendront que différentes organisations ont des cultures différentes, il est difficile de trouver un accord sur le sens du terme culture organisationnelle. Schein utilise la relation entre la culture et le leadership comme base de sa définition, mais elle est également valable pour parler plus généralement de la culture. Il part de la proposition que «la culture est à la fois un phénomène dynamique qui nous entoure tout le temps, constamment engendré et créé par nos interactions avec les autres ... et un ensemble de structures, routines, règles et normes qui guident et contraignent le comportement»⁴³. Selon Schein, cette notion de culture en tant que force pouvant à la fois avoir un impact et être influencée par une organisation, peut être évaluée en analysant les différents niveaux dans lesquels la culture se présente.

Le modèle de Schein présente la culture d'une organisation comme commençant sous la surface, étant en quelque sorte invisible et est, en général, subconsciente et conduisant pourtant encore les actions et les réactions de l'organisation⁴⁴. Ces hypothèses de base profondément enracinées sont au cœur de la culture d'une organisation et sont si profondément enracinées qu'elles sont considérées comme non négociables et ne sont jamais remises en question⁴⁵. Le niveau suivant est ce qu'il appelle «les croyances et les valeurs endossées», ces modes de comportement qu'une organisation utilise pour décrire sa culture interne et externe. Le niveau final, la surface, est ce que Schein appelle les «artefacts», ces manifestations tangibles qui sont facilement identifiables à l'intérieur et à l'extérieur. Cette notion de couches

⁴² SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 3rd Edition (Jossey-Bass), 2004, 436 p.

⁴³ [Traduction libre de "culture is both a dynamic phenomenon that surrounds us at all times, being constantly enacted and created by our interactions with others ... and a set of structures, routines, rules and norms that guide and constrain behaviour"] *Ibid.*, p. 1.

⁴⁴ *Ibid.*, p. 8.

⁴⁵ *Ibid.*, p. 25.

a souvent conduit à comparer le modèle de Schein à un iceberg: avec une base profondément enracinée et imperméable, les couches supérieures subséquentes deviennent de plus en plus sensibles à l'influence externe, comme démontré dans la figure 2. Nous pouvons, cependant, utiliser ces couches pour analyser la culture organisationnelle de la Royal Navy.

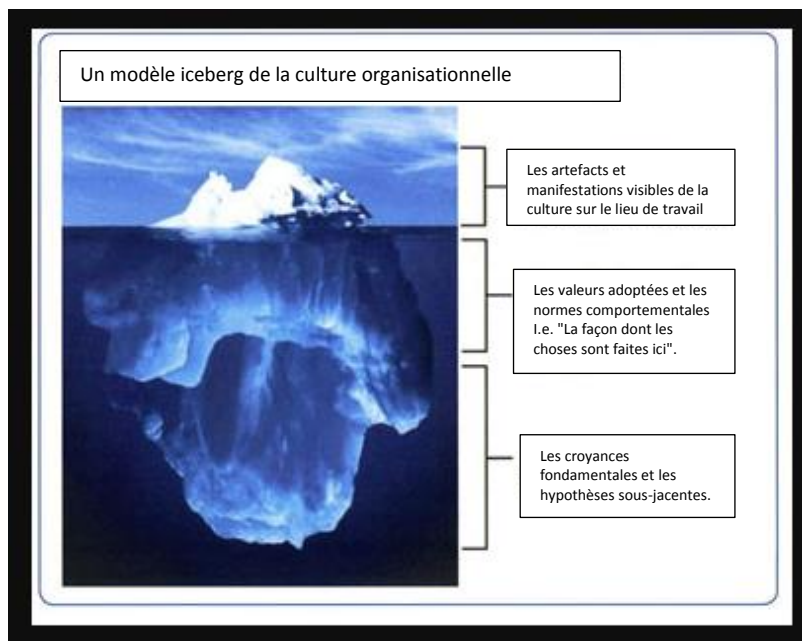


Figure 2⁴⁶.

Les Artefacts. Schein décrit cette couche comme étant la surface d'une culture, l'élément le plus facile à regarder pour un étranger. Les artefacts peuvent être tout ce qui est visible et tangible, par exemple les vêtements, les cérémonies, le langage et même les traditions. Malgré cette nature superficielle, cependant, les artefacts peuvent parfois être difficiles à déchiffrer et les observateurs peuvent facilement faire de fausses suppositions sur la culture d'une organisation à travers leur interprétation personnelle d'un artefact⁴⁷. Si nous prenons l'exemple de la Royal Navy, nous pouvons trouver de nombreux exemples d'artefacts dans la vie de tous les jours - les uniformes qui sont portés, l'argot utilisé et les traditions qui sont maintenues. Pour un observateur qui regarde ces artefacts, la Royal Navy peut sembler démodée et même dépassée. Cependant, lorsqu'il est ajouté aux autres couches de l'iceberg,

⁴⁶ DENISON, D. and NIEMINEN, L., "Habits as Change Levers", *People and Strategy*, Mar 2014, p 23.

⁴⁷ SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 3rd Edition (Jossey-Bass), 2004, 436 p., p. 25 – 27.

ce même observateur découvre que ces actes et ces objets apparemment superficiels lient les gens (passés et présents) de la Royal Navy pour assurer une cohérence, et même un esprit de cohésion, comme requis en temps de guerre.

Les Croyances et Les Valeurs épousées. Selon Schein, les croyances et les valeurs peuvent être proposées à n'importe quel moment durant la vie d'une organisation, mais avant qu'elles ne soient vraiment une croyance ou une valeur, elles doivent être validées par le groupe. Ceci peut être fait de deux façons. Dans le premier exemple, si quelque chose est proposé, par exemple une nouvelle stratégie militaire, elle doit être testée. Si elle réussit, elle est susceptible d'être validée par l'organisation et confirmée ensuite comme une croyance ou une valeur. Dans le second exemple, quelque chose peut être proposée qui peut ne pas être testable. Dans ce cas, cet élément doit être «socialement validé», par exemple, les croyances et les valeurs sont confirmées à travers les expériences partagées d'une organisation. Ce sont, selon Schein, des décisions conscientes. Il y a, cependant, aussi la possibilité d'adopter des «croyances et valeurs enracinées» - ces croyances et valeurs qui reflètent ce que les gens disent d'une organisation mais qui peuvent ne pas correspondre à des actions⁴⁸. Ces croyances et valeurs défendues ne sont pas nécessairement dangereuses, car elles peuvent lier une organisation. D'un autre côté, si elles s'avèrent simplement idéales ou même contradictoires avec d'autres éléments de la culture, elles peuvent miner la cohérence qu'elles cherchent à engendrer.

Si nous regardons comment les croyances et les valeurs sont identifiées au sein de la Royal Navy, la première chose que nous voyons est la liste des valeurs fondamentales: l'engagement, le courage, la discipline, le respect des autres, l'intégrité et la loyauté⁴⁹. Elle est donnée comme une liste de normes à respecter, pour mettre un marin en dehors du reste de la société, quelque chose dont on doit être fier. C'est un exemple clair d'une valeur socialement validée, consciemment adoptée par la hiérarchie de la Royal Navy et constamment réitérée. Cette liste de valeurs ne constitue pas à elle seule la culture de la Royal Navy, mais c'est un élément qui permet de commencer à comprendre d'où viennent les hypothèses

⁴⁸ SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 3rd Edition (Jossey-Bass), 2004, 436 p., p. 29.

⁴⁹ ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016., p. 21H-2.

profondes. Il existe également des exemples de valeurs ancrées dans la culture de la Royal Navy. Il est souvent cité que «nos gens sont notre plus grande force»⁵⁰, mais il n'est pas rare de lire que le manque de main-d'œuvre a empêché les navires de naviguer. Ce manque de cohérence peut créer des questions dans notre véritable compréhension de la culture d'une organisation, qui ne peuvent être résolues qu'en comprenant les hypothèses profondes de la culture d'une organisation.

Hypothèses. Pour Schein, les hypothèses sont les valeurs qui sont tellement prises pour acquises, que la notion que quelqu'un pourrait s'en écarter est inconcevable. Une déviation pourrait causer une attitude défensive et de l'anxiété, avec la potentialité de nuire à la production d'une organisation⁵¹. Pourtant, ces hypothèses sont souvent tellement ancrées que les individus et les organisations en sont à peine conscients à un niveau conscient. Il est cependant essentiel d'être conscient de telles hypothèses. Tout processus de changement qui pourrait mettre à mal ces hypothèses pourrait échouer ou créer de la méfiance et de l'anxiété à l'égard du projet. Schein suggère que la prise de conscience et la gestion prudente de ces hypothèses sont essentielles pour assurer le succès d'un programme de changement⁵².

Si nous regardons la Royal Navy, il y a beaucoup trop d'hypothèses adaptées à la description de Schein, mais dans le contexte des ressources humaines, par exemple, nous pouvons trouver des hypothèses profondément enracinées sur le recrutement et la promotion; il est essentiel de s'engager en tant que marin ou officier, puis de gravir tous les échelons. Il n'est pas possible de devenir officier marinier ou commandant, quelle que soit l'expérience que l'on puisse avoir. Les initiatives récentes visant à introduire des systèmes qui proposent cette entrée latérale à un rang plus élevé ont été qualifiées de «promotion accélérée». Cela évite de saper l'hypothèse de longue date concernant le système de promotion et aide ceux qui correspondent à ces conditions à s'intégrer plus facilement dans la culture organisationnelle.

⁵⁰ [Traduction libre de "our people are our greatest strength"] ROYAL NAVY, *Royal Navy People Strategy*. Galaxy Message 32-2012. Available from <http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/libraries/corporate/Galaxy/2012> [Accessed 17 November 2017].

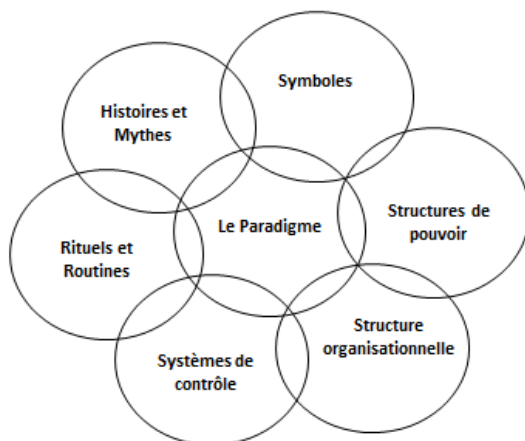
⁵¹ SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 3rd Edition (Jossey-Bass), 2004, 436 p., p. 30- 32.

⁵² *Ibid*, p. 34.

Nous comprenons maintenant comment Schein définit la culture organisationnelle et nous avons quelques exemples de la façon dont cela se traduit par rapport à la Royal Navy. Comme évoqué précédemment, Schein soutient qu'il est essentiel d'analyser la culture d'une organisation avant de tenter de mettre en œuvre un processus de changement. Ce faisant, nous comprendrons mieux comment et pourquoi les individus et les groupes réagiront au changement⁵³. Cela peut également nous aider à identifier pourquoi certains facteurs externes, tels que les relations avec des individus et des organisations externes, sont importants⁵⁴. En combinant cette analyse, nous pouvons alors mieux préparer l'élément de changement pour «adapter» l'organisation assurant ainsi le succès.

Réseau culturel

Johnson et al reprennent l'idée de Schein concernant les hypothèses considérées comme acquises pour décrire ces hypothèses comme «paradigme organisationnel ... l'ensemble des hypothèses tenues en commun et comme acquises dans une organisation»⁵⁵. Il est proposé que le paradigme puisse être à la fois un allié et un ennemi de la stratégie, fournissant à la fois une compréhension d'une organisation et un blocage pour la changer. Le résultat est le soi-disant réseau culturel avec le paradigme à son noyau (figure 3).



⁵³ SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 3rd Edition (Jossey-Bass), 2004, 436 p., p. 9.

⁵⁴ *Ibid.*, p. 8.

⁵⁵ [Traduction libre de "organisational paradigm ... the set of assumptions held in common and taken for granted in an organisation"] OHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLLES, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *Exploring Strategy Texts and Cases*, Harlow, 10th edition (Pearson Education Limited), 2014, 781 p., p. 153.

Figure 3: Le réseau culturel d'une organisation⁵⁶.

Paradigme. Au centre du réseau culturel se trouve le «paradigme», les principales hypothèses au cœur de toute organisation. Elles peuvent être considérées comme acquises et souvent simplistes⁵⁷ et dans le cas de la Royal Navy, elles comprennent servir son pays, aller à la guerre et obéir aux ordres. L'accent est mis sur les personnes en tant qu'atout clé, dirigé par une structure hiérarchique enseignée.

Routines. Utilisées pour expliquer comment une organisation fonctionne au jour le jour, les routines sont souvent intégrées dans l'histoire d'une organisation⁵⁸. Dans le cas de la Royal Navy, toutes les routines sont axées sur la chaîne de commandement : un supérieur donne un ordre et il est suivi. Cela peut conduire à une culture de commandements aveuglément suivis, qui entrave le progrès et le changement.

Rituels. Cité par Johnson et al⁵⁹ comme «activités particulières ... qui soulignent ou renforcent ce qui est important dans la culture», le meilleur exemple des rituels dans la Royal Navy est la formation initiale. Référée en tant que «militarisation», la formation initiale consiste en des compétences militaires de base, en mettant l'accent sur le travail d'équipe et le développement des valeurs navales fondamentales. Celle-ci est considérée comme un minimum, avec des éléments tels que le défilé de fin de promotion imprégné de tradition. Lorsque des exigences supplémentaires ont été identifiées pour préparer le nombre croissant de marins déployés en Afghanistan et suite à l'incident du HMS CORNWALL en 2007, les cours ont été allongés pour inclure une phase de "marinisation" plutôt que de supprimer tout le contenu traditionnel⁶⁰. Ce changement a été un processus minutieusement lent, prenant près de 4 ans pour se concrétiser.

Anecdotes. Un moyen d'apporter de l'histoire au présent en soulignant les événements importants et les personnes à la fois en interne et à l'extérieur de

⁵⁶ JOHNSON, G., "Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action". *Long Range Planning*, Vol 25, No. 1, 1992, p. 28-26., p. 31.

⁵⁷ JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLLES, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *Exploring Strategy Texts and Cases*, Harlow, 10th edition (Pearson Education Limited), 2014, 781 p., p. 155.

⁵⁸ *Ibid.*, p. 156.

⁵⁹ [Traduction libre de "particular activities ... that highlight or reinforce what is important in the culture"] *Ib.*

⁶⁰ ROYAL NAVY, *Changes to Initial Training: Part 1, Two-Six TV* (Internal Communications Channel for RN). Uploaded 31 Oct 2011. Available from <https://www.youtube.com/watch?v=16b0LfBvwu0> [Accessed 31 January 2018].

l'organisation⁶¹, des histoires sont évidentes dans plusieurs domaines de la Royal Navy. Des exemples comprennent des commémorations de batailles importantes telles que Trafalgar et Tarant et utilisent des noms de héros de guerre pour nommer des bâtiments. De façon plus informelle, les marins se glorifient des anecdotes liées au travail qui sont racontées avec une élaboration humoristique. La narration est également un outil de leadership important. Elle peut être utilisée pour inspirer, enseigner des leçons et comme moyen d'expliquer la raison d'être du changement, par exemple⁶².

Symboles. Les symboles sont des «objets, événements, actes ou personnes qui transmettent, maintiennent ou créent des significations au-delà de leur but fonctionnel»⁶³. Il existe de nombreux symboles synonymes de Royal Navy: des uniformes, des salutations, des aménagements et des salles de restauration différents pour les officiers et les marins, les intitulés de poste tels que « First Sea Lord » ou Commandant. Enracinés dans l'histoire et rarement interrogés, ils sont révélateurs d'une organisation verticale qui repose sur un système hiérarchique afin de fonctionner. Nous pouvons dire que ce système favorise l'efficacité et le succès des opérations militaires et est cité comme une raison pour maintenir la structure de rang.

Puissance. La puissance est décrite par Johnson et al comme «la capacité des individus ou des groupes à persuader, à inciter ou à contraindre les autres à suivre certains cours»⁶⁴. Il serait facile de supposer que les officiers supérieurs et l'état-major de la marine détiennent la puissance au sein de la Royal Navy : ils élaborent une stratégie, ils donnent des ordres, ils sont suivis. Cependant, à mesure que l'environnement extérieur a changé, on pourrait soutenir que les spécialistes en moins grand nombre, par exemple, les ingénieurs, maintenant, ont la puissance. Bien qu'individuellement ils n'aient pas de «pouvoir» reconnu, collectivement, ils

⁶¹ JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLE, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *Exploring Strategy Texts and Cases*, Harlow, 10th edition (Pearson Education Limited), 2014, 781 p., p. 156.

⁶² SCHAWBELL, D., *How to Use Storytelling as a Leadership Tool*. 2012. Available from <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/#6e6a8c725e8e> [Accessed 4 January 2018].

⁶³ [Traduction libre de "Objects, events, acts or people that convey, maintain or create meaning over and above their functional purpose"] JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLE, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *Op Cit.*, p. 157.

⁶⁴ [Traduction libre de "the ability of individuals or groups to persuade, induce or coerce others into following certain courses of action"] JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLE, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *Exploring Strategy Texts and Cases*, Harlow, 10th edition (Pearson Education Limited), 2014, 781 p., p. 157.

peuvent avoir un effet dévastateur: sans eux, les navires ne peuvent pas naviguer. La Royal Navy semble en être consciente, car on peut constater un changement d'attitude à l'égard de ces professions; on leur offre des salaires plus élevés et des environnements de travail plus stables pour s'assurer qu'ils restent «à côté». Cependant, il n'est pas sans défis, car ce «pouvoir» n'a pas seulement un impact sur la façon dont le groupe est traité, mais aussi sur la façon dont les autres groupes réagissent. Par exemple, si l'on considère que les ingénieurs bénéficient d'un traitement préférentiel, comme des incitations salariales, le personnel d'autres groupes peut considérer cela comme injuste. Si ces individus quittent alors la Royal Navy, ce groupe devient celui qui a le pouvoir. C'est une situation qui doit être gérée avec soin afin que l'équilibre des forces soit maintenu de façon appropriée.

Un autre aspect du pouvoir au sein de la Royal Navy est les termes et conditions dans lesquels le personnel travaille: ils sont très différents des contrats civils. Il y a des avantages évidents tels que la durée du contrat offert lors de l'adhésion, l'offre de logement, les soins médicaux, les installations de conditionnement physique et même l'enseignement privé pour les enfants à charge. Cette «offre», cependant, donne à la Royal Navy un élément de pouvoir sur un individu: quitter la Royal Navy n'est pas aussi simple qu'un changement de carrière dans la vie civile, cela peut aussi signifier perdre sa maison. Ce «pouvoir» est accru lorsque vous ajoutez également les éléments du droit militaire. Les actions entreprises au travail peuvent avoir des conséquences beaucoup plus étendues que celles d'un civil.

Structures organisationnelles. Référé en tant que «rôles, responsabilités et relations déclarantes dans les organisations»⁶⁵, la structure de rang de la Royal Navy est un exemple clair d'une structure organisationnelle hiérarchique formelle. Incroyablement rigide, il existe une collaboration limitée entre les rangs, malgré une philosophie de travail en équipe, et la concurrence pour la promotion peut être féroce, en particulier dans les échelons supérieurs. Lorsque des efforts sont faits pour être collaboratifs, ils prennent la forme d'enquêtes et de forums, plutôt que d'impliquer directement des rangs inférieurs dans la formulation de la stratégie. Cette culture est sans aucun doute une culture dominante, car elle est la clé pour

⁶⁵ JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLLES, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *Exploring Strategy Texts and Cases*, Harlow, 10th edition (Pearson Education Limited), 2014, 781 p., p. 157.

savoir si les politiques changent ou non.

Systèmes de contrôle. Les systèmes de contrôle sont «des moyens formels et informels pour surveiller et soutenir les personnes au sein et autour d'une organisation. Ils tendent à souligner ce qui est considéré comme important pour une organisation. Ils comprennent des mesures et des systèmes de récompense»⁶⁶. Dans le secteur public, mais surtout au sein des forces armées, il y a une pénurie de récompenses financières. Cela se reflète lorsque l'on considère les mesures: il n'y a pas de facteur financier pour tenir compte du temps consacré par individu par rapport à la valeur de la mesure, ce qui donne l'impression que le temps est utilisé pour très peu de valeur. Le rendement par rapport au temps ne semble pas important, car le personnel est rémunéré 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Lorsque la reconnaissance financière est décernée, on le voit régulièrement dans la Royal Navy en termes d'incitatifs de rétention financière, les spécialités qui manquent de main-d'œuvre sont payées pour un engagement minimum à rester dans la Royal Navy. Cela peut avoir un contre-effet sur d'autres spécialisations qui se font moins dignes.

Théorie de la culture militaire

La notion de culture militaire n'est pas nouvelle, même si l'expression est quelque peu contemporaine. Bien qu'ils n'aient peut-être pas utilisé le terme «culture», les grands penseurs de Clausewitz ont reconnu que les militaires «se considèrent comme des membres d'une sorte de guilde ; dans les règlements, les lois et les coutumes de l'esprit de guerre est donnée la place d'honneur »⁶⁷. Pourtant, il reste difficile de définir ce qu'est réellement la culture militaire. Bien sûr, nous pouvons utiliser les modèles que nous avons déjà vus de Schein et Johnston, mais il y a aussi ceux qui croient que la culture militaire est quelque peu différente de celle de n'importe quelle autre organisation. Burk, par exemple, suggère que «les quatre éléments essentiels de la culture militaire sont la discipline, l'éthique professionnelle,

⁶⁶ [Traduction libre de "Formal and informal ways of monitoring and supporting people within and around an organisation and tend to emphasise what is seen to be important to an organisation. They include measurements and reward systems."] *Id.*

⁶⁷ [Traduction libre de "think of themselves as members of a kind of guild, in whose regulations, laws, and customs the spirit of war is given pride of place"] FINLAN, A., *Contemporary Military Culture and Strategic Studies: US and UK armed forces in the 21st Century*, London (Routledge), 2013, 184 p., p. 2.

la cérémonie et l'étiquette, la cohésion et l'esprit de corps»⁶⁸. Plus simplement, c'est un «mode de vie» et il comprend à la fois les aspects matériels et immatériels de l'armée. Finlan attribue la formation initiale comme étant la première étape dans le développement de cette culture⁶⁹. En immergeant de nouvelles recrues dans un environnement où tout est contrôlé, des vêtements aux coiffures, en passant par la nourriture, les activités et même le temps de repos, elles sont immédiatement imprégnées des valeurs et des croyances de leur service⁷⁰. Elles sont coupées du monde extérieur et il y a souvent un désir écrasant de s'intégrer, et ainsi les traditions, le langage et les actions sont rapidement assimilés. Ce processus d'adoption d'une culture militaire, d'acceptation des valeurs, des normes et des pratiques du service, est considéré comme essentiel pour s'assurer que les officiers et les matelots sont prêts à se battre et, finalement, à donner leur vie pour leur pays⁷¹. Ces valeurs sont considérées comme le noyau même d'une organisation militaire et leur modification pourrait causer des dommages importants à la structure de l'organisation. D'un autre côté, les normes et les pratiques sont très volatiles et peuvent changer en fonction de l'environnement extérieur. Finlan donne l'exemple des routines de nettoyage. C'est une norme et une pratique acceptée que les navires de la Royal Navy soient impeccablement propres, et des inspections régulières des officiers supérieurs assurent que c'est le cas. Cependant, ce n'était pas le cas à l'époque de l'Amiral Nelson, car ces marins auraient vu des niveaux de propreté aussi inutiles. Au lieu de cela, la pratique peut être attribuée à un seul capitaine à la fin du 19ème siècle⁷². Aujourd'hui, cependant, elle est acceptée comme une pratique normale, une partie de la culture de la Royal Navy, autant que les traditions qui célèbrent l'Amiral Nelson en tant que leader, par exemple. Le point que Finlan aborde, cependant, est que ces normes et pratiques changent souvent sans même que nous le remarquions, et sans implications à long terme. S'il y avait un changement similaire en ce qui concerne les croyances et traditions fondamentales, cependant, cela changerait la base de l'organisation et sa capacité à fonctionner efficacement⁷³. Un exemple cité est «l'incident de l'Iran» dans lequel 15

⁶⁸ [Traduction libre de "the four essential elements of military culture are discipline, professional ethos, ceremony and etiquette, and cohesion and esprit de corps"]. *Id.*

⁶⁹ *Ibid.*, p. 3.

⁷⁰ *Ibid.*, p. 197.

⁷¹ *Ibid.*, p. 97.

⁷² FINLAN, A., *Contemporary Military Culture and Strategic Studies: US and UK armed forces in the 21st Century*, London (Routledge), 2013, 184 p., p. 97.

⁷³ *Id.*

marins de la Royal Navy ont été capturés par la Garde révolutionnaire iranienne dans les eaux irakiennes. Il est allégué que le groupe, dirigé par deux officiers subalternes, n'a rien fait pour résister à la capture. Des enquêtes ultérieures ont conclu que l'effritement constant au cours de la formation de base signifiait que les valeurs des marins en particulier avaient été érodées au point d'être inefficaces face à une situation de vie ou de mort potentielle⁷⁴. Pour tenter de remédier à cette apparente défaillance de la culture de la Royal Navy, la formation de base a été allongée pour inclure davantage d'éléments de compétences maritimes et de leadership, ainsi que plus de temps pour apprendre l'histoire et les traditions du Service. La philosophie est également devenue ancrée dans l'esprit de tous ceux qui servent dans la Royal Navy en ce moment.

La Philosophie

Il est rare de trouver un document interne faisant référence à la culture organisationnelle de la Royal Navy. Au lieu de cela, il est beaucoup plus commun de trouver utilisé le terme «la philosophie». Décrite comme « le caractère distinctif, la philosophie et les attitudes d'une communauté »⁷⁵, la Royal Navy utilise la notion philosophique pour communiquer l'idée de ce qu'elle fait et comment elle le fait. Pour ce faire, quatre principes clés sont utilisés: la vision, les standards, les valeurs fondamentales et la tradition.

La vision est utilisée pour expliquer comment la Royal Navy se voit et quel est son but. Par exemple, la Royal Navy doit être capable de projeter le pouvoir maritime pour accomplir ses tâches nationales. Elle doit pouvoir fonctionner dans tous les environnements, seule ou avec d'autres forces. Elle doit être innovante. Ses gens sont au cœur de cette vision⁷⁶.

Les standards sont basés sur une volonté d'excellence opérationnelle⁷⁷. Cela concerne non seulement les normes personnelles et professionnelles attendues, mais aussi les normes attendues en termes de structure et de formation. La Royal

⁷⁴ *Idib.*, p. 103.

⁷⁵ [Traduction libre de "the distinctive character, spirit and attitudes of a community"] ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016, Ch. 21.

⁷⁶ ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016, Ch. 21.

⁷⁷ *Id.*

Navy doit être fondée sur une gamme de normes professionnelles élevées afin d'assurer le succès.

Les valeurs fondamentales sont ce que la Royal Navy représente et elles consistent en un engagement, courage, discipline, respect des autres, intégrité et loyauté⁷⁸. On s'attend à ce que les marins et les officiers démontrent ces valeurs à tout moment, et ils sont considérés comme un moyen par lequel la Royal Navy se distingue des autres éléments de la société.

La tradition se réfère à l'histoire, à l'héritage et à la réputation de la Royal Navy. C'est ce qui donne à la Royal Navy son caractère et elle est largement considérée comme une énorme source de fierté⁷⁹.

Pourquoi alors devons-nous noter la notion de la Royal Navy et l'utilisation de l'éthos dans le contexte de ce mémoire? D'une part, il s'agit de souligner le fait que la Royal Navy est consciente de sa culture organisationnelle, même si elle choisit de l'appeler "la philosophie". D'un autre côté, nous pourrions suggérer que l'interopérabilité des deux termes est sémantique, ou même que le terme «la philosophie» a un sens plus militaire que la culture organisationnelle plus sonnante d'entreprise, justifiant ainsi son utilisation. Il y a, cependant, une différence subtile entre les deux termes, particulièrement dans la manière dont la Royal Navy les utilise. De par sa nature, la philosophie d'une organisation sera toujours positive dans sa perspective. D'un autre côté, une analyse de la culture d'une organisation est plus susceptible de révéler les éléments gênants susceptibles de bloquer les progrès. En plus de cela, la notion doctrinale est utilisée pour inspirer l'activité au sein de la communauté navale: elle sert de cadre pour diverses actions. D'autre part, la culture organisationnelle est plus largement utilisée pour analyser les éléments d'une organisation qui peuvent aider ou entraver la mise en œuvre d'une stratégie. En promouvant une philosophie plutôt que de reconnaître une culture organisationnelle, nous pouvons suggérer que la Royal Navy manque peut-être de certains éléments nécessaires à la mise en œuvre réussie d'une stratégie, comme la stratégie de gestion des talents déjà abordée. Cette théorie sera discutée plus loin dans la Partie III.

⁷⁸ *Id.*

⁷⁹ *Id.*

Conclusion

La notion de «culture» en référence à une organisation est souvent difficile à définir, au mieux elle est souvent contestée et peut même être controversée⁸⁰. Pourtant, il ne fait aucun doute qu'il existe, et qu'il peut également y avoir un impact profond sur le fonctionnement d'une organisation. Par notre analyse utilisant deux théories différentes, et présentant que la culture militaire peut être considérée différemment des autres organisations, nous pouvons voir qu'il y a des subtilités dans ce que l'on pourrait considérer comme la culture de la Royal Navy. Il y a cependant quatre thèmes communs: la culture est profondément enracinée; la culture est distinctive et locale; la culture est complexe; et la culture a des implications pour le changement stratégique. Nous allons l'utiliser comme base de discussion dans la troisième, et dernière, section.

⁸⁰ FINLAN, A., *Contemporary Military Culture and Strategic Studies: US and UK armed forces in the 21st Century*, London (Routledge), 2013, 184 p., p. 3.

ORGANISATIONAL CULTURE VS TALENT MANAGEMENT

The future depends on what you do today.

Mahatma Ghandi

Dans la première Partie de ce mémoire, nous avons discuté de la raison d'être de l'introduction d'une stratégie de gestion des talents, avec une référence particulière à la Royal Navy. Nous avons ensuite analysé l'approche de la Royal Navy en matière de gestion des talents, qui peut être résumée comme une tentative de gestion des talents de l'ensemble de la main-d'œuvre tout en essayant d'identifier les officiers appropriés aux échelons supérieurs du commandement. Dans la deuxième Partie, nous avons examiné le rôle de la culture d'une organisation dans sa capacité à mettre en œuvre une nouvelle stratégie, en utilisant plusieurs modèles pour analyser la culture de la Royal Navy.

Dans cette troisième et dernière partie, nous examinerons les avantages qu'une stratégie de gestion des talents pourrait apporter à la Royal Navy. En particulier, nous discuterons du changement positif qu'une telle stratégie pourrait apporter, en utilisant des exemples de meilleures pratiques pour illustrer certaines idées qui pourraient ou non fonctionner pour la Royal Navy. Cette section prendra en compte la culture organisationnelle de la Royal Navy, en suggérant quels domaines de la culture peuvent être exploités pour assurer le succès d'une gestion des talents. Elle examinera également quels domaines de la culture organisationnelle de la Royal Navy entravant actuellement tout progrès dans la mise en œuvre d'une stratégie de gestion des talents réussie.

La gestion des talents pour gagner l'avantage compétitif

L'analyse de l'environnement extérieur dans la première Partie a indiqué que la Royal Navy se trouve être esclave d'une révolution du personnel et donc une sorte d'action est nécessaire pour assurer la durabilité future de la main-d'œuvre. Il est reconnu qu'une stratégie de gestion des talents peut être un moyen efficace de réagir aux changements démographiques, aux préférences en matière de main-d'œuvre et même aux nouvelles technologies, telles qu'elles ont été identifiées dans

l'analyse PESTL⁸¹. La Royal Navy a-t-elle besoin d'une telle stratégie afin de réaliser quelque chose?

La Royal Navy ne peut pas fonctionner sans les gens. Afin de maintenir ses effectifs opérationnels en tant que marine de classe mondiale, elle doit s'imposer comme chef de file de la «guerre du talent». La Royal Navy n'est pas seulement en concurrence pour le personnel avec les autres branches de l'armée, elle doit également rivaliser avec l'industrie. Barney⁸² suggère qu'une façon d'obtenir un avantage compétitif est de créer une organisation qui est PRIN - précieuse (se comporter de manière à augmenter la performance financière), rare, imparfaitement imitable (par exemple, possédant une culture que d'autres entreprises n'ont pas et ne doivent pas tenter d'imiter, car elles peuvent les désavantager) et non substituables (aucune autre organisation ne peut être un substitut fonctionnel).

Nous pouvons traduire l'exemple de Barney en utilisant les méthodes 'PRIN' pour obtenir des prouesses financières dans la sphère de la gestion des talents, où une culture organisationnelle 'PRIN' pourrait être utilisée pour attirer et retenir de nouveaux employés. Dans le temps, la Royal Navy a été bien placée lorsqu'elle a été mesurée de cette façon. La valeur de ce que le personnel fait dans la Royal Navy est évidente à travers le maintien de la sécurité nationale. Elle est également rare et non substituable, car il n'y a qu'une seule Royal Navy et il y a des restrictions sur qui peut adhérer, mais aussi sur certaines des compétences spécialisées qu'elle forme, comme les ingénieurs nucléaires. En termes d'imitabilité imparfaite, il y a très peu de domaines d'emploi avec l'histoire et les traditions de la Royal Navy et même la capacité de voyager était historiquement inimitable par rapport aux autres zones d'emploi.

Maintenant, cependant, il y a non seulement de nombreuses industries qui offrent la possibilité de voyager, les années sabbatiques, etc., ce qui signifie que les individus ont souvent «vu le monde» avant même de chercher un emploi. Les

⁸¹ STAHL, G., BJORKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J. and WRIGHT, P., *Six Principles of Effective Global Talent Management*. 2012. Available from <https://sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/> [Accessed 29 December 2017], p. 25.

⁸² BARNEY, J., "Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, Vol 10, No 3, 1986, p. 656-665., p. 658.

compétences «rares» sont maintenant également très recherchées par d'autres entreprises, qui profitent du personnel de formation de la Royal Navy pour les attirer vers une meilleure offre. Comme la Royal Navy ne semble plus détenir un avantage concurrentiel dans les moyens décrits par Barney, il semblerait qu'elle doive chercher d'autres stratégies afin de gagner un avantage concurrentiel dans le recrutement (et la rétention) des talents. Une stratégie de gestion des talents cohérente et continue qui garantit que la bonne personne est dans le bon emploi au bon moment ferait beaucoup pour atteindre cet objectif. Une fois ceci réalisé, la Royal Navy peut alors se pencher à nouveau sur une stratégie de gestion des talents dans le sens de McKinsey, qui se concentre sur les «stars».

Résoudre le problème de la stratégie de gestion des talents

Ayant accepté qu'une stratégie de gestion des talents est effectivement requise par la Royal Navy, et que la stratégie actuelle n'est pas adaptée à son objectif, nous devons nous concentrer sur ce à quoi une stratégie améliorée devrait ressembler. Pour ce faire, nous devons tenir compte de la culture organisationnelle établie dans la Partie II ainsi que de l'environnement externe tel qu'analysé dans la Partie I, en tenant compte à la fois de la théorie de la gestion des talents et de meilleures pratiques.

Alors qu'il existe une multitude de documents disponibles sur les meilleures pratiques de gestion des talents, il y en a peu qui se concentrent sur les nuances des forces armées. Kane suggère que c'est parce que beaucoup de civils ne sont pas prêts à critiquer une organisation qui, premièrement, est tenue en grande estime par le grand public et, deuxièmement, dont ils ont peu ou pas de connaissances⁸³. Il appartient donc aux forces armées de reconnaître le problème et de travailler ensuite à trouver des solutions. Une façon d'identifier des solutions consiste à faire un brainstorming. En utilisant des idées provenant de plusieurs sources tant

⁸³ KANE, T., *Bleeding Talent: How the US Military Mismanages Great Leaders and Why It's Time for a Revolution*. New York (Palgrave Macmillan US), 2012, 271 p., p. 6.

militaires que civiles⁸⁴, nous pouvons voir qu'il y a plusieurs domaines clés qui méritent d'être examinés plus en détail (Figure 4). En examinant chacun de ces domaines à tour de rôle, nous pouvons voir qu'il y a des domaines clés qui ne sont actuellement pas inclus dans la stratégie de gestion des talents de la Royal Navy, ainsi que des domaines qui pourraient être améliorés.

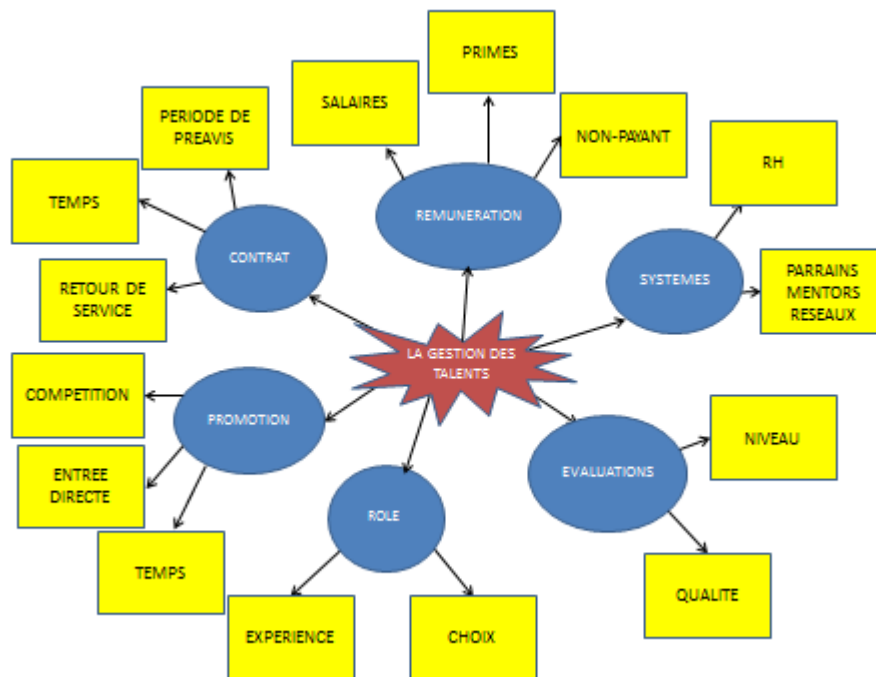


Figure 4

Contrat. La Royal Navy est fière d'offrir une sécurité de l'emploi⁸⁵. Jusqu'en 2015, tous les matelots ont rejoint la Royal Navy pour un contrat de 18 ans, alors que les officiers l'ont rejointe pour 12 ans. Cela a changé en 2015 avec l'introduction du nouveau modèle d'emploi: tous les engagements initiaux pour les officiers et les matelots sont maintenant pour une période de 12 ans, avec des options de volontariat pour des extensions après avoir atteint certaines exigences de formation et de temps. Cette modification a aligné les contrats sur les nouvelles périodes d'admissibilité au régime de pensions des forces armées. Cela soulève cependant un précédent intéressant. Les meilleures pratiques en matière de gestion des talents

⁸⁴ MINISTRY OF DEFENCE, *Publication of the Armed Forces Continuous Attitude Survey (AFCAS) 2017 report*. 2017.; BERGER, L.A, and BERGER, D.R. (ed), *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, New York, 2nd Edition (McGraw Hill), 2011, 562 p.; MORGAN, J., *The Employee Advantage*, New Jersey (Wiley), 2017, 282 p.

⁸⁵ ROYAL NAVY, *My Navy, The Offer*, 2018. Available from <https://www.royalnavy.mod.uk/my-navy/the-offer>. [Accessed 6 January 2018].

préconisent des contrats plus courts⁸⁶ et nous pourrions donc suggérer que la Royal Navy doit aller encore plus loin dans la réduction de ses contrats initiaux, même à 5 ans. Bien que cela soit étranger à la culture de «travail pour la vie» de la Royal Navy, ceci aborde l'un des aspects négatifs de la culture organisationnelle mise en évidence dans la deuxième Partie: le sentiment d'être pris au piège pour la vie. Stahl et al⁸⁷ suggèrent que des contrats plus courts peuvent aussi motiver une main-d'œuvre: si les individus pensent que leur travail est à risque (et ils veulent continuer à travailler là), ils travailleront plus dur pour s'assurer que leur contrat est renouvelé.

Lié au thème de la durée des contrats et de la culture organisationnelle de se sentir «pris au piège» dans une carrière dans la Royal Navy, il y a le fait que presque toutes les formes de formation viennent avec un retour de service. Lorsque le personnel entreprend une formation, la Royal Navy exige un retour sur investissement. Cela signifie qu'une personne doit effectuer un retour de service, ou une période de temps qui donne à la Royal Navy un rendement raisonnable sur son investissement⁸⁸. Cela coïncide avec une période de préavis obligatoire de 12 mois, c'est-à-dire que tout le personnel doit donner un préavis de 12 mois de son intention de quitter la Royal Navy après son retour du service. Ces deux éléments sont mis en application par la Royal Navy pour assurer un bon rapport qualité-prix pour une formation souvent longue et coûteuse, mais elle est en contradiction avec l'environnement externe où le personnel est considéré comme beaucoup plus mobile en termes d'emploi. Les programmes d'apprentissage au sein d'entreprises n'ont rien à voir avec un retour de service en échange d'une formation. En fait, ils sont plus susceptibles d'être considérés comme un «essai». En ce qui concerne les délais de préavis, alors que certains contrats pour des postes particulièrement élevés peuvent exiger une longue période de préavis, la période statutaire est d'une semaine et la norme est d'environ quatre semaines⁸⁹. Alors que cela serait culturellement difficile et potentiellement coûteux (en termes de roulement de personnel) pour la Royal Navy, tout changement dans les délais de retour du service et de la période de préavis aurait un avantage potentiel pour la Royal Navy, en plus

⁸⁶ STAHL, G., BJORKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J. and WRIGHT, P., *Six Principles of Effective Global Talent Management*. 2012. Available from <https://sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/> [Accessed 29 December 2017].

⁸⁷ *Id.*

⁸⁸ ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016., Ch. 53.

⁸⁹ UK GOVERNMENT, *Handing in your Notice*, 2018. Available from <https://www.gov.uk/handling-in-your-notice>. [Accessed 9 January 2018].

de diminuer l'impact négatif du personnel se sentant pris au piège. Aujourd'hui, les conditions rigoureuses pour assurer la fidélité du personnel signifient également qu'il est incroyablement difficile pour la Royal Navy de renvoyer le personnel qui ne satisfait pas. Le relâchement des règles en faveur de l'individu pourrait s'accompagner d'un assouplissement des règles de licenciement pour s'assurer que le personnel qui ne convient pas ne devienne pas un poids mort pour le service naval.

Rémunération. Bien sûr, la rémunération est un élément essentiel de toute discussion sur la gestion des talents. Alors que l'on peut affirmer que la valeur et la fierté nationale sont des raisons importantes pour rejoindre les forces armées⁹⁰, personne ne le ferait sans être payé. En effet, seul un tiers du personnel est actuellement satisfait de la rémunération et des indemnités offertes par la Royal Navy⁹¹. Ceci est particulièrement aggravé en période de croissance économique, lorsque le secteur privé est témoin d'une augmentation des salaires, mais que les forces armées sont plafonnées à une augmentation de salaire de 1%. Alors, quel est le lien entre la gestion des salaires et des talents? Il y a ceux qui croient qu'en augmentant le salaire de base, vous attirerez instantanément un meilleur calibre d'employé⁹². Certains éléments tendent à suggérer que le fait de payer plus cher que le marché améliore la productivité et réduit le taux de désabonnement⁹³. Une autre école de pensée est que le salaire devrait être lié au niveau de production. Le problème est que la culture militaire est très égalitaire dans ses perspectives, le personnel est payé en fonction de son rang actuel et de son ancienneté, et non en fonction de son niveau de travail. Il existe des dispositions pour différents niveaux de rémunération pour différents métiers, ainsi que des salaires spécialisés, notamment pour les métiers qui ont reçu une formation approfondie ou qui ont des compétences transférables (comme les pilotes et les plongeurs). Néanmoins, elles sont des sources de désaccord car elles sont basées sur des évaluations générales de ce que chaque métier peut faire, plutôt que spécifiquement pour chaque rôle. La culture qui engendre un esprit d'égalitarisme est donc minée lorsqu'un sous-groupe se sent

⁹⁰ KANE, T., *Bleeding Talent: How the US Military Mismanages Great Leaders and Why It's Time for a Revolution*. New York (Palgrave Macmillan US), 2012, 271 p., p. 30.

⁹¹ MINISTRY OF DEFENCE, *Publication of the Armed Forces Continuous Attitude Survey (AFCAS) 2017 report*. 2017.

⁹² KANE, T., *op cit.*, p. 37.

⁹³ BERGER, L.A. and BERGER, D.R. (ed), *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, New York, 2nd Edition (McGraw Hill), 2011, 562 p., p. 179.

sous-évalué, et l'idée que le salaire de base pourrait attirer certains talents signifie finalement perdre le talent dans un autre domaine. Ceci est encore aggravé par les résultats attendus en fonction du rang. Par exemple, des rôles secondaires tels que la pastorale et le leadership général sont attendus de tout le personnel dans des rangs spécifiques; en fonction de l'importance attribuée à ces rôles, on pourrait soutenir que tout le monde devrait être payé en fonction du grade et non en fonction des compétences professionnelles.

Stahl et al⁹⁴ suggèrent que les paiements basés sur le mérite, les primes, sont un bon moyen de motiver le personnel sur le lieu de travail. Bien qu'il existe des dispositions au sein de la Royal Navy pour les «prix» pour reconnaître l'efficacité ou même l'innovation, ce sont des sommes d'argent relativement faibles, et elles ont tendance à être perçues comme un paiement unique plutôt que comme un moyen récurrent de récompenser les talents. Alors que d'authentiques bonus existent dans d'autres secteurs du secteur public, ils sont nettement inférieurs à ceux du secteur privé⁹⁵, car ils doivent répondre à un strict rapport qualité-prix. En plus du sentiment de propriété en ce qui concerne l'argent public, on craint également que l'introduction de la rémunération liée à la performance dans l'environnement militaire ne conduise à une destruction de la culture et de l'éthique de l'honneur et du devoir. Kane⁹⁶ suggère que les paiements de primes pourraient mener les militaires à devenir simplement des «mercenaires».

La rémunération, cependant, n'est pas simplement liée à des récompenses financières. Morgan suggère que les expériences au travail peuvent être, parfois, plus importantes que les récompenses financières pour le recrutement et la rétention⁹⁷. Un élément important de ceci est l'établissement d'une culture dont un individu peut être fier de faire partie. Ce n'est pas un domaine où la Royal Navy se bat, avec près de 80% du personnel se disant fier d'être dans la Royal Navy⁹⁸. Cependant, face à d'autres domaines suggérés par Morgan, comme se sentir

⁹⁴ STAHL, G., BJORKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J. and WRIGHT, P., *Six Principles of Effective Global Talent Management*. 2012. Available from <https://sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/> [Accessed 29 December 2017].

⁹⁵ BLOOM, J., *The public and private sector bonus divide*, 2014. Available from <http://www.bbc.com/news/business-28981878>. [Accessed 11 February 2018].

⁹⁶ KANE, T., *Bleeding Talent: How the US Military Mismanages Great Leaders and Why It's Time for a Revolution*. New York (Palgrave Macmillan US), 2012, 271 p., p. 26.

⁹⁷ MORGAN, J., *The Employee Advantage*, New Jersey (Wiley), 2017, 282 p., p. 128.

⁹⁸ MINISTRY OF DEFENCE, *Publication of the Armed Forces Continuous Attitude Survey (AFCAS) 2017 report*. 2017, p. 20.

valorisés par les cadres supérieurs, les résultats sont moins positifs, moins de 40% du personnel de la Royal Navy se sent valorisé. Cela pourrait, bien sûr, être lié aux salaires et indemnités. Cependant, les résultats d'un sondage⁹⁹ suggèrent que l'offre globale ne répond pas aux attentes de la main-d'œuvre - l'équilibre travail / vie privée n'est pas atteint, le manque de soutien pour les familles, le mauvais équipement et les changements du système de retraite sont tous cités comme les raisons d'une baisse du moral général. Certains de ces aspects négatifs peuvent être attribués à l'environnement économique externe, qui détermine les dépenses de défense, ou à l'environnement politique, qui doit utiliser la Royal Navy comme outil diplomatique. Des preuves anecdotiques suggèrent que les attentes traditionnelles pour le personnel rejoignant la Royal Navy ne sont pas satisfaites à cause de cela - par exemple l'opportunité de «voir le monde». Les anecdotes du personnel effectuant des déploiements à l'étranger suggèrent qu'il y a moins de possibilités d'explorer les pays visités, les visites aux ports étant plus courtes et centrées sur le travail que le repos et la récupération, les déploiements étant ciblés dans des zones d'influence comme le Moyen-Orient. Le résultat est que les marins n'ont plus l'impression de voir le monde, mais seulement une petite partie. Cependant, la Royal Navy a la capacité de changer des domaines, même si certains nécessiteront un changement de culture. Les routines de travail en sont un, et il y a un travail continu pour voir comment les routines de travail peuvent répondre aux exigences de la Royal Navy et répondre aux désirs de la main-d'œuvre. Un autre moyen consiste à exploiter davantage les possibilités existantes en matière de formation continue, de sport et d'amélioration de l'environnement physique du lieu de travail. Si cela peut être réalisé de manière juste et équilibrée, la Royal Navy peut se réinstaurer en tant qu'employeur qui offre quelque chose au-dessus et au-delà des autres, et cela peut contribuer à résoudre le problème du recrutement et de la rétention des talents.

Évaluations. Dans l'ensemble des forces armées britanniques, la satisfaction à l'égard de l'équité des systèmes d'évaluation et de promotion a diminué depuis 2010¹⁰⁰. L'évaluation annuelle de la Royal Navy a deux fonctions principales: «informer le sujet, formellement et honnêtement, s'ils ont bien travaillé»¹⁰¹, en

⁹⁹ MINISTRY OF DEFENCE, *Publication of the Armed Forces Continuous Attitude Survey (AFCAS) 2017 report*. 2017, p. 20.

¹⁰⁰ *Id.*

¹⁰¹ [Traduction libre de "informs the Subject, formally and honestly, how well they have done"] ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016., p. 57-4.

fournissant un retour à l'individu sur la façon d'améliorer sa performance et ainsi augmenter son potentiel. Il est également utilisé à des fins de gestion de carrière, «y compris les processus de sélection pour la promotion, le commandement, le changement de commission / carrière élargie, les affectations futures et la formation»¹⁰². Bien qu'il y ait peu de preuves que le personnel soit en désaccord avec le raisonnement derrière les évaluations annuelles, la manière dont elles sont menées est souvent remise en question. Des preuves anecdotiques suggèrent qu'il existe de grandes disparités dans les capacités des rédacteurs des rapports à fournir une description juste et précise des performances. On craint également que le système ne permette pas suffisamment la reconnaissance de son environnement de travail. Par exemple, est-il vraiment possible de comparer les performances et le potentiel d'une personne travaillant dans un environnement opérationnel à quelqu'un qui travaille dans une routine de 9h à 17h dans un bureau du port de base? Cependant, le système de rapports d'évaluation annuels est intrinsèquement lié à la culture organisationnelle de la Royal Navy, la structure hiérarchique fournissant un processus très simple pour activer le processus. Celui-ci pourrait-il être amélioré pour être rendu plus efficace, surtout si l'on considère la gestion des talents?

Capelli valide certaines des préoccupations anecdotiques concernant les rapports d'évaluation. Il déclare qu'il y a peu d'emplois qui «se prêtent à des mesures objectives de performance»¹⁰³ et qu'il y a une aversion générale pour l'inégalité parmi les leaders. Il y a aussi une forte propension à la clémence et à la partialité parmi ceux qui rédigent des rapports. Le résultat final est que les rapports deviennent fades à cause de leur incapacité à identifier les faiblesses et les domaines à améliorer, ce qui à son tour conduit à une incapacité à identifier les véritables plus performants. La culture de la Royal Navy pourrait encore entraver ce processus: les relations, la «fraternité» si importante pour assurer la cohésion d'une équipe en temps de guerre peuvent signifier que le personnel est trop proche pour être objectif, ou pire, a peur de s'attaquer aux mauvaises performances de peur de causer de mauvais sentiments dans l'équipe.

¹⁰² [Traduction libre de "including selection processes for promotion, command, change of commission/extended career, future assignments and training"] ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016., p. 57-4.

¹⁰³ [Traduction libre de "lend themselves to objective measures of performance"] ¹⁰³ CAPELLI, P., *Talent Management for the Twenty First Century*. 2008. Available from <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> [Accessed 17 December 2017], p. 314.

Une façon de surmonter cela pourrait consister simplement à élargir l'écart entre le sujet et le notateur. Néanmoins, même cela entraînerait une charge de travail disproportionnée pour le personnel plus expérimenté, ainsi que des allégations selon lesquelles l'évaluateur n'est pas assez proche pour connaître réellement le sujet et son potentiel. Selon Capelli¹⁰⁴, un autre moyen d'y remédier est d'utiliser des évaluations basées sur les compétences, où ces dernières sont évaluées plutôt que les tâches. Ce faisant, il est plus facile de mesurer un comportement plus généralisé et d'identifier ainsi les plus performants en fonction des attributs. Le système d'évaluation de la Royal Navy mesure le personnel par rapport aux mêmes attributs de performance avec du texte pour appuyer ses notes¹⁰⁵. Il est ensuite appuyé par une déclaration écrite sur l'évaluation par le superviseur du potentiel de l'individu, fondée sur la définition du mérite que nous avons vue dans la Partie II. Berger et Berger¹⁰⁶ suggèrent que trois à sept compétences générales sont suffisantes et que les compétences suivantes devraient être évaluées en fonction des domaines d'emploi, par exemple, l'administration ou l'ingénierie. L'introduction de cette méthode réduirait sans aucun doute certaines des préoccupations concernant les évaluations comparant «les pommes et les poires», en particulier lorsque la promotion est effectuée par famille professionnelle plutôt que sur l'ensemble du rang.

Promotion. La promotion dans la Royal Navy est effectuée en utilisant un mélange du temps minimum servi, les exigences de formation remplies et la sélection basée sur la démonstration du mérite. Chaque niveau et spécialisation ont des exigences différentes en termes de temps et d'entraînement, et il n'est possible d'être promu que par un seul grade à la fois. Les conseils de trois à cinq officiers supérieurs sont formés pour déterminer qui devrait être promu dans chacune des spécialisations et dans chacun des rangs. Seuls les dossiers des personnes jugées éligibles par le temps et les qualifications de formation sont présentés au conseil. Il sélectionne ensuite le personnel de cette cohorte en fonction de son potentiel conformément à la

¹⁰⁴ CAPELLI, P., *Talent Management for the Twenty First Century*. 2008. Available from <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> [Accessed 17 December 2017], p. 314.

¹⁰⁵ MINISTRY OF DEFENCE, *Tri-Service Appraisal Reporting Instructions*, Joint Service Publication 757 Vol 2.1, 2017, Ch. 3.

¹⁰⁶ BERGER, L.A, and BERGER, D.R. (ed), *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, New York, 2nd Edition (McGraw Hill), 2011, 562 p., p. 48.

définition du mérite, en utilisant les évaluations annuelles comme seule preuve. Le nombre de membres du personnel promu chaque année est établi en fonction des besoins en effectifs. Cette méthode de promotion, cependant, est souvent critiquée comme étant injuste et trop dépendante de la qualité de la rédaction de rapports¹⁰⁷. Il est allégué également que cette méthode étouffe le talent, en empêchant la promotion accélérée, et en obligeant le personnel à «cocher des cases» plutôt que d'être la meilleure personne pour le travail¹⁰⁸.

La Royal Navy déclare que le système actuel de promotion est essentiel pour garantir que le processus de promotion «soutienne l'exigence de maintenir une hiérarchie de statut et d'autorité pour assumer la responsabilité de la guerre et de la prise de décision»¹⁰⁹. Pourtant, il semble être rempli de problèmes. Parmi les plaintes les plus courantes, on trouve souvent que le personnel est pénalisé s'il s'écarte du chemin de la promotion. Cela peut inclure une période d'apprentissage, l'acceptation d'un poste plus intéressant mais qui ne coïncide pas nécessairement avec les bonnes cases, et qui peut même inclure du personnel un peu plus âgé ou prenant un congé de maternité. En plus de cela, Kane affirme qu'en incluant le temps passé comme une exigence pour la promotion, cela peut avoir un effet dissuasif sur les plus performants, qui peuvent être frustrés par le manque de flexibilité dans la récompense des talents¹¹⁰.

Cette idée est développée par Marx¹¹¹. Il croit que les soi-disant «milléniaux» ont des attentes différentes en matière de promotion: elle ne devrait plus être associée à la longévité et au temps passé, mais plutôt au mérite, quand quelqu'un montre son potentiel et non quand le système dit être promu. C'est un changement de culture important pour une organisation telle que la Royal Navy qui cultive une culture de la hiérarchie et du leadership par la crédibilité. Encore une fois, cette question n'est pas insurmontable. Schein nous dit que si les éléments de la culture d'une

¹⁰⁷ MINISTRY OF DEFENCE, *Publication of the Armed Forces Continuous Attitude Survey (AFCAS) 2017 report*. 2017.

¹⁰⁸ KANE, T., *Bleeding Talent: How the US Military Mismanages Great Leaders and Why It's Time for a Revolution*. New York (Palgrave Macmillan US), 2012, 271 p., p. 28.

¹⁰⁹ [Traduction libre de "supports the requirement to maintain a hierarchy of appropriate status and authority to exercise responsibility for war-fighting and decision making"] ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016, Ch. 8.

¹¹⁰ KANE, T. *Op Cit.*, p. 30.

¹¹¹ MARX, A., *Rethinking Marine Corps Officer Promotion and Retention*, August 2014. Available from <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/Rethinking-Marine-Corps-Officer-Promotion-73014x2.pdf>. [Accessed 16 January 2018].

organisation doivent être ancrés dans l'histoire, une culture peut aussi être une entité en évolution¹¹². Des changements tels que la réduction du temps et des besoins de formation deviendraient bientôt la norme culturelle, en particulier parce qu'il existe des parallèles dans d'autres organisations similaires (telles que les forces américaines) avec lesquelles il est possible de faire des comparaisons culturelles.

Bien sûr, la gestion des talents dans un environnement civil implique généralement le recrutement de quelqu'un spécifiquement pour un poste, à un niveau donné. La notion de recrutement de personnel dans différents grades pourrait-elle fonctionner dans un système résolument hiérarchique tel que la Royal Navy? Nous pouvons établir des parallèles avec une initiative récente visant à recruter des inspecteurs auprès de diverses forces policières. Des individus performants sont recherchés de tous les horizons et suivent un programme intensif de formation de dix-huit mois¹¹³. À la fin de celui-ci ils deviendront inspecteur. Ce système a rencontré au départ une résistance de la part de la communauté policière, qui a estimé que cela saperait les opportunités pour le personnel qui voulait «progresser» à travers cette organisation par ailleurs hiérarchique. Comme l'ont reconnu les échelons supérieurs de la police, un défi de culture organisationnelle important a été relevé. Cependant, à mesure que les services de police se sont concentrés sur la gestion des finances et du personnel, il y avait de solides arguments pour recruter un personnel à un différent niveau d'expertise. Les résultats sont encore à venir car les premières «recrues» sur ce plan n'ont pas encore terminé le programme, mais un plan similaire pourrait être utilisé par la Royal Navy. Comme l'explique Marx, la génération millénaire s'est éloignée de la notion de carrière pour la vie et est beaucoup plus mobile dans ses perspectives d'emploi¹¹⁴. Ainsi, un certain nombre de modèles pourrait être considéré au sein de la Royal Navy. L'un pourrait être de reproduire celui de la force policière, en recherchant du personnel ayant de l'expérience en gestion et en finances et en les intégrant à un niveau supérieur. Un autre serait de permettre au personnel de rejoindre la Royal Navy, à un rang plus élevé, en prenant en compte l'expérience qu'ils ont acquise dans d'autres industries. Bien sûr, ce dernier modèle

¹¹² SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 3rd Edition (Jossey-Bass), 2004, 436 p.

¹¹³ RUTTER, T., *How to join the police force at a senior level through the direct entry scheme*, 2014. Available from <https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2014/may/23/how-to-join-police-senior-jobs>. [Accessed 21 January 2018].

¹¹⁴ MARX, A., *Rethinking Marine Corps Officer Promotion and Retention*, August 2014. Available from <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/Rethinking-Marine-Corps-Officer-Promotion-73014x2.pdf>. [Accessed 16 January 2018].

serait compliqué à gérer, car il serait difficile de mesurer l'expérience de chaque individu. Alors que l'exemple de la force policière se concentre sur le niveau «officier», il pourrait être envisagé à tous les niveaux de la Royal Navy: quelqu'un qui a travaillé dans une cuisine civile pendant cinq ans pourrait-il être rapidement envoyé au Premier-maître, par exemple? Fait intéressant, ce système existe déjà sur papier comme un contrat d'entrée sur mesure¹¹⁵, cependant, il n'y a aucune statistique disponible pour déterminer combien il a été utilisé, ou comment il a été réussi.

Culturellement, cela représente des défis pour la Royal Navy (comme pour la police), car la structure est intrinsèquement hiérarchique. Pourtant, cette notion est en soi quelque peu paradoxale; la Royal Navy accepte que certains membres du personnel rejoignent les rangs des officiers alors que d'autres se joignent à eux en tant que matelots, mais adhérer à un poste d'officier supérieur ou de cadre supérieur est une idée complètement étrangère. Snodgrass suggère que cela pourrait être autant de choses à faire avec les officiers supérieurs qui ont dû suivre une certaine voie résistant au changement, plutôt que d'être un véritable problème de culture¹¹⁶.

Après avoir examiné comment certains exemples de meilleures pratiques des entreprises pourraient fonctionner pour l'entrée directe à différents niveaux de la Royal Navy, nous devons aussi examiner quelles leçons pourraient être tirées de la façon dont les entreprises civiles gèrent les promotions internes. Plutôt que de ne considérer que le personnel "éligible", la Royal Navy pourrait-elle adopter un système dans lequel tous les individus peuvent demander une promotion pour un grade? Au lieu de passer au crible les évaluations, la Royal Navy pourrait-elle utiliser les CV (y compris l'expérience civile) comme ressource supplémentaire pour sélectionner le personnel? D'autres initiatives pourraient inclure des placements temporaires dans le prochain grade, des évaluations et des entrevues individuelles. Berger et Berger conseillent que, pour vraiment évaluer la capacité de promotion ou le potentiel d'une personne, alors les organisations devraient utiliser une

¹¹⁵ ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016, Ch. 48.

¹¹⁶ SNODGRASS, G., *Keep a Weather Eye on the Horizon: A Navy Officer Retention Study*. 2014. Available from <https://blog.usni.org/posts/2014/03/20/keep-a-weather-eye-on-the-horizon-a-navy-officer-retention-study>. [Accessed 14 January 2017].

«combinaison de méthodes d'évaluation»¹¹⁷. La mise en œuvre d'une combinaison de ces idées constituerait un changement important vers le statu quo, puisque les rapports d'évaluation comme moyen de promotion des individus ont été une méthode utilisée depuis longtemps par la Royal Navy. Cependant, un défi encore plus grand que de gérer la réaction à un tel changement serait la mise en œuvre du système. Une plus grande importance serait accordée à la façon dont le personnel est affecté aux rôles et le système de promotion deviendrait une tâche d'administration beaucoup plus importante qui nécessiterait une expertise importante en ressources humaines. Ces deux domaines sont des défis en eux-mêmes.

Rôle. Comme nous l'avons déjà mentionné, si nous voulons adopter un système d'évaluation et de promotion qui assure la gestion adéquate des talents, il est crucial d'identifier les compétences sur lesquelles il est possible de faire un rapport. Les compétences sont inextricablement liées aux rôles ou aux tâches qui sont assumés par les individus. Le projet de gestion des talents du ministère de la Défense se concentre sur le développement des officiers de OF3 à OF6, dans le but de fournir un nouveau moyen de «repérer, évaluer et développer les capacités des officiers afin de placer les bonnes personnes dans les bons emplois »¹¹⁸. En créant six champs de carrière, dont chacun a des connaissances, des compétences et des attributs d'expérience associés, on s'attend à ce qu'il devienne plus facile d'identifier, de suivre et de faire correspondre les rôles des officiers. Alors que c'est une aspiration louable, il y a des défauts qui la rendent moins parfaite. Dans la sphère civile, il s'agit (généralement) du choix d'un individu de passer d'un poste à un autre, forçant ainsi son propre chemin et créant une série de compétences qui, selon lui, feront progresser sa carrière. Ce n'est pas le cas dans l'armée, où le personnel change d'affectation en moyenne tous les deux ans. L'objectif est de donner au personnel une large palette d'expériences, lui permettant ainsi d'assumer un certain nombre de rôles dans le prochain rang supérieur. Comme nous l'avons déjà vu dans la Partie I, la «gestion de carrière» permet un élément de préférence et un degré plus important d'affectation aux rôles qui développeront la carrière. En fin de compte,

¹¹⁷ BERGER, L.A. and BERGER, D.R. (ed), *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, New York, 2nd Edition (McGraw Hill), 2011, 562 p. p. 125.

¹¹⁸ [Traduction libre de "identify, assess and develop the abilities of officers in order to place the right people in the right jobs"] MINISTRY OF DEFENCE, *New Employment Model: Officers' Talent Management*, Defence Internal Brief 2016DIB/30, 17 October 2016, p. 1.

cependant, les besoins du service viennent en premier et si un rôle hautement prioritaire doit être rempli, toutes les autres préférences seront écrasées.

Donc, nous avons un problème: des compétences peuvent être offertes, mais s'il y a un manque d'investissement personnel de la part de l'individu, leur introduction peut-elle être plus démoralisante que gratifiante? Si quelqu'un a une préférence pour un domaine de compétence particulier, a-t-il plus de chances de réussir dans ce rôle? Si le rôle qui vous est assigné est contraire au domaine de compétence que vous avez choisi, est-il susceptible d'être moins motivé et donc moins susceptible d'être bien signalé et plus susceptible de mettre fin à sa carrière navale?

La solution optimale, telle que suggérée par Stahl et al, est d'aligner l'expérience et les compétences d'une personne pour s'assurer qu'elles sont assignées à un rôle qui est le «meilleur ajustement»¹¹⁹. Ce processus dépend toutefois d'un système de RH complexe auquel les militaires ne sont pas habitués¹²⁰. De plus, il ne traite pas de l'impératif opérationnel qui signifie que certains postes doivent être pourvus dans 100% des cas. Il y a aussi un élément culturel à considérer. Bien qu'il n'y ait rien dans l'écriture, il y a ces rôles qui sont considérés comme plus professionnellement exigeant que d'autres et, surtout, plus susceptibles d'être promus. Bien que performant dans des rôles considérés comme plus banals menant sans doute à une promotion éventuelle, il est généralement admis que le fait de bien performer dans l'un de ces emplois «plus professionnel» propulsera sa carrière à un rythme plus rapide. Ceci présente une énigme similaire à celle de la promotion: la sélection pour les missions dépend des évaluations, de l'expérience acquise au sein de la Royal Navy et, malheureusement, d'un élément de chance et de bon timing.

Systemes. Sullivan suggère qu'il existe rarement une relation entre les différentes fonctions des ressources humaines au sein d'une organisation, citant les fonctions

¹¹⁹ STAHL, G., BJORKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J. and WRIGHT, P., *Six Principles of Effective Global Talent Management*. 2012. Available from <https://sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/> [Accessed 29 December 2017], p. 28.

¹²⁰ KANE, T., *Bleeding Talent: How the US Military Mismanages Great Leaders and Why It's Time for a Revolution*. New York (Palgrave Macmillan US), 2012, 271 p., p. 176.

de recrutement et de rétention comme exemple¹²¹. Cela peut poser des problèmes lorsque l'on parle de gestion des personnes: par exemple, si les promesses faites lors d'un processus de recrutement ne sont pas conservées par l'équipe de rétention, il y a rupture immédiate de la relation entre l'employé et l'employeur. Alors que dans la Royal Navy il existe une liaison théorique entre toutes les fonctions de ressources humaines, il n'existe actuellement aucun processus pour déterminer l'efficacité des principes de recrutement ou de formation initiale pour identifier les «talents». Étant donné le manque d'information disponible pour corrélérer le succès ou non du processus de recrutement, nous pouvons dire que les fonctions de ressources humaines sont le premier échec des aspirations de la Royal Navy en matière de gestion des talents. Il n'y a pas de raison culturelle apparente à cela non plus, cela semble être simplement un échec à l'identifier comme une exigence, ou peut-être un manque de ressources pour collationner les résultats.

Cela conduit à un deuxième problème avec la gestion des ressources humaines au sein de la Royal Navy. En plus d'avoir des ressources limitées, le personnel chargé de la gestion des ressources humaines dans la Royal Navy est rarement, voire jamais, «expert». Le plus souvent, le personnel est affecté à la direction du personnel pour une affectation de deux ans avec peu ou pas de formation et passera ensuite à un autre domaine. Nelson souligne que l'armée de terre britannique accorde la priorité à «l'expérience de combat au personnel ou à l'expérience spécifique des RH lors de la sélection du personnel pour la majorité de ses postes de personnel de carrière» qu'à ceux qui ont des antécédents en ressources humaines¹²². Bien qu'il n'y ait pas de données spécifiques disponibles pour soutenir cet argument dans la Royal Navy, il est anecdotique que les emplois dans la zone «Personnel» soient considérés comme un bon travail de promotion, plutôt que d'ouvrir un domaine d'expertise spécifique - il n'est simplement pas assez guerrier dans la culture actuelle. Bien sûr, l'introduction du domaine de la carrière du personnel dans le cadre du projet de gestion des talents¹²³ devrait aboutir à un cadre d'officiers de plus en plus spécialisés dans les ressources humaines, mais il faudra

¹²¹ SULLIVAN, J., *Talent Management Defined: Is It a Buzzword or a Major Breakthrough?*, Sept 2004. Available from <https://www.ere.net/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/>. [Accessed 22 October 2017], p. 3.

¹²² [Traduction libre de "combat experience over Personnel or HR-specific experience when selecting staff for the majority of its strategic-level Personnel Career field positions"] NELSON, K., *Maximising Talent?*, University of Cranfield, 2015/16, 24 p., p. 5.

¹²³ MINISTRY OF DEFENCE, *New Employment Model: Officers' Talent Management*, Defence Internal Brief 2016DIB/30, 17 October 2016.

un changement significatif dans la culture de la Royal Navy pour s'assurer que ces officiers reçoivent autant de crédibilité que ceux dans le domaine des opérations, par exemple. Ce serait la reconnaissance appropriée pour le sentiment souvent utilisé que les gens sont vraiment au cœur de la Royal Navy.

Bien que formaliser la gestion des ressources humaines comme une compétence au sein de la Royal Navy soit une condition absolument essentielle pour que la gestion des talents soit prise au sérieux, il existe d'autres systèmes, moins formels, qui peuvent être exploités. La Royal Navy a longtemps essayé l'idée de mentors, bien qu'il n'y ait jamais eu de programme universel à travers le Service. Il existe également un nombre croissant de réseaux, tels que le réseau pour les femmes de la marine. Il y aura même des individus qui ont bénéficié d'une sorte de «parrainage», en ayant une personne plus expérimentée pour eux en tant que sponsor. Si un mentor peut servir de caisse de résonance, offrir des conseils sur des questions de carrière, par exemple, un parrain est «un champion de haut niveau qui croit en votre potentiel et est prêt à défendre vos intérêts lorsque vous poursuivez votre promotion»¹²⁴.

Dans une organisation qui se targue d'avoir un système de promotion ouvert basé sur le mérite, il est difficile d'imaginer la culture de la Royal Navy s'adaptant facilement à l'un de ces systèmes. On se plaint souvent que toute tentative de «gestion des talents» peut être considérée comme un «traitement spécial». Swales cependant, suggère que tant qu'une organisation peut démontrer que les opportunités sont ouvertes à tous pour profiter de, alors il ne devrait pas y avoir de place pour des accusations d'«injustice»¹²⁵. Une façon de le faire est de reconnaître l'existence de mentors et de parrains, ce qui change la culture de l'une des poignées de main secrètes imaginées et le favoritisme à celui qui favorise une culture d'encouragement et d'auto-assistance.

¹²⁴ [Traduction libre de "a senior-level champion who believes in your potential and is willing to advocate for you as you pursue promotion"] HEWLITT, S.A., *Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career*, Boston (Harvard Business Review Press), 2013, 256 p., p. 10.

¹²⁵ SWAILES, S., *Evaluating Talent Programmes: Some Ethical Considerations*, May 2012. Available from <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/UFHRD2012Evaluation9.pdf>. [Accessed 3 January 2018], p. 5.

Conclusion

Dans chacun de ces thèmes, il y a un dénominateur commun quand on considère la gestion des talents dans le contexte de la Royal Navy, et en particulier sa culture organisationnelle: la transmission de messages est vitale.

Comme nous l'avons vu, il est facile de confondre la gestion des talents avec un «traitement spécial» - les marins dans leurs histoires racontent toujours des histoires de disparitions ou de difficultés. C'est une qualité attachante de la culture de la Royal Navy que le personnel surmontera l'adversité afin de triompher. L'idée selon laquelle certains membres du personnel seront «triés sur le volet» pour une promotion accélérée ou des rôles particuliers va donc à l'encontre d'un élément fondamental de la culture de la Royal Navy. D'un autre côté, la camaraderie est un autre élément essentiel et donc, si une stratégie de gestion des talents est gérée correctement, elle pourrait avoir un résultat positif même pour ceux qui ne sont pas directement touchés¹²⁶. Si un processus de gestion des talents correctement mis en œuvre devait bénéficier même à un petit nombre de personnes, cela enverrait un message précieux indiquant que le talent est recherché et reconnu.

Le problème qui se pose actuellement à la Royal Navy est que, en pleine crise de la main-d'œuvre, toute modification des conditions est perçue comme une mesure désespérée pour recruter et retenir du personnel, plutôt que de reconnaître le talent. Plutôt que d'utiliser une stratégie de gestion des talents pour résoudre le problème du recrutement et de la rétention, il est peut-être temps de reconnaître la nouvelle réalité d'une force déclinante en termes de la Royal Navy. En étant honnête avec la main-d'œuvre (et les politiciens), une stratégie subséquente de gestion des talents peut ensuite être mise en œuvre pour rechercher les bonnes personnes (pas juste assez de personnel), pour faire les bons emplois. Ensuite, on peut se concentrer sur les membres du personnel qui restent dans la Royal Navy, et non sur ceux qui partent, pour s'assurer que la Royal Navy non seulement, conserve son talent, mais, en tire le meilleur parti possible.

¹²⁶ SWAILES, S., *Evaluating Talent Programmes: Some Ethical Considerations*, May 2012. Available from <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/UFHRD2012Evaluation9.pdf>. [Accessed 3 January 2018], p. 5.

CONCLUSION

Le but de ce mémoire était de démêler certaines des complexités liées à la relation entre la gestion des talents et la culture organisationnelle et la philosophie de la Royal Navy. Ce que nous avons découvert est que la Royal Navy a une exigence précise pour une stratégie de gestion des talents, pour trois raisons principales. La première est que la Royal Navy fait face à un défi de main-d'œuvre d'une ampleur énorme, à la fois en termes de recrutement et de rétention du personnel. En gérant les talents, que ce soit dans l'ensemble de l'organisation ou dans des niches sur mesure, il a été prouvé dans d'autres industries que la gestion des talents améliore l'attractivité d'une organisation, augmentant ainsi la fidélité des employés. Deuxièmement, si la Royal Navy veut rester à la pointe des forces maritimes mondiales, elle doit tenir compte des avertissements du général Sir Nicholas Houghton quand il a averti qu'un "équipement exquis, mais des ressources insuffisantes pour équiper cet équipement ou être formé pour l'utiliser, conduirait à une force stratégiquement incohérente"¹²⁷. Une stratégie de gestion des talents bien construite et crédible aidera à assurer que la Royal Navy dispose non seulement de suffisamment de personnel, mais aussi du meilleur, pour faire face à ces moments palpitants sur le plan technologique. Enfin, comme l'a suggéré Marx¹²⁸, la génération «millénaire» s'attend à ce que les talents soient gérés. Sans une stratégie efficace de gestion des talents, la Royal Navy ne devrait pas être considérée comme une perspective attrayante pour les employés.

La culture organisationnelle et la philosophie de la Royal Navy sont parfois considérées comme un obstacle au changement, ce qui impliquerait une stratégie de gestion des talents. On peut s'interroger sur la manière dont une organisation d'une telle base historique, qui repose sur une structure hiérarchique de rangs, d'ordres et d'égalité, pourrait réagir à un système de personnel qui sélectionne efficacement ses meilleurs joueurs? La réponse se trouve dans d'autres éléments de la culture de la Royal Navy tels que la camaraderie: en fin de compte, les marins accepteront et

¹²⁷ Traduction libre de "exquisite equipment, but insufficient resources to man that equipment or train on it" would "lead to a strategically incoherent force"¹²⁷. HOUGHTON, N. *Annual Chief of the Defence Staff Lecture 2013*. [speech] RUSI, 18 December. Available from <https://www.rusi.org/events/past/ref:E5284A3D06EFFD> [Accessed 17 November 2017].

¹²⁸ MARX, A., *Rethinking Marine Corps Officer Promotion and Retention*, August 2014. Available from <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/Rethinking-Marine-Corps-Officer-Promotion-73014x2.pdf>. [Accessed 16 January 2018].

accueilleront leurs collègues avec un véritable talent reconnu de manière appropriée. Il devient représentatif d'un système juste et donne de l'espoir à ceux qui ont des aspirations. N'oublions pas non plus, comme le dit Schein¹²⁹, que la culture d'une organisation est une entité en constante évolution. Des choses qui auraient pu sembler inacceptables il y a moins d'une génération, comme les femmes qui servent en mer, sont maintenant une norme culturelle.

Comme nous l'avons découvert, certains éléments de la structure de la Royal Navy ont peu à voir avec la tradition mais peut-être davantage avec ce qui est devenu une norme culturelle, comme les systèmes de ressources humaines apparemment considérés comme une réflexion après coup. Changer cette situation serait un premier pas important dans la Royal Navy en signalant qu'elle est sérieuse au sujet de la gestion des talents et de ses employés. L'investissement personnel des officiers supérieurs et des matelots à l'appui de ce message est également important pour créer une culture de réussite.

Nous pouvons conclure en disant que, si la relation entre la gestion des talents, la culture organisationnelle et la philosophie de la Royal Navy peut sembler complexe au départ, même incompatible, la vérité est très différente. La Royal Navy doit agir de manière décisive et adopter la gestion des talents: l'avenir de la Royal Navy repose sur elle.

¹²⁹ SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 3rd Edition (Jossey-Bass), 2004, 436 p.

BIBLIOGRAPHIE

AVENEL, J-D., *L'essentiel de la stratégie des organisations*, 2nd Edition (Gualino), 2008, 152 p.

BARNEY, J., "Organizational Culture: Can It Be a Source of Competitive Advantage?" *Academy of Management Review*, Vol 10, No 3, 1986, p. 656-665.

BEECHLER, S. and WOODWARD, I.C., "The Global "War for Talent". *Journal of International Management*, Vol 15, 2009, p. 273-285.

BERGER, L.A, and BERGER, D.R. (ed), *The Talent Management Handbook, Second Edition: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, New York, 2nd Edition (McGraw Hill), 2011, 562 p.

BLOOM, J., *The public and private sector bonus divide*, 2014. Available from <http://www.bbc.com/news/business-28981878>. [Accessed 11 February 2018].

CAPELLI, P., *Talent Management for the Twenty First Century*. 2008. Available from <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> [Accessed 17 December 2017].

CIPD, *Talent Management*, 2017. Available from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/resourcing/talent-factsheet>. [Accessed 1 October 2017].

DENISON, D. and NIEMINEN, L., "Habits as Change Levers", *People and Strategy*, Mar 2014, p 23.

FINLAN, A., *Contemporary Military Culture and Strategic Studies: US and UK armed forces in the 21st Century*, London (Routledge), 2013, 184 p.

HEWLITT, S.A., *Forget a Mentor, Find a Sponsor: The New Way to Fast-Track Your Career*, Boston (Harvard Business Review Press), 2013, 256 p.

HOUGHTON, N. *Annual Chief of the Defence Staff Lecture 2013*. [Speech] RUSI, 18 December. Available from <https://www.rusi.org/events/past/ref:E5284A3D06EFFD> [Accessed 17 November 2017].

JOHNSON, G., "Managing Strategic Change - Strategy, Culture and Action". *Long Range Planning*, Vol 25, No. 1, 1992, p. 28-26.

JOHNSON, G., WHITTINGHAM, R., SCHOLLES, K., ANGWIN, D. and REGNER, P., *Exploring Strategy Texts and Cases*, Harlow, 10th edition (Pearson Education Limited), 2014, 781 p.

- KANE, T., *Bleeding Talent: How the US Military Mismanages Great Leaders and Why It's Time for a Revolution*. New York (Palgrave Macmillan US), 2012, 271 p.
- MARX, A., *Rethinking Marine Corps Officer Promotion and Retention*, August 2014. Available from <https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/06/Rethinking-Marine-Corps-Officer-Promotion-73014x2.pdf>. [Accessed 16 January 2018].
- MINISTRY OF DEFENCE, *New Employment Model: Officers' Talent Management*, Defence Internal Brief 2016DIB/30, 17 October 2016.
- MINISTRY OF DEFENCE, *Publication of the Armed Forces Continuous Attitude Survey (AFCAS) 2017 report*. 2017.
- MINISTRY OF DEFENCE, *Talent Management Strategy*, 2014.
- MINISTRY OF DEFENCE, *Tri-Service Appraisal Reporting Instructions*, Joint Service Publication 757 Vol 2.1, 2017.
- MINKOV, M. and HOFSTEDE, G., "The Evolution of Hofstede's Doctrine". *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol 18, No 1, 2011, p. 10–20.
- MORGAN, J., *The Employee Advantage*, New Jersey (Wiley), 2017, 282 p.
- NATO, *Allied Command Operations Comprehensive Operations Planning Directive V 2.0*, 2013, 444p.
- NELSON, K., *Maximising Talent?*, University of Cranfield, 2015/16, 24 p.
- OFFICE OF NATIONAL STATISTICS, *Overview of the UK population*, February 2016.
- ROYAL NAVY, *Changes to Initial Training: Part 1*, Two-Six TV (Internal Communications Channel for RN). Uploaded 31 Oct 2011. Available from <https://www.youtube.com/watch?v=16b0LfBvwu0> [Accessed 31 January 2018].
- ROYAL NAVY, *Future Navy Vision*. 11/304. Portsmouth: Fleet Graphics Centre. 2014 Available from <http://www.royalnavy.mod.uk/About-the-Royal-Navy/~media/Files/Navy-PDFs/About-the-Royal-Navy/Future%20Navy%20Vision.pdf> [Accessed 20 November 2017].
- ROYAL NAVY, *Initial Recruit Training (Ratings)*. Portsmouth: Royal Navy. 2014. Available from <http://www.royalnavy.mod.uk/About-the-Royal-Navy/~media/Files/Navy-PDFs/About-the-Royal-Navy/Future%20Navy%20Vision.pdf> [Accessed 30 December 2017]
- ROYAL NAVY, *Letter from the First Sea Lord to the Daily Telegraph*, 2017. Available from <https://www.royalnavy.mod.uk/news-and-latest-activity/news/2017/september/22/170922-letter-from-the-first-sea-lord> [Accessed 21 October 2017].

ROYAL NAVY, *My Navy, The Offer*, 2018. Available from <https://www.royalnavy.mod.uk/my-navy/the-offer>. [Accessed 6 January 2018].

ROYAL NAVY, *Naval Personnel Management*, Book of Reference 3 Vol 1, 6th Edition, 2016.

ROYAL NAVY, *Royal Navy People Strategy*. Galaxy Message 32-2012. Available from <http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/libraries/corporate/Galaxy/2012> [Accessed 17 November 2017].

ROYAL NAVY, *Royal Navy People Strategy*. [online] Portsmouth: Royal Navy. 2014. Available from [http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/Organisations/Orgs/Navy/Organisations/Orgs/ACNS\(Pers\)NavSec/CNPS/Pages/RoyalNavyPeopleStrategy.aspx](http://defenceintranet.diif.r.mil.uk/Organisations/Orgs/Navy/Organisations/Orgs/ACNS(Pers)NavSec/CNPS/Pages/RoyalNavyPeopleStrategy.aspx) [Accessed 17 November 2017].

RUTTER, T., *How to join the police force at a senior level through the direct entry scheme*, 2014. Available from <https://www.theguardian.com/public-leaders-network/2014/may/23/how-to-join-police-senior-jobs>. [Accessed 21 January 2018].

SCHAWBELL, D., *How to Use Storytelling as a Leadership Tool*. 2012. Available from <https://www.forbes.com/sites/danschawbel/2012/08/13/how-to-use-storytelling-as-a-leadership-tool/#6e6a8c725e8e> [Accessed 4 January 2018].

SCHEIN, E.H., "Organizational Culture". *American Psychologist*, Vol 45, Ed 2, 1990, p109-119.

SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, 3rd Edition (Jossey-Bass), 2004, 436 p.

SNODGRASS, G., *Keep a Weather Eye on the Horizon: A Navy Officer Retention Study*. 2014. Available from <https://blog.usni.org/posts/2014/03/20/keep-a-weather-eye-on-the-horizon-a-navy-officer-retention-study>. [Accessed 14 January 2017].

STAHL, G., BJORKMAN, I., FARNDAL, E., MORRIS, S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J. and WRIGHT, P., *Six Principles of Effective Global Talent Management*. 2012. Available from <https://sloanreview.mit.edu/article/six-principles-of-effective-global-talent-management/> [Accessed 29 December 2017].

SULLIVAN, J., *Talent Management Defined: Is It a Buzzword or a Major Breakthrough?*, Sept 2004. Available from <https://www.ere.net/talent-management-defined-is-it-a-buzzword-or-a-major-breakthrough/>. [Accessed 22 October 2017].

SWAILES, S., *Evaluating Talent Programmes: Some Ethical Considerations*, May 2012. Available from <https://www.ufhrd.co.uk/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/UFHRD2012Evaluation9.pdf>. [Accessed 3 January 2018].

UK GOVERNMENT, *Handing in your Notice*, 2018. Available from <https://www.gov.uk/handing-in-your-notice>. [Accessed 9 January 2018].

UK GOVERNMENT, *Moving again? Help for military spouses to avoid the employment gap*. 2017. Available from <https://www.armedforcescovenant.gov.uk/moving-help-military-spouses-avoid-employment-gap/> [Accessed 17 November 2017].

UK GOVERNMENT, *National Security Strategy and Strategic Defence and Security Review 2015*, (2015), 98p.

UK GOVERNMENT, *Securing Britain in an Age of Uncertainty: The Strategic Defence and Security Review*, (2010), 75p.

UK GOVERNMENT, ***UK Armed Forces Monthly Service Personnel Statistics 1 December 2016, 2016***. Available from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/584256/Monthly_service_personnel_statistics-December_2016.pdf. [Accessed 17 January 2018].

UNKNOWN, *Le Petit Larousse Illustré*, France (Larousse), 2016, 2048 p.

UNKNOWN, *PESTEL Diagram*, 2018. Available from <https://www.marketing-etudiant.fr/wp-content/uploads/2016/01/pestel.png>. [Accessed 14 October 2017].

WALLACE, T., "UK unemployment at lowest level since 1975 - but prices rise faster than pay", *The Daily Telegraph*, 17 May 2017.

WALLACE, M., LINGS, I., CAMERON, R. and SHELDON, N. "Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image". In: Harris, R.M. and Short, T.W. (ed.) *Workforce Development: Perspectives and Issues*. Singapore: Springer Science + Business Media, 2014, p19-36.