

Manager les talents pour faire la différence

Raréfaction de la ressource humaine, mondialisation et hyper-compétition, sont des phénomènes au coeur de nos sociétés développées. Ils créent un contexte qui tend à renforcer considérablement les exigences de compétence et d'implication des salariés. En effet, dans un environnement où les stratégies traditionnelles sont mises en échec, la navigation se fait de plus en plus à vue, il faut faire confiance avant toute chose aux hommes et à leurs capacités adaptatives. L'époque est au management des talents, et le pouvoir échoit de plus en plus aux individualités capables de « faire la différence ».

Qu'est-ce que le management des talents ?

Dans notre univers incertain, la performance de nombreuses organisations 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 managérial universaliste, il va polariser son intérêt sur ce qui fait la singularité des sujets et des défis à relever.

Talent = excellence + différence

Nous définissons le talent comme « excellence plus différence ». En effet, si la compétence d'un individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Le talent est donc d'abord excellence individuelle dans une activité donnée. Et, comme il n'existe aucun maximum absolu qui serait par essence indépassable, l'excellence est avant tout affaire de comparaison. Elle s'apprécie et se mesure souvent (à un moment donné et dans un contexte donné) à travers un étalonnage, un classement (*ranking*) des professionnels, notamment en fonction du niveau de leurs performances. Mais pour faire mieux que les autres, le talent se doit de « faire la différence » dans la compétition. Pour cela, il ne suffit pas d'être bon partout, il faut surtout être meilleur que les autres « quelque part ». C'est pourquoi trouver sa place parmi l'**élite** impose au talent de connaître et de cultiver son **style**. A l'origine, celui-ci n'est autre que la projection dans l'activité professionnelle de caractéristiques individuelles intimes. C'est ce qui fait qu'on distingue sans erreur le travail de l'un du travail de l'autre. Mais au-delà de l'expression de singularités individuelles, le style est aussi et surtout le fruit d'un travail conduit sciemment et patiemment par la personne pour identifier et développer les techniques et gestes professionnels qui lui permettent d'obtenir un avantage compétitif. Signature d'une identité professionnelle, le style apparaît donc comme une sorte de « devoir-être » de l'individu tendu vers l'excellence.

Le talent : une idiosyncrasie

Nous concevons donc le talent d'une personne comme une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées par l'individu qui en est le dépositaire (le « talent », par métonymie). Celles-ci, qui constituent en quelque sorte l'infrastructure, le socle du talent, sont relativement hétérogènes. Elles combinent des aptitudes innées, des compétences spécialisées (des « gestes professionnels » par exemple) ou génériques, mais aussi des attitudes (notamment la « volonté de réussir » ou la résilience) et des croyances (par exemple la conviction que l'on a quelque chose de nouveau ou de différent à apporter à l'organisation). Ces ressources constituent une idiosyncrasie, c'est à dire un actif spécifique incorporé, qui doit donc être géré comme tel.

Le talent appartient à la personne, mais sa **meilleure expression** relève de la responsabilité des organisations qui les emploient. Elle nécessite la mise en œuvre de pratiques originales pour en tirer toute les potentialités. Ce sont ces pratiques qui constituent véritablement le « management des talents ». Car si les individus de talent permettent à l'organisation de faire la différence, alors la principale responsabilité du manager sera de placer ces talents en « **état de performance** ».

Coaching, casting et cocooning

Accompagner les talents vers la haute performance implique de mobiliser trois grandes catégories de facteurs :

- des facteurs « internes » aux individus. Dans la recherche de la performance, il est nécessaire de détecter et de porter à leur plus haut degré de développement et de mobilisation les ressources distinctives des individus de talent. Telle est la fonction propre du *coaching* : **conditionner** le sujet pour l'amener au moment venu à son meilleur niveau, l'accompagner pour lui permettre d'exprimer son potentiel, d'être « présent à lui-même » à l'instant crucial. Un point essentiel du *coaching* est l'établissement entre le coach et le coaché d'une relation de **confiance**. C'est notamment celle-ci qui permettra à ce dernier de développer son « sentiment d'efficacité personnelle » (Bandura), qui apparaît comme un facteur clef de succès en situation de haute compétition.

- des facteurs « externes ». Il s'agit de créer un environnement favorable à la performance individuelle. Outre la dimension purement technique de l'activité, qui consiste à mettre à la disposition de l'individu les « meilleurs » instruments, les « meilleurs » experts, etc., il nous faut retenir ici l'idée que **le talent doit être protégé**, mis à l'abri des perturbations, sollicitations ou incommodités extérieures, et maintenu en état de plaisir narcissique et de confiance. Ce *cocooning* n'est pas synonyme de confort, de « bien-être au travail » comme on le croit souvent à tort, car n'oublions jamais que l'individu doit être **maintenu en tension** vers la recherche de la performance. Simplement, il s'agit de le concentrer effectivement sur la performance, en écartant tout ce qui pourrait disperser l'usage de ses ressources.

- des facteurs « relationnels » (à la fois internes et externes) c'est à dire plus précisément favorisant l'interaction du talent avec les autres ressources de l'organisation, et tout spécialement avec les autres talents dont elle dispose. **Composer une « équipe qui gagne »**, c'est faire en sorte que les talents s'additionnent, qu'ils se mettent en valeur réciproquement, au lieu de se neutraliser ou même de se contrarier mutuellement. Cette compétence le plus souvent tacite, ou plutôt cette pratique managériale émergente, nous la désignons par le terme de *casting*.

En guise de conclusion

Ainsi, contrairement à un discours trop souvent entendu, manager les talents ne saurait se limiter à détecter et à sélectionner les meilleurs professionnels dans une activité donnée. Compétence nécessaire mais non suffisante, le *scouting* peut conduire à des échecs cuisants s'il n'est pas intégré dans un ensemble cohérent de pratiques que nous venons d'évoquer, et qui constituent véritablement le management des talents.

Pierre MIRALLES

Professeur Associé à l'IAE de Montpellier