

Faut-il manager les talents ?

Le talent est incontestablement à la mode, ou, si l'on veut, la mode est au talent et à son usage professionnel. Mais ce terme reste encore assez largement ambigu et flou. Aussi, avant de se lancer dans une telle démarche il convient de répondre à quelques questions opportunes.



JEAN-PIERRE BOUCHEZ
Directeur des Etudes
Groupe Merlane

Derniers ouvrages parus :
Le management invisible, Vuibert, 2008.
Le Conseil (avec Jean Simonet), nouvelle édition
augmentée, Editions d'Organisation, 2009.

Le glissement progressif vers le talent...

La problématique du management du talent s'inscrit dans une évolution que l'on peut décrire à très grands traits en remontant à quelques dizaines d'années. Nous changeons non pas de mode, mais plutôt de monde, en basculant progressivement d'une entreprise verticale, hiérarchique et industrielle, vers une autre forme, plus transversale et immatérielle. Ce basculement nous fait en effet cheminer du modèle de la grande entreprise managériale intégrée, chère à de grands auteurs américains éclairants comme Berle et Means, Galbraith et Chandler, vers un modèle plus éclaté et plus désintégré. Ce nouveau modèle est en réalité hybride, combinant une coordination transversale et marchande (notamment à travers la généralisation des relations clients fournisseurs au sein de l'organisation), mais aussi managériale (la hiérarchie reste souvent très présente).

On ne reviendra pas sur les raisons bien connues de ce basculement (ce n'est pas l'objet de cette contribution), mais on soulignera sa correspondance et sa cohérence avec la gestion des personnes et des collectifs. L'organisation verticale avait légitimé sa cohérence avec le « modèle de la qualification ». Cette logique basculera progressivement, à partir du milieu des années 80, vers le « modèle de la compétence » (sans formellement abandonner la qualification),

traduisant une centration plus marquée sur la personne, dans un environnement plus instable. Force est de constater que cette logique tend peu à peu à s'essouffler dans un contexte où la prévision pluriannuelle devient souvent inopérante et la concurrence toujours plus exacerbée. A l'aune de ce nouveau millénaire, c'est alors le concept de Talent Management qui émerge, en provenance des USA, avec une focalisation encore plus marquée sur les quelques personnes susceptibles d'apporter une sorte d'avantage compétitif décisif à la firme. Cette forme de gestion sélective sera notamment popularisée par le cabinet McKinsey dans un ouvrage collectif *The War for Talent*¹ et activement mise en pratique par Jack Welch alors président charismatique de General Electric². La démarche proposée repose sur quelques idées simples : dans un univers hyper compétitif, la performance repose sur une minorité de personnes-clés capable de faire la différence. Il faut donc les identifier de manière nécessairement sélective en les intégrant dans un groupe spécifique de personnel talentueux. A l'opposé de cette population, un autre groupe rassemble les personnes dont l'avenir au sein de l'entreprise est fortement compromis....

Le groupe intermédiaire, sorte de ventre mou majoritaire, rassemble la grande majorité des personnes qu'il convient alors de stimuler. Cette version pour le moins « pragmatique » est cepen-

dant loin de faire l'unanimité, y compris parmi certains dirigeants. Pourtant cette pratique est toujours recommandée dans la littérature managériale de type anglo-saxonne³.

Un concept flou et des pratiques diversifiées

L'approche centrée sur le Talent Management a été en effet largement critiquée. Sur le plan méthodologique, des observateurs avertis comme les consultants académiques Pfeiffer et Sutton⁴ ont souligné que l'étude du cabinet McKinsey reposerait sur une erreur de corrélation, leurs auteurs recueillant des informations sur les variables indépendantes (ici les pratiques de gestion des collaborateurs à fort potentiel), après la période couverte par les données sur les performances soi-disant engendrées par la gestion de ces collaborateurs. Sur le plan pragmatique ensuite, les observateurs et acteurs (parmi lesquels les dirigeants d'entreprise), n'ont pas manqué de relever les risques et les effets pervers associés à l'hyper-compétition individuelle, au risque de mettre en péril la cohésion sociale. Plus généralement, cette pratique renvoie à une question de fond : que faire de la majorité des personnes qui font « tourner la boutique » ? Comment alors les motiver et les mobiliser ?

De quoi par-le-t-on ?

A ce stade, il devient impératif de

saisir le sens de ce concept en vue de son usage. Les travaux étayés de Pierre Mirallès⁵ nous serviront ici de référence. Le talent y est défini comme la combinaison⁶ d'une excellence individuelle dans une activité donnée (à un moment et dans un contexte donné), avec une différence distinctive, au regard du travail de l'autre. Alors que la compétence d'un individu se définit, comme le souligne Mirallès, par ce qu'un individu sait faire, le talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Naturellement l'application de ces deux variables peut être restrictive et sélective (comme l'illustre la pratique du Talent Management), au contraire plus extensive. A moins que la question ne fasse l'objet que de simple déclarations de principe...

Des pratiques différenciées et des discours...

Si l'on se place du côté des grands groupes internationaux « réputés », la pratique de la gestion des talents est souvent usuelle, mais les pratiques n'en sont pas moins différenciées, notamment quant à l'ampleur de la population concernée. Ainsi l'Oréal⁷ conçoit et met en œuvre une approche très extensive du talent recouvrant potentiellement toutes les personnes, au-delà des dirigeants et des managers, bénéficiant d'un minimum d'expérience. Chez Schneider Electric, au contraire, l'approche est plus sélective et s'assimile à la gestion des hauts potentiels, segmentés selon plusieurs niveaux successifs à franchir : « young Talent », « Potential », « Key Potential » et « High Potential ». De même Pernod Ricard, définit le talent, comme cadres à haut potentiels et ressources clés (experts) passés au crible des « managements review » ou « people's review ».

Au-delà de ces groupes phares, il semble bien que la mise en œuvre

de la démarche talent reste encore largement à initialiser ou à formaliser. Ainsi dans une enquête réalisée en juillet 2008 auprès de 270 responsables RH d'entreprises de toute taille, basées en France⁸, le profil type du talent dans les entreprises est assimilé à des personnes qui interviennent dans un processus critique et de personnes qui se singularisent par des actions décisives en terme de résultat. Mais l'enquête souligne que la grande majorité des entreprises interrogées avouent initier cette démarche : les processus sont en cours de construction, des audits RH sont lancés, une nouvelle entité RH Talents est créée... L'observation internationale semble, pour une part, confirmer cette tendance. Ainsi une étude réalisée par le cabinet DDI (Development Dimension International) en collaboration avec le département Etudes de « The Economist », entre septembre et octobre 2007 auprès de 412 cadres dirigeants en Europe, en Amérique du Nord, Asie et Australie⁹, souligne que si 85 % des dirigeants considèrent que la gestion des talents est l'une de leur priorité stratégique, seuls 20% disent y consacrer du temps et 10% abordent régulièrement la question lors de comités stratégiques. On en reste encore au stade des bonnes intentions...

Pour conclure : comment s'y prendre pour manager le talent ?

A la lumière de ce survol on saisit bien la complexité associée à la gestion du talent. Pour autant, il ouvre des questionnements et des pistes concrètes à investiguer :

1. Est-il nécessaire de se préoccuper de la question du talent ?

Dans de nombreuses situations, on peut concevoir que cette question n'est pas nécessairement opportune ou utile. Ainsi les firmes très impliquées et outillées

dans la gestion sélective des personnes à travers l'usage intégré de concepts opératoires comme la gestion des « Hauts Potentiels », peuvent parfaitement faire l'impasse sur la gestion des talents, à moins que ce terme soit assimilé avec celui de talent (comme chez Schneider Electric). Dans un autre registre, les firmes de type néo-taylorienne, à l'image des call center, pour qui les variables de qualité et productivité constituent des facteurs clés de performance, il n'apparaît pas – a priori – pertinent de se préoccuper prioritairement du talent.

2. Existe-t-il des secteurs ou des phases au sein desquelles la question des talents est plus particulièrement sensible ?

A contrario, les secteurs particulièrement intensifs en connaissances et au sein desquels le capital intellectuel est conséquent (comme les secteurs de haute technologie ou les services intellectuels complexes), mobilisent nécessairement des gens talentueux. De même, plus généralement, les phases amont (R&D, design, marketing, etc.) et même aval (publicité) d'un process, sont le plus souvent considérées comme des activités cruciales, à forte valeur ajoutée. En d'autres termes, le talent se « niche » là où il convient de « faire la différence ». Son déploiement, sa mobilisation et sa valorisation résultent alors de la rencontre opportune mais fragile, entre la personne, supposée talentueuse et l'organisation (particulièrement dans la réalisation d'activités critiques), dans le cadre d'un environnement de travail favorable, susceptible de créer les meilleures conditions pour assurer le déploiement du talent.

3. Quelles sont alors les conditions pour définir et mettre en œuvre une politique de management des talents ?

La réponse découle des propos

précédents. Dès lors qu'il apparaît nécessaire pour une firme et ses dirigeants de se préoccuper de la gestion et du management du talent, il importe alors d'être particulièrement vigilant sur certains aspects :

- Définir d'abord le concept et l'usage opératoire que l'on souhaite faire du talent (et le différencier si nécessaire, du concept de « haut potentiel »).

- S'assurer de la cohérence générale des multiples variables pour assurer au mieux la mobilisation et la valorisation du « facteur talent » :

Le contexte économique, la culture et la stratégie de l'entreprise.

La détermination réelle des dirigeants.

- Le rôle des managers, et notamment la nécessité de les impliquer et de les évaluer sur leur capacité réelle à créer les conditions pour détecter et mobiliser les talents... mais aussi celles des salariés, d'en saisir les opportunités.

Plus généralement une certaine « acceptabilité » - au moins a minima - du corps social.

- Enfin, il ne faudra pas oublier d'évaluer le retour réel sur investissement de la démarche... ★

¹ Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War for Talent*, Harvard Business School Press, 2001.

² Welch J., *Ma vie de patron*, Village Mondial, 2001 (traduction française).

³ Voir par exemple : Larkan K., *The Talent War*, Marshall Cavendish Business, 2007.

⁴ Pfeffer J. et Sutton R., *Faits et Foutaises dans le management*, Vuibert, 2007 (traduction française).

⁵ Mirallès P., « La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ? », *Management & avenir*, n° 11, décembre 2006 et *Le management des talents*, L'Harmattan, 2007.

⁶ Plutôt que la simple « addition » proposée par cet auteur.

⁷ Andriatoraka N. et alii, *Du management des compétences au management des talents*, Mémoire d'expertise, Université Paris-Dauphine, 2007.

⁸ Choc démographique « Le Management des talents », *L'Observatoire Cegos*, Juillet 2008.

⁹ Accessible sur le site www.ddiworld.com