

Des pratiques et des usages diversifiés

Un objectif : faire la différence

Le talent recouvre un spectre très large qui s'étend d'une version élitiste de type anglo-saxon à une conception plus extensive que l'on trouve dans un certain nombre de firmes françaises. Entre les deux, Jean-Pierre Bouchez, directeur des Etudes du Groupe Merlane, propose un éclairage.

Propos recueillis par Florence Davy



Jean-Pierre Bouchez : « Tout le monde est potentiellement talentueux, encore faut-il que l'environnement (notamment le management), soit capable de créer les conditions pour contribuer à le révéler ».

Le terme de talent semble désormais faire partie des discours et des pratiques des dirigeants et des DRH notamment des grands groupes. Est-ce une question de mode ou une nouvelle pratique de gestion ?

L'apparition des concepts en matière de management des RH n'est jamais le fruit du hasard total ! C'est bien le cas, s'agissant du talent. Depuis plus de vingt ans, l'un des concepts dominant a été celui de compétence, qui s'est lui-même substitué à celui de qualification. En réalité, même si ces pratiques se recouvrent souvent partiellement, on perçoit bien la tendance lourde d'un déplacement significatif, qui va de la centration sur l'objet (le poste, que l'on « qualifie ») à celui du sujet (la personne, que l'on évalue). Elle est naturellement en cohérence avec le nouveau contexte d'hyper-concurrence tant au niveau macro-économique (le marché), méso-économique (les firmes) et micro-économiques (les personnes) – ce dernier point étant important –, qui a conduit beaucoup de ces firmes notamment de culture anglo-saxonne, à être très sélectives dans la reconnaissance poussée de la pratique talentueuse, particulièrement dans la décennie 2000. Mais cette nouvelle pratique gestionnaire, qui peut être explicite ou implicite, peut recouvrir des sens et des usages assez différenciés.

« Avoir du talent, c'est "faire la différence". »

Justement, comment résoudre cette difficulté ?

La définition et l'usage du talent peut être très élastique, notamment quant à l'ampleur de la population couverte, à la différence d'autres concepts plus classiques et mieux stabilisés, comme « haut potentiel ». Le spectre du talent peut ainsi s'étendre d'une conception élitiste et sélective que l'on trouve notamment dans beaucoup de grandes firmes de culture anglo-saxonne, à une conception opposée beaucoup plus extensive. Cette dernière peut se formuler de manière ramassée : tout le monde est potentiellement talentueux, encore faut-il que l'environnement (notamment le management), soit capable de créer les conditions pour contribuer à le révéler. Il est donc impératif, s'agissant du talent, de se poser plusieurs questions basiques : de quoi parle-t-on ? Est-il utile ou nécessaire de s'y intéresser ? Quel usage souhaite-t-on alors en faire ? Quel bénéfices concrets en attend-on ? Est-ce compatible avec notre culture ou avec nos autres outils de GRH ?



01

De la conception extensive française (01) à la version élitiste des Anglo-saxons (02), la définition du talent suscite des antagonismes mais n'exclut cependant pas toute possibilité de rapprochement.



02

Précisément, compte tenu de la profusion de termes et de leurs usages en GRH comme « expertise », « haut potentiel », « cadre stratégique »... le « talent » a-t-il un sens et une utilité ?

Le risque de confusion est évident, ainsi d'ailleurs que celui de l'instrumentation. En réalité, chacun de ces concepts renvoie ou se réfère à un sens et à un usage commun, qu'il convient naturellement d'affiner dans chaque contexte en fonction de l'usage précis que l'on souhaite en faire. Ainsi, on sent bien que l'idée de « haut potentiel » se réfère souvent à l'accélération sélective des carrières en vue de la préparation (parfois très en amont) du renouvellement des dirigeants et des cadres supérieurs. Mais il faut bien convenir que dans la pratique les termes peuvent être assez proches et de fait souvent assimilés. Cela est moins vérifié avec « l'expertise », qui renvoie à un degré approfondi d'une compétence, centrée sur un champ particulier. On pourrait évoquer aussi le cas des « divas » difficilement gérables. Bref, à trop vouloir identifier, segmenter et évaluer, on glisse subrepticement dans l'instrumentalisation.

Pour conclure, quelle est votre vision du talent ?

Je positionne pour ma part le talent dans sa tradition « artistique ». Sa manifestation dans l'entreprise apparaît à travers la réussite de la personne dans les activités innovantes à forte valeur ajoutée. Ces activités sont le plus souvent (mais pas toujours) positionnées en amont du process, dans la recherche le design, le marketing et en aval, dans la publicité. Elles comportent aussi une part de risques élevés (à travers le montant des investissements en R&D notamment). Au passage, on relèvera qu'il s'agit d'activités largement immatérielles, y compris lorsqu'elles s'exercent en milieu industriel, comme dans l'automobile.

En d'autres termes, on conviendra que le talent se « niche » là où il convient de « faire la différence ». Il naît et se déploie et se valorise dans la rencontre entre la personne et l'organisation, à travers la réalisation d'activités critiques, le tout dans le cadre d'un environnement de travail favorable, susceptible de créer les conditions les meilleures pour permettre à la personne talentueuse de s'exprimer. Mais cette personne est aussi souvent repérable, sans qu'il soit nécessaire de se doter d'outils sophistiqués... ■

¹ « Tous talentueux », Jean-Marie Peretti, collectif, éditions d'Organisation.

² Jean-Pierre Bouchez, dernier ouvrage publié : « Le management invisible », Vuibert, 2008.