

Reconnaître les talents dans un contexte d'hypercompétition

P. Mirallès
JM. Plane

Depuis plusieurs années, la question du management de la performance se pose avec sans doute beaucoup plus de force que dans le passé au sein de toutes sortes d'organisations, privées, publiques ou relevant même de ce que l'on appelle désormais le tiers secteur (associations, coopératives, mutuelles). Le management est progressivement devenu une activité humaine porteuse de nombreux enjeux qui se cristallisent dans un contexte fortement marqué par quatre grandes mutations majeures aujourd'hui : la mondialisation, la financiarisation, l'impact des nouvelles technologies et les transformations du travail. Du point de vue de la situation concurrentielle des organisations, la mondialisation se concrétise par un phénomène d'hypercompétition inter-entreprises tel qu'il a déjà été théorisé par R. D'Aveni il y a quelques années (1994, 2002). L'hypercompétition, c'est avant tout un contexte au sein duquel il n'y a plus d'avantage concurrentiel unique (comme par exemple le coût ou le temps) et durable, mais plutôt une recherche de la part des compétiteurs de combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés tels que le coût, le temps, la qualité, la capacité financière, la technologie, l'innovation, le talent, etc. C'est dans un tel contexte que les organisations s'efforcent de relever le défi de la mondialisation. La qualité du management peut probablement fournir des éléments de réponse, des pistes pour l'action.

Parler de mondialisation, c'est aussi reconsidérer d'une certaine manière la gestion des hommes ce qui se traduit dans les faits par de nouvelles préoccupations d'entreprises : le développement de nouvelles formes de carrières (les "carrières nomades») constitue un exemple probant de ces nouvelles tendances. En effet, à côté de la traditionnelle carrière organisationnelle, le nomadisme des cadres se multiplie, ce qui implique de nouvelles formes d'implication et un renouvellement des rapports sociaux dans les organisations. C'est dans un tel contexte que de nombreuses questions se posent avec probablement davantage d'acuité que dans le passé aux directions des ressources humaines. Comment faire évoluer les salariés de l'entreprise ? Dans quelles conditions favoriser le développement de comportements plus productifs, plus responsables, plus autonomes, bref plus professionnels ? Qu'est-ce que le talent ? Peut-on l'identifier et le reconnaître au sein des organisations ? Là aussi, le management peut probablement apporter des réponses décisives pour le devenir des organisations. Mais, finalement, qu'est-ce que le management ? Le management est une

activité humaine et sociale visant à stimuler les comportements, à animer des équipes et des groupes, à développer les structures organisationnelles et à conduire les activités d'une organisation en vue d'atteindre un certain niveau de performance. Le management s'intéresse principalement au pilotage des activités, au développement des structures et à la conduite des hommes en situation de travail. Il se différencie assez nettement de la gestion qui fait plutôt référence à la recherche de l'allocation optimale de ressources rares. La performance est devenue un objet complexe à maîtriser pour toute organisation. Elle réside dans sa capacité à relever des défis dans leur simultanéité. Il s'agit de faire face aux défis de la maîtrise des coûts, de la qualité, du respect des délais, de la flexibilité mais aussi de l'innovation et de la variété de l'offre. C'est dans un tel contexte que la notion de talent est interrogée.

1. Pourquoi s'intéresser au talent dans les organisations ?

Depuis quelques années, plusieurs observateurs de la vie économique et sociale évoquent la "guerre des talents", c'est à dire une lutte féroce entre les organisations et les nations pour recruter et pour s'attacher les collaborateurs les plus performants. "Attirer et conserver les meilleurs", tel est désormais le slogan mis en avant par de nombreux cabinets de recrutement ou de conseil en ressources humaines pour faire valoir leurs services. Cette préoccupation est aussi de plus en plus souvent reprise par des organisations professionnelles, voire des gouvernements, pour justifier diverses mesures à caractère exceptionnel ou dérogatoire visant des publics spécifiques. Qu'on se souvienne seulement ici des dispositions fiscales étonnantes prises en 2003 par le gouvernement Raffarin pour encourager le retour en France de certains professionnels prestigieux : scientifiques, experts financiers, sportifs, etc. qui ont émigré pour bénéficier de conditions plus avantageuses que dans leur pays d'origine. Cependant, en dépit du caractère de plus en plus présent de ces préoccupations, la réflexion théorique sur le concept de talent, le rôle du talent dans la performance, et ses conséquences au niveau du management des organisations, paraît à ce jour singulièrement pauvre. En fait, le terme même de talent est pratiquement absent de la littérature consacrée à la gestion, si on met à part quelques ouvrages de circonstance le plus souvent d'origine ou d'inspiration anglo-saxonne, comme précisément *The War for Talents*, écrit il y a quelques années par plusieurs consultants de McKinsey. Il est vrai que cette notion apparaît à première vue étrangère au monde de la gestion : le caractère supposé ineffable du talent, perçu comme une sorte de "je ne sais quoi"; son usage longtemps réservé à des professions spécifiques ou marginales (artistes, journalistes, hommes politiques ou autres); la faible prise des organisations sur la

naissance et le développement des talents singuliers; les difficultés réelles ou imaginaires de leur valorisation au sein d'un collectif; tout cela rendait la notion de talent d'un maniement malaisé et jusqu'à présent d'un intérêt pratique limité... Il en va désormais différemment. Le nombre des métiers concernés par la "guerre des talents" ne cesse apparemment de croître, et les comportements de certains des salariés qui y exercent leurs talents ne laissent pas de surprendre et de déstabiliser leurs responsables : départs massifs de cabinets prestigieux de consultants expérimentés pour fonder des *start-up*; explosion des rémunérations de certains professionnels : présentateurs d'émissions TV, experts en placements financiers, créatifs d'agences de publicité ou... dirigeants d'entreprises du CAC 40; exigences farfelues de "divas" en ce qui concerne leurs conditions de travail, allant du choix de la couleur de leur fauteuil à l'administration de massages californiens à l'heure du thé... Autant de pratiques jugées naguère bizarres ou exotiques, en tout cas sans signification à défaut d'être sans conséquence, mais qui, par leur développement et l'élargissement de la population qu'elles touchent, constituent progressivement une véritable phénoménologie dont nous postulons ici qu'elle présente quelque cohérence.

Prenons un exemple de relations inter-organisationnelles où la notion de talent semble occuper une place prépondérante : le cas de la Silicon Valley près de San Francisco. En sortant de San Francisco par le sud, il suffit de vingt minutes de route sur l'autoroute 101 pour atteindre le cœur de la Vallée. La Silicon Valley constitue une sorte de district industriel comme on en trouve en Italie du Nord. Cette zone géographique regroupe la plupart des entreprises américaines de haute technologie telles que Apple, Hewlett Packard, Intel, Netscape, Yahoo. En réalité, la Silicon Valley n'est pas seulement une zone géographique, elle est devenue un concept, lequel explique la très forte croissance de ces entreprises américaines durant les dernières années. C'est à partir de 1958, avec l'apparition de Hewlett Packard à Palo Alto, que l'on assiste véritablement à la naissance de la Silicon Valley. Le concept général repose sur une philosophie ouverte fondée sur la mobilité des capitaux, des idées et des personnes. La place du talent au sein d'un tel concept est probablement centrale. En effet, les acteurs de la vallée sont davantage motivés par leurs idées que par leur l'entreprise. Dotés d'une mentalité de joueur, ces derniers sont particulièrement intéressés par des systèmes de stock-options qui garantissent une très forte implication dans l'entreprise. Ceci dit, on sait aussi qu'un tel système managérial peut engendrer des drames humains. En effet, ce capitalisme ultralibéral conduit à des normes hebdomadaires qui peuvent atteindre cent heures par semaine pour les acteurs locaux. Au total, le succès au sein de la vallée est tributaire de deux facteurs clés : le talent et le temps disponible pour le travail. Le milieu de la

Silicon Valley est néanmoins très personnalisé et très relationnel, la place de la confiance et du talent dans un tel contexte est considérable. Le management des hommes en Californie peut être caractérisé par plusieurs principes fondamentaux. En premier lieu, l'idée de *high speed* (grande vitesse) est essentielle à comprendre pour étudier le comportement des acteurs de la vallée. La rapidité d'action est un des piliers du management : on n'a pas le luxe d'attendre ! On retrouve clairement le vieil adage *time is money*. En deuxième lieu, et comme chacun le sait, l'Amérique n'est pas un pays social, mais un pays où les gens s'identifient à ce qu'ils font. Le succès est évalué en dollars, véritable étalon de mesure. Tout est donc organisé dans une logique de business et de profit ; le client est la finalité de l'entreprise. En troisième lieu, au niveau de la gestion des ressources humaines, l'attention est davantage portée sur les résultats plutôt que sur les individus. En ce sens, on ne rémunère pas des rapports humains ou sociaux mais des résultats. En effet, c'est la méritocratie qui prévaut : les résultats et les compétences sont considérés comme essentiels et la distance hiérarchique est plus réduite. Ce système managérial fondé sur les compétences et le talent cherche à récompenser le risque. Prendre des risques est perçu comme un comportement très positif et peut, en conséquence, être très bien rémunéré. En outre, les gens croient à ce qu'ils font à San Francisco, et leur naïveté est ainsi une force : s'ils veulent, ils peuvent en prenant des risques. Tout est mesuré par des résultats quantitatifs. Les concepts de *commitment* (engagement) et de jeu (les gens sont joueurs et frondeurs) sont érigés en véritables principes d'action. Enfin, l'esprit d'entreprise est omniprésent et le marketing est considéré comme une fonction primordiale. Le business force les acteurs à être des innovateurs talentueux ! Dans la Silicon Valley, la culture *high tech* stimule le désir d'être toujours numéro un. Les acteurs ont une logique assez binaire : on gagne ou l'on perd. Bien entendu, les gens veulent gagner, et s'ils ne sont pas persuadés de devenir numéro un, inutile de continuer !

Ce qui est particulièrement frappant dans cette description du management pratiqué dans l'univers des *dotcom*, c'est qu'elle pourrait presque s'appliquer telle quelle au monde du spectacle, du sport professionnel, de la mode, etc. Car il existe un ensemble de secteurs d'activité, dont le poids économique est de moins en moins négligeable, dans lesquels la performance des organisations semble fortement corrélée au talent personnel de certains individus qu'elles emploient : que l'on pense aux "créatifs" de la publicité, aux "nez" des industries du luxe, aux "golden boys" de la finance, aux "stars" des industries culturelles, etc. 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. Ainsi le management des talents 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 personnes et des situations.

2. Vers un management des talents dans les organisations ?

Nous définissons 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 ont au départ 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 par 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, mais constitue aussi le moyen de différenciation du talent sur son « marché ».

Plus brièvement et 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.

Les questions de l'origine et du développement du talent sont évidemment essentielles. Elles mobilisent des connaissances extérieures au domaine de la gestion, que nous ne ferons ici qu'effleurer. Pour schématiser à l'extrême, notre conception considère le talent comme le produit de l'interaction entre :

- Des « dispositions » à caractère héréditaire, à l'origine d'expériences réussies, c'est à dire de performances exceptionnelles dans une activité ou une sphère d'activités ;
- Des circonstances sociales et environnementales favorables, notamment stimulations familiales, mais aussi structures d'apprentissage et d'entrée dans le métier;
- Des croyances, que l'on peut regrouper sous l'appellation de « sentiment d'efficacité personnelle » (Bandura, 2001) ou encore de « volonté de réussir » (Bourdieu, 1992).

Les déterminants initiaux de cette « boucle de rétroaction positive » se mettent généralement en place dans l'enfance pour créer le phénomène de la « vocation » (Weber, 1917). Cette vocation est souvent canalisée dans des institutions (les « académies »), mais elle implique toujours un investissement fort de la personne, un « prix à payer » (Roussillon, 1998).

Ces quelques caractéristiques du talent ne sont pas sans conséquences sous l'angle du management :

- Le talent appartient entièrement à l'individu, mais les conditions de sa meilleure expression appartiennent à l'organisation, ce qui induit une relation d'emploi symétrique (i.e. un rapport de forces équilibré) et un très fort avantage compétitif pour l'organisation qui sait combiner de façon optimale le talent avec ses propres « actifs spécifiques » (Brousseau, 1993) – et tout particulièrement les autres talents dont elle dispose !
- Le talent, s'il ne s'améliore pas sensiblement par la formation, se renforce par l'exposition à des situations compétitives. A cet égard, l'éducation des talents apparaît avant tout comme un processus de sélection des meilleurs et un test de motivation résiliente : les classes préparatoires aux concours des grandes écoles, les centres de formation des clubs de football professionnels, les diverses « académies » supposées produire les futures stars du *show business* manifestent clairement cette orientation. De même, la démarche d'intégration dans l'organisation n'est guère fondée sur des processus formels, mais s'appuie sur la passion de l'individu.
- C'est pourquoi le talent a un besoin permanent de challenges. Sa motivation est principalement « intrinsèque » et orientée sur la tâche, dans une recherche d'excellence personnelle (cf. Nietzsche, 1881 : « j'aspire à mon œuvre »). Le sentiment de maîtrise est alors indissociable de la sensation de plaisir. Cette orientation risque parfois de faire passer au second plan les intérêts de l'organisation : Thévenet parle alors d'un comportement de « diva ». 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, Bender et Saint-Giniez, 2003) et cette

caractéristique tend à modeler le marché du travail, voire la structure même des organisations, dans les secteurs *talent intensive* (Weick, 1996).

- La mobilisation du talent s'obtient principalement par le renforcement du sentiment d'efficacité personnelle, qui apparaît aussi comme le principal facteur de performance individuel en situation de haute compétition. Il est donc essentiel de créer les conditions de ce renforcement et le développement de la confiance, en particulier par ce qu'on pourrait appeler les « technologies du soi » (Ehrenberg, 1995). Le « souci de soi » qui caractérise le talent va au-delà de la sphère professionnelle pour embrasser l'existence privée : « l'art de la conservation de soi » ou encore « l'art de l'égoïsme » dont nous parle Nietzsche (1889) en décrivant son hygiène de vie, est avant tout au service de l'œuvre.

Conclusion

En définitive, le talent est envisagé ici comme un ensemble de ressources personnelles rares, non imitables, idiosyncratiques. Les recherches actuelles conduisent à mettre en avant la nécessaire contradiction / articulation entre gestion et management des talents :

- 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 ;

- 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. Ainsi, reconnaître les talents, c'est d'abord savoir les détecter (*scouting*) pour les capter le plus tôt possible. Les protéger, c'est surtout 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.