

Tous talentueux : un défi à relever

Jean-Marie PERETTI

L'adjectif «talentueux», apparu à la fin du XIX^e siècle, est évoqué par Marcel Proust¹ en ces termes :

« Il y a comme cela des mots nouveaux qu'on lance, mais ils ne durent pas. Dernièrement, j'ai lu comme cela qu'un écrivain était "talentueux". Comprenne qui pourra. Puis je ne l'ai plus jamais revu. »

Un siècle après, le mot «talentueux» a incontestablement duré. Est talentueux, selon les dictionnaires, «celui qui a des aptitudes remarquables pour réussir en quelque chose»², «celui qui a du talent»³ ou même celui «qui a beaucoup de talent»⁴.

Lorsque l'entreprise doit atteindre un haut niveau de performance dans un contexte de forte incertitude, le management des talents s'impose. Les entreprises se plaignent de la pénurie croissante de talents et nous devons nous interroger : pénurie de talents ou talents ignorés ? Réussir à rendre tous les salariés talentueux devient pour les entreprises un impératif stratégique.

Le titre de cet ouvrage exprime donc une ambition à fort enjeu stratégique : que chacun, dans l'entreprise, ait beaucoup de talent. Qu'est-ce qu'un salarié talentueux pour les entreprises aujourd'hui ? Il est dans un premier temps nécessaire d'identifier les différentes approches et composantes du talent. Le talent, selon *Le Robert*⁵, a trois significations : don, aptitude «pour réussir» ; art, capacité, génie, faculté, instinct, qualité ; «aptitude particulière, dans une activité appréciée par le groupe social». Les discours managériaux actuels utilisent le terme talent avec ces trois approches.

1. M. Proust, *Le Côté de Guermantes*, tome I.
2. A. Furetière.
3. *Grand Robert de la langue française*, édition 2001.
4. *Dictionnaire encyclopédique Quillet*, 1937.
5. tome VI, page 984.

La première partie de cet ouvrage est consacrée à la diversité des talents que recherchent les organisations, pour aujourd'hui et pour demain. La seconde partie est consacrée aux spécificités du développement des talents des différentes catégories de candidats et de salariés. Être talentueux est, en effet, un objectif que partagent des populations très diverses. Les talents à développer et les chemins pour y parvenir sont variés. La troisième partie est riche de témoignages d'entreprises qui présentent leurs politiques et pratiques pour manager les talents, les identifier et les sélectionner, les organiser, les accompagner, les protéger et les fidéliser. Ces exemples illustrent les efforts pour rendre talentueux chaque collaborateur. La quatrième partie élargit le champ des témoignages aux expériences menées ailleurs dans le monde. Ce panorama des pratiques témoigne des convergences internationales dans des contextes très divers.

1. La diversité du (des) talent(s)

Le constat est aujourd'hui mondial : les entreprises recherchent énergiquement des talents. Quelle est leur définition du talent ? La première partie de cet ouvrage explore le concept de talent dans sa diversité, son actualité et sa prospective, à travers huit contributions.

Éclaircir les notions de talent et de potentiel, souvent utilisées de façon indifférenciée, est nécessaire. Alain Roger et Denis Bouillet (chapitre 2) le font en lien avec la notion de compétence et proposent un schéma où le talent, défini comme la part exceptionnelle, excellente, différente de la compétence, est, pour partie, une composante du potentiel. Cette distinction est indispensable pour accompagner une mobilité professionnelle.

Raphaël Doutrebente et Louis Forget (chapitre 3), considèrent que les talents n'ont de valeur que celle que leur donnent ceux qui les reconnaissent. La relation de management conjugue les talents. Chacun, salarié et responsable hiérarchique, est client de l'autre pour développer les talents en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il est donc légitime de s'intéresser aux talents attendus chez un manager.

Pour Fernando Cuevas et Dominique Ballot (chapitre 4), ces talents sont nombreux et souvent contradictoires. Identifiant dix contradictions managériales, les auteurs font ressortir la nécessité de constituer des équipes diverses aux talents complémentaires. Le repérage des talents des managers est donc essentiel.

«Le talent soutenable est-il possible en entreprise ?» Françoise de Bry et Christophe Gourdon, à partir d'une réflexion sur la parabole des talents, s'interrogent sur la définition d'un talent «soutenable» (chapitre 5). Quelles sont les limites implicites et explicites à l'épanouissement du talent dans l'entreprise ? Encourager dans l'en-

treprise un talent soutenable, c'est reconnaître le talent de tous en le développant afin d'éviter les situations de stress, d'inconfort psychologique et de « burn out ».

Cécile Desmarais et Emmanuel Abord de Chatillon (chapitre 6) explorent les difficultés du repérage des managers talentueux. Ils soulignent que le talent managérial incorpore la prévention des risques psychosociaux. Ces risques sont devenus aujourd'hui inquiétants dans les entreprises. Le manager traducteur talentueux est en mesure d'appréhender les situations potentiellement risquées et de proposer des pistes de développement des ressources de ses collaborateurs leur permettant de mieux affronter la pénibilité du travail.

Le chapitre 7 est centré sur l'une des dimensions émergentes du talent, c'est-à-dire la prise en compte de la RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise). Agnès Paradas et Sophie Texier, à partir d'un cas d'entreprise, présentent une action de développement de talents responsables. Les talents responsables se déclinent en savoir-devenir et doivent permettre une innovation permanente, clé de la réussite du développement durable.

Françoise de Bry et Paule Boffa-Comby étudient comment valoriser la diversité des talents sans la gommer (chapitre 8). Elles présentent les conditions favorables à l'émergence des talents féminins. Il faut provoquer un changement réel et profond sans heurter ni exclure, rééquilibrer les forces pour gagner en efficacité et en réactivité, (re) positionner constamment la mixité dans sa dimension stratégique et rendre concrets pour chacun les bénéfices attendus, tant humains qu'économiques.

Dans le chapitre 9, Jacques Igalens donne quelques conseils au manager hyper moderne. Il constate que le talent du griot est devenu essentiel pour être reconnu talentueux. S'appuyant sur quelques rappels de la théorie weickienne du sense-making il définit la place du récit et, au-delà du récit, du talent du cadre « griot », c'est-à-dire talent de conteur, il inscrit le talent dans la logique « mintzberienne » des rôles de symbole et de leader. Avec la demande de sens (sensemaking) et de récit (storytelling) le cadre talentueux doit savoir raconter des histoires.

Luc Boyer et Aline Scouarnec concluent cette première partie consacrée à la diversité des talents par l'étude de l'indispensable articulation entre la prospective des métiers et des talents (chapitre 10). La prospective des talents est le prolongement opérationnel de la prospective des métiers. Elle conditionne l'efficacité de la recherche, du développement et de la fidélisation des talents pour demain.

2. Les talents de la diversité

Le titre de cet ouvrage exprime une ambition : que chacun ait beaucoup de talent. La deuxième partie de l'ouvrage est consacrée aux spécificités du développement des talents des différentes populations qui composent l'entreprise.

Les talents de la diversité, source de richesses, sont passés en revue. Le chapitre 11 est consacré aux personnes handicapées. Jean-Rémy Acar, Laurent Bibard et Dominique Viandier les considèrent tout aussi talentueuses que les personnes dites « normales ». Une organisation qui ne recruterait que des clones de ses membres actuels est vouée à sa perte. « Il est essentiel que les membres à la fois intègrent et représentent, dans leur constitution collective, la diversité nécessaire qui rend une organisation désormais compatible avec un environnement changeant, pour le moins bigarré au niveau international, et imprévisible ».

Ainsi, parmi les jeunes de banlieue existent des jeunes talentueux. Patrice Adam et Richard Delaye s'interrogent sur les pratiques de détection et d'encadrement à mettre en œuvre pour favoriser l'émergence de tous les talents (chapitre 12). Certains salariés sont souvent exclus des politiques RH dédiées aux talents. « Tous déconsidérés » pourrait-on même dire de certains métiers. Il faut alors des entreprises talentueuses pour faire émerger des talents et revaloriser des filières. Le témoignage de Jean-Rémy Acar et Laurent Bibard sur la « mutation du vigile à l'agent de sécurité » le montre (chapitre 13).

Être talentueux peut aussi dans l'entreprise être le fait des syndicalistes. L'hommage porté par Philippe Jacquinet et Arnaud Pellissier-Tanon à Arthur Staub (chapitre 14) l'illustre à travers une série de témoignages sur un homme dont l'honnêteté, alliée à ses compétences, fondait la confiance. Par fidélité à ses valeurs, par dévouement à sa communauté de vie, « il mettait toutes ses capacités à résoudre le problème auquel on était confronté », raconte le DRH qui « rêvait de l'avoir à la DRH » !

Lionel Prud'homme et Frank Bournois relient talents et communautés (chapitre 15). Ces deux notions, éloignées, se rapprochent avec la construction dans les entreprises de communautés de talents. Les auteurs soulignent les enjeux pour l'entreprise d'une certaine maîtrise de ces réseaux en plein essor.

Un senior peut-il être reconnu comme talentueux ? Ses talents peuvent-ils être développés ? Trois chapitres sont consacrés à cette population dont le poids dans les effectifs des entreprises croît durablement. Pour Julie Christin, Rodolphe Colle et Xavier Brossetta (chapitre 16), les talents des seniors requièrent une approche spécifique. La gestion par l'oubli, notamment pour la formation, limite les talents. Connaître la représentation des talents des seniors au travail est essentiel pour mettre en œuvre des politiques adaptées. L'étude présentée par Jean-Yves Duyck et Serge Guérin (chapitre 17) fait ressortir des représentations souvent négatives, rarement neutres ou positives et ouvre des pistes pour « partir à la découverte de talents occultés » car, concluent-ils, « les seniors ont du talent » notamment celui de « passeur ». Dans le chapitre 18, « Les seniors dans l'entreprise : que de talents à mobiliser », Ghislain Parisot et Michel Féron présentent l'exemple du Crédit Agricole du Nord-Est. Regarder les seniors comme une ressource inexploitée, adopter une stratégie volontariste et créative, instaurer du changement organisationnel pour créer partout des opportunités d'apprentissage, est la clé des « seniors talentueux ».

Érick Leroux et Jean-Marc Bellot abordent la gestion des talents d'une catégorie spécifique : les commerciaux (chapitre 19). Ils étudient tout particulièrement le cas des talents spécifiques des forces de vente externalisées.

Le chapitre 20 est consacré aux JSQ (jeunes sans qualification), ces jeunes dont le capital scolaire est faible. Lucas Dufour, Sylvie Brunet, Jean-Marie Peretti et Daniel Villedieu étudient les pratiques qui permettent d'identifier, intégrer et développer leurs talents trop souvent méprisés. Car « pour rendre les gens talentueux, il faut avant tout avoir la conviction que chacun peut l'être dans une certaine mesure et quels que soient son niveau et sa situation ».

Catherine Glée et Marc Poncin (chapitre 21) illustrent cet acte de foi à travers la mise en valeur de talents laissés en friche, de profils atypiques et de talents ignorés de travailleurs intérimaires. Cette interrogation – « Que faites-vous de leurs talents ? » – et cette conviction – « Tous peuvent être talentueux » – concluent de façon appropriée cette deuxième partie.

3. Comment les entreprises gèrent-elles les talents ?

La troisième partie est riche de témoignages qui présentent les politiques et pratiques des entreprises pour manager les talents, les identifier et les sélectionner, les organiser, les accompagner, les protéger et les fidéliser. Les cas présentés illustrent la diversité des pratiques des entreprises pour rendre talentueux chaque collaborateur et répondre à des défis particuliers.

Dans le premier chapitre (22), Jean-Luc Vergne, DRH, présente la politique de diversité et d'égalité des chances développée par un grand groupe industriel PSA Peugeot Citroën, pour « conjuguer les talents ». Le rôle des managers dans le développement des talents est essentiel.

David Alis et Caroline Ruillier mettent l'accent sur le soutien du supérieur hiérarchique pour développer le talent de ses collaborateurs (chapitre 23).

« Rendre les managers talentueux » est l'objectif de Martine Brasseur et Laurent Magnien (chapitre 24). Ils répondent à trois questions clés : qu'est-ce qu'un management talentueux ? Comment apprendre à manager avec talent ? Avec quel processus d'apprentissage ?

Florence Noguera, Dominique Criaud et Laurent Cappelletti présentent les enjeux économique et éthique du management des talents. Ils proposent un modèle de développement durable des talents (chapitre 25).

Le management des talents émerge dans un contexte d'incertitude concernant les besoins futurs de l'organisation (Cappelli, 2008). Une démarche GPEC favorisera l'épanouissement des talents. Alain Cougard et Valérie Malaprade (chapitre 26)

montrent comment les accords GPEC et le suivi paritaire des actions mises en œuvre permettent d'orchestrer harmonieusement un ensemble de démarches individuelles et de valoriser les talents disponibles. Cette gestion des talents ne se limite pas aux frontières de l'entreprise. L'échelon territorial, dans le contexte des pôles de compétitivité, peut jouer un rôle essentiel.

Corinne Cabanes, Alain Klarsfeld et Valérie Schneider (chapitre 27), à travers le cas des groupements d'employeurs et du réseau emploi durable en Midi-Pyrénées, soulignent l'intérêt des dispositifs de mutualisation des talents.

Le chapitre 28 est également consacré à l'utilisation du groupement d'employeurs pour développer les talents. Olivier Bachelard et Stéphane Pivetti présentent le cas du GEIQ Agrologis à Saint-Étienne et font ressortir l'épanouissement personnel que la formule apporte au personnel.

Jean-Luc Cerdin et Emmanuelle de Menditte présentent les actions d'AREVA T & D pour recruter, intégrer et faire de chaque salarié un acteur. L'intégration du recrutement et de la gestion des carrières est essentielle (chapitre 29).

Les leviers de la fidélisation des talents sont étudiés par Jean-Luc Cerdin et Isabelle Deniau à partir d'une étude menée dans un groupe international de distribution. Une combinaison de pratiques RH favorise la rétention et l'implication organisationnelle des talents (chapitre 30).

Les secteurs qui connaissent des pénuries chroniques de talents doivent innover pour attirer, former, fidéliser les talents potentiels. Nathalie Malan-Manigne et Robin Sappe présentent la recherche et la mise en œuvre de solutions innovantes pour créer ses propres talents dans le secteur du BTP aujourd'hui (chapitre 31). L'exemple de CARI illustre l'accélération du développement des compétences dans un secteur traditionnel pour rendre tous les salariés talentueux.

Parmi les talents spécifiques, les expatriés demandent une gestion particulière. Le développement des talents des expatriés pose des problèmes spécifiques que Bernadette Fouquet et Marc Valax examinent dans le chapitre 32, et en particulier les programmes spécifiques pour la mobilité internationale des talents juniors avec leurs avantages et leurs limites.

Ces dernières années, le contexte juridique a profondément modifié la problématique du management des talents. Mireille Fesser-Blaess et Jacques Brouillet (chapitre 33) examinent les contraintes et atouts juridiques permettant la reconnaissance et le développement des talents.

Parmi les textes qui ont eu un impact sur la gestion des talents, la loi instituant le bilan de compétences a eu un rôle important. Michel Joras évoque « l'évolution du bilan de compétences au bilan des talents et des vertus ». Ce bilan intègre l'évaluation des savoirs de résilience, des savoirs culturels et des savoirs être éthiques (chapitre 34).

Zahir Yanat défend l'idée que la guerre des talents n'aura pas lieu, dès lors que les entreprises mettent en place les prérequis d'un développement des compétences et d'un développement humaniste (chapitre 35).

Corinne Forasacco et Catherine Voynet-Fourboul, dans un chapitre consacré au développement des talents en entreprise, proposent l'étude des meilleures pratiques pour développer les talents (chapitre 36).

Laurent Choain, dans le chapitre 37, présente le cas du management des talents dans le Groupe Caisse d'épargne. Ce management nécessite une implication déterminante – soutenue en permanence par les dirigeants – des managers de proximité, «ce qui est la marque de fabrique des entreprises enthousiasmantes».

L'application aux talents de l'approche Capital Humain est traitée par Alexandre Guillard et Josse Roussel dans le chapitre 38 («Une nouvelle lecture du talent à l'aune du Capital Humain»).

Jean-Pascal Arnaud et Jean-Marie Peretti abordent deux thèmes : le rôle des acteurs externes dans le management des talents et les objectifs strictement internes ou plus larges d'un développement des talents (chapitre 37).

Pour conclure cette partie consacrée au développement des talents, Pierre Mirallès et Laurent Nicollin évoquent les pratiques permettant de «Protéger les talents pour les conduire à la performance» (chapitre 40). Le cocooning vise à protéger les talents contre les agressions de l'environnement et à les maintenir dans un état de plaisir et de confiance, pour créer les meilleures conditions pour la performance.

4. Le développement des talents ailleurs dans le monde

La quatrième partie élargit le panorama des pratiques actuelles aux expériences ailleurs dans le monde. Les pays retenus ne sont pas ceux auxquels une abondante littérature managériale est consacrée. Tout au contraire. À travers la diversité des contextes, transparait une certaine convergence des pratiques et, dans le cas des multinationales étudiées, une hybridation.

Avec le cas d'une entreprise multinationale, le groupe allemand Bosch, Christoph Barmeyer, Éric Davoine et Andréa Guseweel (chapitre 41) traitent du développement des talents interculturels. Aujourd'hui, les talents de l'international ne sont plus ceux des seuls dirigeants et cadres supérieurs. Ils concernent tous les niveaux hiérarchiques.

Jean-Claude Bernatchez et Claude Cossette abordent la relève des talents à travers le cas du groupe papetier Cascades (chapitre 42).

Le cas de Shell Tunisie permet à Olfa Zeribi, Hichem Kacem et Soufyane Frimousse (chapitre 43) d'étudier «l'exploration et l'extraction de talents» dans la filiale tunisienne d'une multinationale.

La Bulgarie est un pays qui a connu une transition assez rapide du régime communiste vers la démocratie et a récemment rejoint l'Union européenne. Dans le chapitre 44, Albana Vassileva, Ognian Daslavkov et Silvia Tzanova analysent l'évolution des trente dernières années et font ressortir que l'intérêt pour les talents est récent.

L'exemple de la politique de recrutement et de fidélisation d'Air Sénégal International, analysée par Alain Akanni et Samba Sall Hanne, fait ressortir les points de convergence avec les pratiques présentées dans la troisième partie et quelques spécificités du Sénégal (chapitre 45).

Les spécificités du développement des talents dans un autre des nouveaux pays ayant intégré l'Union européenne, la Roumanie, fait l'objet du chapitre 46. Adriana Burlea-Schiopoiu et Alexandra Sandu font ressortir combien les pratiques pour identifier, attirer, intégrer et fidéliser les talents sont nouvelles et s'inspirent des pratiques des entreprises occidentales.

Le développement économique actuel du Maroc entraîne une guerre des talents. Soufyane Frimousse, Abdel-Ilah Jennane et Hichem Zouanat (chapitre 47) examinent comment les grandes entreprises marocaines s'efforcent de détecter et fidéliser les talents. L'hybridation des pratiques est nécessaire pour attirer et fidéliser les talents dans un contexte de fort développement.

Ghanima Assam et Yassine Foudad mettent l'accent sur les risques croissants de fuite des talents rencontrés dans tous les contextes, en particulier dans le contexte algérien, et étudient le cas d'une banque publique pour développer et fidéliser les talents dans ce contexte (chapitre 48)

Jean-Pascal Tricoire et Charles-Henry Besseyre des Horts concluent ce tour du monde par le management des talents dans la zone Asie-Pacifique. Ils font ressortir les défis inédits que les entreprises rencontrent dans cette zone et les réponses apportées par le groupe Schneider Electric (chapitre 49).

Dans le chapitre 50, qui conclue cet ouvrage, Maurice Thévenet et Dominique Vercoustre répondent avec talent aux trois questions clés qui sous-tendent les chapitres précédents : pourquoi s'occuper des talents ? Quelles sont les pratiques de gestion des talents ? Quels sont les dangers et les limites de l'«hyperbole des talents» ?

À travers l'ensemble des contributions et témoignages des talents divers, universitaires et praticiens, qui ont accepté de participer à cet ouvrage collectif, des pistes apparaissent pour que chacun, dans l'entreprise, ait demain beaucoup de talent.