

## Manager les talents au service de la haute performance

### **Auteur :**

Pierre Mirallès, Directeur Général Adjoint de l'IDATE, Doctorant 2<sup>ème</sup> année au CREGO (Université Montpellier II)

### **Résumé de l'article :**

L'article introduit la notion de "management des talents" pour caractériser certaines pratiques (comme le *scouting*, le *coaching* ou le *casting*) qui font appel aux ressources incorporées de certaines personnes-clés de l'entreprise pour lui permettre d'acquérir un avantage compétitif. Il explique pourquoi le management des talents ne peut se concevoir que dans sa relation à la gestion des talents, terme qui caractérise les pratiques de gestion de soi des individus de talent.

### **Mots-clés :**

Talent, Management, Idiosyncrasie, Ressource, Haute Performance

## Pourquoi s'intéresser au talent ?

Les années 2005 et suivantes verront le retrait de la vie active de cohortes nombreuses de *baby-boomers*. Les conditions de leur remplacement par les classes d'âge entrant sur le marché du travail soulèvent de nombreuses interrogations, compte tenu de l'évolution démographique de la plupart des pays du Nord, où ces mouvements risquent d'entraîner un sévère déficit de main d'œuvre qualifiée. Simultanément, la mondialisation se concrétise par un phénomène d'hypercompétition entre firmes, tel qu'il a été théorisé par R. D'Aveni il y a quelques années (1994, 2002). L'hypercompétition, c'est avant tout un contexte au sein duquel aucun acteur ne peut prétendre à bénéficier d'un avantage concurrentiel unique et durable (comme par exemple le coût de production ou les barrières à l'entrée), mais dans lequel les différents compétiteurs recherchent des combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés tels que le délai de mise en marché, la qualité, la capacité financière, la technologie, l'innovation, etc. Par ailleurs, nos économies se "déforment" dans le sens du renversement de la proportion traditionnelle entre coûts de conception et coûts de production des biens et des services. Selon D. Pineau-Valencienne (2003), de 30% des coûts totaux, les coûts de conception – R&D, design, marketing, etc.- seraient passés à 70% du coût de revient des produits mis sur le marché actuellement, les coûts de manufacturing suivant l'évolution inverse. Cette déformation, suscitée ou encouragée par la diffusion des technologies de l'information, s'accompagne d'une augmentation considérable de l'incertitude et des risques auxquels sont confrontés les entreprises. En effet, celles-ci sont désormais appelées à remettre en jeu leur position sur le marché pratiquement à chaque sortie d'un nouveau produit, ou au moins d'une nouvelle génération de produits. Raréfaction de la ressource humaine, mondialisation et hypercompétition, déformation de nos économies par le transfert massif de la valeur vers les processus amont, ces phénomènes créent des conditions qui tendent à renforcer considérablement les exigences de compétence et d'implication des salariés. Dans un tel environnement où la navigation se fait de plus en plus "à vue", les instruments de bord font défaut. Il faut faire confiance avant toute chose aux hommes et à leurs ressources adaptatives : l'époque est au **management des talents**, et le pouvoir échoit souvent aux individualités capables de « faire la différence ».

## Qu'est-ce que le management des talents ?

Notre hypothèse en effet est que la performance de nombreuses organisations dans cet univers incertain repose avant tout sur **l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés**, que nous désignerons par le nom de « **talents** ». Ces individus ne se sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. C'est par exemple le cas du présentateur du « 20 heures » sur une grande chaîne de télévision, du styliste chez le grand couturier, du grand joueur dans l'équipe professionnelle de football, etc. Cela ne signifie pas qu'on ne puisse pas exercer tout métier avec talent, mais simplement que le talent n'est pas toujours et partout un facteur-clé de performance pour l'organisation. Ainsi le management des talents ne concerne ni tous les individus qui composent une organisation, ni toutes les organisations : il naît de la rencontre entre des situations exigeantes et des personnalités exceptionnelles. Aux antipodes d'un modèle universaliste, il va polariser son intérêt sur ce qui fait la singularité des sujets et des situations.

Parmi les industries concernées par le management des talents, se trouvent plus particulièrement celles qui sont marquées par l'innovation permanente, soit en raison de l'effervescence technologique (communication numérique, bio-technologies, etc.) ou encore celles dont les produits découlent directement de la valorisation de la recherche (industrie pharmaceutique, par exemple), c'est à dire d'un processus imprévisible par nature. Les métiers caractérisés par le « temps réel », c'est à dire dont la performance dépend de la vitesse et la justesse de réaction d'individus placés en position à la fois décisionnelle et opérationnelle sur un "terrain" sensible, sont aussi amenés à faire appel aux talents : que l'on songe aux pilotes de chasse ou aux équipes d'interventions spéciales de l'armée, aux sportifs qui jouent leur carrière en quelques secondes aux Jeux Olympiques, etc. Une autre catégorie importante d'organisations concernées par le talent regroupe celles qui exercent ce que l'on pourrait appeler les « métiers de l'unique » (mode, design, spectacle vivant, médias...), c'est à dire ceux dans lesquels le produit revêt par essence le caractère d'un prototype, et qui sont donc « condamnés » à l'excellence, à la création, à la remise en question permanente. L'ensemble de ces industries et de ces métiers pour lesquels la notion de talent est pertinente, nous les appellerons *talent intensive* ou *talent sensitive*.

### **Que peut-on dire du management des talents aujourd'hui ?**

Les recherches en cours définissent le talent d'un individu comme une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées et incorporées dans l'individu qui en est le dépositaire (le « talent », par métonymie). Ces ressources recouvrent des caractéristiques physiques, cognitives, conatives et émotionnelles, et constituent une idiosyncrasie, c'est à dire un actif spécifique. Ces ressources présentent à l'origine les caractéristiques d'un potentiel qui, grâce à un apprentissage et à une préparation adaptée, s'actualise dans des compétences relatives à une activité valorisée dans l'organisation, et s'exprime par des performances exceptionnelles et répétées, le plus souvent reconnaissables à un style unique. Ce style est une propriété relationnelle dans la mesure où il exprime à la fois des traits profonds de la personnalité du talent, dont il est en quelque sorte la projection dans l'activité, mais constitue aussi le moyen de différenciation du talent sur son « marché », l'arme dont il se dote pour se « faire une place » dans son métier.

Plus brièvement et de façon plus opérationnelle, on peut caractériser plus simplement le talent par l'équation :

$$\text{talent} = \text{excellence} + \text{différence}$$

Cette formule présente notamment l'avantage de mettre l'accent sur l'essentiel : le terme de talent traduit l'investissement de l'intégralité de la personne dans la performance supérieure, obtenue dans une activité ou une sphère d'activités particulière. Cette performance est obtenue à partir de dispositions personnelles, c'est à dire à la fois des capacités et des orientations, renforcées au cours du processus d'apprentissage par l'expérience de la réussite. Cette boucle de rétroaction positive engendre le phénomène de la « vocation » (Weber) c'est à dire de la transformation d'une passion personnelle en projet professionnel. Mais la vocation implique une mise à l'épreuve, et notamment à l'épreuve de l'échec et de la compétition. Ainsi, dans un certain nombre de professions comme les métiers du spectacle, du sport, du design, etc., se sont créées des institutions spécialisées, que l'on pourrait nommer des « académies » (dont la *star academy* est à la fois la mise en scène et la caricature), et qui visent simultanément à tester les capacités et les motivations des jeunes gens « doués » pour

une activité, à assurer sur ces bases la sélection des plus aptes, et à organiser l'accès à la profession grâce au tutorat de talents confirmés.

Si le talent est envisagé comme un ensemble de ressources rares appartenant à la personne, celles-ci trouvent leur valorisation économique au travers de processus mis en œuvre par l'organisation apte à les exploiter. Ainsi, l'utilisation de la ressource complexe que constitue le talent se traduit par une nécessaire contradiction / articulation entre gestion et management des talents, si l'on veut bien admettre que :

- pour l'individu, gérer son talent consiste à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation, au sein de l'organisation bien sûr, mais aussi au travers de sa trajectoire professionnelle ainsi que dans sa vie privée. Nous exprimerons ces préoccupations par le terme "exposer" car le talent doit être risqué et montré pour conserver et accroître sa valeur.

- pour l'organisation, manager les talents consiste à mettre en œuvre de façon spécifique, compte tenu des caractéristiques de cette ressource rare qu'est le talent, les actes de gestion typiques des ressources : reconnaître, protéger, exploiter (Thévenet, 2000). Ainsi, reconnaître les talents, c'est d'abord savoir les détecter (*scouting*) pour les capter le plus tôt possible. Les protéger, c'est d'abord les isoler des tentations et des perturbations (*cocooning*). Les exploiter, c'est créer les meilleures conditions de leur expression (*coaching*), et savoir les combiner entre eux (*casting*) pour tirer le meilleur parti de leurs styles complémentaires en vue de la performance collective.

Cette articulation entre gestion et management des talents peut se synthétiser dans le tableau ci-dessous.

| Actes de gestion  | Management des talents   | Gestion des talents   |
|---|--|---|
| <b>Reconnaître</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher / Evaluer</li> <li>• Capter</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détecter / Sélectionner (<i>scouting</i>)</li> <li>• Engager (faire signer)</li> </ul>                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eclorre à sa vocation</li> <li>• Accéder au métier</li> </ul>  |
| <b>Protéger, éviter la dépréciation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stocker / protéger</li> <li>• Préparer / conditionner</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retenir / <i>Cocooner</i></li> <li>• <i>Coacher</i></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher les meilleures conditions</li> <li>• S'entraîner</li> </ul>   |
| <b>Exploiter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allouer à des activités (ou à des productions)</li> <li>• Combiner à d'autres ressources</li> <li>• Recycler les résidus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposer (montrer, faire jouer...)</li> <li>• Rassembler les talents (<i>casting</i>)</li> <li>• Transférer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rechercher les bons challenges</li> <li>• Entretenir et valoriser sa réputation</li> <li>• Se reclasser</li> </ul> |

## Quelles conséquences pour la gouvernance de l'entreprise?

Exprimer comme on l'a fait ci-dessus quelques unes des attentes des talents vis à vis de l'organisation ne revient pas à considérer que les individus talentueux feraient systématiquement partie d'un même « type » psychologique. Simplement, le management des talents, du fait des caractéristiques intrinsèques de cette ressource rare qu'est le talent, induit certaines pratiques managériales spécifiques.

- Si les conditions de sa meilleure expression appartiennent à l'organisation, le talent appartient entièrement à l'individu, ce qui induit une **relation d'emploi symétrique** et un rapport de forces entre l'entreprise et le salarié, qui peut très bien selon les circonstances être à l'avantage de ce dernier, notamment en cas de rareté absolue ou relative des talents. Dans ce cas, surenchère salariale et comportements opportunistes des salariés placés en position de monopole seront parmi les manifestations les plus visibles de la "guerre des talents". Et les organisations seront condamnées à investir de plus en plus de ressources dans la détection (*scouting*) de nouveaux talents.

- Ensemble de dispositions héritées, **le talent** ne s'améliore pas sensiblement par la formation, mais **se renforce par l'exposition à des situations de plus en plus compétitives**. A cet égard, le développement des talents apparaît avant tout comme un processus de sélection des meilleurs ainsi qu'un test de motivation résiliente pour ceux qui acceptent de "payer le prix" de leur différence. Ainsi, la démarche d'intégration dans l'organisation n'est guère fondée sur des processus formels d'apprentissage, mais elle « part de l'individu, s'appuie sur ses sources de passion et l'ensemble des moyens que celui-ci peut se donner pour devenir le meilleur dans le domaine choisi » (Brasseur et Picq, 2000). Suivant cette idée, il serait préférable, voire nécessaire, d'adapter le poste à la personne de talent plutôt que le contraire... c'est tout l'exercice difficile du *casting*.

- Le talent a donc **un besoin permanent de challenges, d'étalonnage**. Sa motivation est principalement « intrinsèque » et orientée sur la tâche, dans une recherche d'excellence personnelle. Le sentiment de maîtrise est alors indissociable de la sensation de **plaisir**, ce qui ne veut pas forcément dire de bien-être ou de confort, car une part de ce plaisir est tiré de la dominance, dans un contexte, on l'a dit, de haute exigence compétitive. Le désir d'éprouver et d'exprimer son talent, le « besoin de s'exprimer et d'actualiser ses capacités propres » (Rogers, 1998), rendent les individus talentueux sensibles aux sollicitations externes, pourvu que les promesses faites rencontrent leur aspirations. La carrière-type du talent serait donc la « carrière nomade » (Cadin et alii, 2003) et cette caractéristique tend à modeler le marché du travail, voire la structure même des organisations, dans les industries *talent intensive*.

- Placer le talent en "état de performance" s'obtient en grande partie en renforçant son **sentiment d'efficacité personnelle**, qui apparaît ainsi comme le principal inducteur de la performance individuelle en situation de haute compétition. Il est donc essentiel pour l'organisation de créer les conditions de ce renforcement, en

particulier par ce qu'on pourrait appeler les « technologies du soi » : *coaching*, *cocooning*, et autres pratiques de **préparation** de l'individu à la haute performance.

## Conclusion

En visant la création des meilleures conditions de la performance individuelle des individus, et en cherchant à canaliser celle-ci au bénéfice de la performance collective, le management des talents met en œuvre un ensemble de comportements et de pratiques spécifiques, dont nous avons essayé de mettre en évidence certaines d'entre elles. Une des nouveautés essentielles de ces pratiques nous paraît être de **systematiser la relation one to one dans les organisations**. Il ne s'agit pas ici d'une mode de plus en matière de marketing social. En effet, bien loin des politiques et des négociations collectives, le talent, parce qu'il est avant tout mobilisation de ressources personnelles, appelle la prise en compte des aspirations singulières de l'individu, et même leur prise en compte immédiate, si on se rappelle que le talent s'exerce souvent dans l'urgence et le temps réel. Cette prise en compte de l'individu tel qu'il est, ici et maintenant, heurte nos habitudes et ne va pas sans grandes difficultés. La plus évidente d'entre elles concerne le sentiment d'inéquité que peut faire naître dans l'entourage des talents la spécificité du traitement dont il sont l'objet. C'est pourquoi les talents sont souvent confinés « à part » des grandes organisations (les sociétés de bourse par rapport aux banques dont elles sont issues, le GIGN par rapport à la gendarmerie nationale, etc.). L'importance pratique de ces considérations pour l'entreprise est assez claire si l'on rappelle pour finir que la performance individuelle du talent conditionne la performance collective de l'organisation. A cet égard, considérer les dirigeants comme des talents serait certainement riche de perspectives pour la gouvernance des entreprises.

## Bibliographie

- Bandura A., *Auto-efficacité : le sentiment d'efficacité personnelle*, De Boeck (Bruxelles), 2003
- Bournois F., Roussillon S. et alii, *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Editions d'Organisation, 1998
- Cadin L., Bender A.-F. et Saint-Giniez V., *Carrières nomades*, Vuibert, 2003
- D'Aveni R., *Hypercompetition*, Vuibert, 1995
- Thévenet M., *Le plaisir de travailler*, Les Editions d'Organisation, 2000