

## Le talent et ses usages professionnels

# Une implication nécessaire des managers

**Pour mieux saisir le concept de talent, il faut en étudier ses représentations et ses usages, de manière à suggérer une opérationnalisation de sa mise en œuvre. Ne devrait-on pas d'ailleurs évaluer davantage les managers sur leur capacité à créer les conditions pour détecter et mobiliser les talents ?**

### Le talent et ses représentations

Dans le langage courant, le talent se réfère volontiers à la posture de l'artiste : « Quel talent, ce musicien ! », a-t-on coutume de dire, pour caractériser une prestation particulièrement réussie. Il est également utilisé depuis assez longtemps, pour désigner des catégories de professionnels qui naviguent au sein de métiers plutôt « branchés » et « tendance », où le fashionable et l'innovation sont au cœur du processus de création et de sa représentation, comme les designers, les stylistes de haute couture, les créatifs de la publicité... On y ajoutera progressivement d'autres professions « en vue », comme le brillant banquier d'affaires qui conclut un deal de premier ordre sur la « place », sans oublier certains footballeurs professionnels...

Peu à peu, le concept se banalise pour envahir progressivement le champ du management et des ressources humaines (à moins que ce champ ne s'en soit emparé...). Le basculement et la focalisation vers la personne (le sujet), s'inscrit notamment dans un contexte d'hyper-concurrence entre firmes, mais aussi entre les personnes. Il faut, néanmoins pour progresser dans ce champ, tenter paradoxalement d'objectiver une caractéristique éminemment subjective... On privilégiera ici l'approche proposée par Pierre Mirallès qui dans un ouvrage étayé<sup>2</sup> caractérise le talent par l'association de deux éléments : l'excellence dans une activité donnée et la différence, ou manière personnelle de faire mieux. Evidemment, le jugement porté sur ces deux éléments peut varier significativement quant à son étendue et/ou à sa profondeur, pour reconnaître l'attribut du talent en situation professionnelle.

### Le talent et ses usages professionnels

La question de la gestion et du management du talent constitue, en effet, un enjeu capital et une priorité pour une très grande majorité de dirigeants, notamment américains et



Par  
**Jean-Pierre Bouchez,**  
Directeur des Etudes,  
Groupe Merlane<sup>1</sup>

européens, comme en témoignent les principales enquêtes récentes<sup>3</sup>. Pourtant, ses usages professionnels semblent différenciés. Rappelons tout d'abord que, dans beaucoup de firmes (notamment, mais pas seulement, dans les PME), la gestion des personnes talentueuses se réalise de manière informelle ou tacite. S'agissant des firmes de taille plus significatives, deux modèles scolaires opposés peuvent être sommairement présentés : un modèle

pour faire progresser, et « C », dont il est implicitement recommandé de se séparer... Il est intéressant de souligner au passage, que l'analyse de McKinsey reposerait sur une erreur de corrélation<sup>6</sup>. Welch a en effet, de son côté, popularisé cette pratique (comme d'autres dirigeants), à travers l'usage du Forced Ranking qu'il a largement décrit et commenté dans ses mémoires<sup>7</sup> et qu'il qualifiait de « courbe de vitalité » (tous les ans, le classement entre ces trois catégories s'effectue, entre ceux qui restent...). On rappellera que de nombreuses critiques se sont élevées contre cette pratique (y compris par des dirigeants) : risque de comportements opportunistes contreproductifs, sous-estimation de l'importance des collectifs de travail, capacité à réellement motiver et mobiliser la grande majorité de ceux qui ne sont pas considérés comme talentueux...

### Un modèle français plutôt de type extensif

Il est plus difficile de trouver un modèle typique à la française... hormis celui de la reproduction des élites dirigeantes (système des grandes écoles), dans nombre de grands groupes, qui s'apparente en réalité à la gestion de super potentiels. Pour tenter de porter un regard assez global, on consultera volontiers l'ouvrage dirigé par Jean-Marie Peretti<sup>7</sup>, qui regroupe une centaine de témoignages de dirigeants, de DRH, de chercheurs et de consultants. C'est incontestablement une vision extensive et diversifiée du concept de talent et de ses usages qui en ressort. Tous talentueux, implique la nécessité pour les managers de créer les conditions environnementales favorables pour révéler et développer le potentiel des individus talentueux. Cette posture prend en compte une large palette diversifiée de population incluant notamment les seniors, les femmes, les jeunes (on pense à la génération « Y »)... La gestion extensive et diversifiée des talents s'apparenterait ainsi à une forme de responsabilité sociale de l'entreprise. Cette perspective prometteuse doit être cependant à coup sur opérationnalisée, pour ne pas ne pas être taxée d'irréaliste, voire de « naïve »<sup>8</sup>. En tous les cas, le marché français des logiciels de gestion des talents,

« Ne surtout pas oublier que les talents sont souvent, au moins potentiellement, déjà présents dans la firme... »

de type sélectif et un modèle beaucoup plus extensif.

### Un modèle anglo-saxon très sélectif du Talent Management

Ce modèle, dans sa version fortement sélective, qualifié souvent de *Talent management* fut largement popularisé par des représentants prestigieux du monde des affaires, comme McKinsey et Jack Welch, l'ex-charismatique président de General Electric. Le célèbre cabinet de stratégie publie, via trois de ses associés, « The War for Talent »<sup>4</sup> (curieusement non traduit en France), dont Welch, sera un fervent militant praticien<sup>5</sup>. La démarche repose sur l'idée que les personnes talentueuses sont rares mais qu'elles font toute la différence. Il est donc recommandé de les classer systématiquement en trois catégories : « A » pour les personnes considérées comme talentueuses, « B », pour la grande majorité, qu'il convient de stimuler



*Un talent pouvant en cacher un autre, il faudra un peu de prudence aux managers, dans ce délicat safari en entreprise, pour viser juste...*



en pleine croissance, ne s'y est pas trompé : il propose des « solutions » de type extensif, impliquant de plus en plus l'ensemble des salariés et l'ensemble des actes de GRH (recrutement, évaluation, carrière, rémunération...)». <sup>9</sup>

« Que retenir de ce survol ? D'abord, la nécessité de définir clairement le concept de talent. »

### Vers une opérationnalisation de la gestion des talents

Que retenir de ce survol ? D'abord, la nécessité préalable de définir clairement et simplement le concept de talent et l'usage que l'on souhaite en faire, au regard notamment du contexte, de la stratégie, du secteur et de la culture de la firme, en sachant que la conception extensive et diversifiée nous semble prometteuse. Ne surtout pas oublier que les talents sont souvent, au moins potentiellement, déjà présents dans la firme... Evaluer enfin les managers sur leur capacité réelle à créer les conditions pour détecter et mobiliser les talents mais aussi celle des salariés, à saisir les opportunités. Voilà déjà un beau programme à mettre en œuvre. Il implique, non pas seulement l'appui, mais surtout l'implication des dirigeants (et aussi des moyens non négligeables), sinon la DRH restera bien esseulée... ■

<sup>1</sup> Dernier ouvrage publié : « Le management invisible », Vuibert, 2008.

<sup>1</sup> Miralles P., « Le Management des talents », L'Harmattan, 2007.

<sup>2</sup> The Boston Consulting Group et World Fédération of Personnel Management Association (2008), « Les projets sociaux des entreprises », Impacts, 2009, éditions Liaisons, octobre 2008 et Baromètre RH. Le diagnostic et les évolutions de la fonction RH. Etude annuelle (6e édition), réalisée avec CSC, Liaisons Sociales et Entreprise et Personnel.

<sup>3</sup> Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., « The War for Talent », Harvard Business School Press, 2001.

<sup>4</sup> Welch J., « Ma vie de patron », Village Mondial, 2001 (traduction française).

<sup>5</sup> C'est du moins ce que soulignent les professeurs Pfeffer et Sutton de l'université de Stanford, dans leur ouvrage très documenté, « Faits et Foutaises dans le management », Vuibert, 2007 (traduction française).

<sup>6</sup> Welch J., Ibid.

<sup>7</sup> Peretti J.-M. (Dir.), « Tous talentueux », éditions d'Organisation, 2008.

<sup>8</sup> Il existe en effet, cependant, des grands groupes qui pratiquent une gestion plus sélective, mais qui s'apparentent dans les faits le plus souvent à la gestion des hauts potentiels.

<sup>9</sup> Voir notamment le dossier d'Entreprise & Carrières, n° 992, 9-15 mars 2010.