

Extrait

# Best Practices du Management

## Valoriser les talents



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710816

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

## Valoriser les talents

- . Miser sur l'humain
- . Accepter la différence
- . Le talent, une forme de névrose
- . Laisser le talent s'exprimer
- . Etre vigilant avec les «bons élèves»
- . Quelle position prendre ?
- . Les multiples formes de talent
- . 5 conseils pour mobiliser

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## Miser sur l'humain

«L'entreprise a ceci de formidable qu'elle permet à des hommes ordinaires de réaliser des choses extraordinaires pour leur plus grand accomplissement personnel» professait le pape du management Peter Drucker disparu en 2006. Pour lui, «Savoir attirer et retenir des collaborateurs de talent est l'une des missions les plus importantes de l'entreprise» faisant qu'un premier signal d'alarme clignote lorsqu'elle n'y parvient pas. Dans ce cas, la question est de savoir si les dirigeants ont bien pris conscience qu'un bon collaborateur est un investissement à haute valeur ajoutée, les obligeant à tout faire pour le motiver comme à mettre en place un environnement de travail de qualité qui le respecte et le valorise ? Il est clair que pour donner le meilleur de soi-même et être prêt à se défoncer, toute personne de talent a besoin d'autonomie, de respect et plus encore d'une totale liberté d'action. En tout état de cause, il existe 2 motivations psychologiques puissantes pour un «haut potentiel» : le prestige et l'estime de soi. Tout doit donc contribuer à satisfaire ces besoins. D'après Peter Drucker, «Il faut savoir oser prendre le risque d'une large délégation en matière de responsabilités et de prises de décision quitte, à ce que le manager se plante de temps à autre». De toute évidence, «Le succès d'une entreprise repose de plus en plus sur ses salariés et surtout avec les meilleurs d'entre eux, même s'ils n'en sont pas toujours conscients».

### ACCEPTER LA DIFFÉRENCE

Dans toute entreprise, il s'agit de savoir comment gérer la différence de chacun face à l'ordre normatif et aux structures plus ou moins rigides de l'organisation. Pour Laurent Maruani «Le talent est subversif et par essence volatil et éphémère» ce qui suppose :

- . D'accepter l'idée de devoir gérer des personnes présentant des différences notoires avec les profils habituels de postes.
- . Etre tolérant vis-à-vis de la fantaisie d'expression, de l'allure, du non-conformisme, de l'approche délibérément originale.
- . Faire confiance à l'approche «hors-norme» afin de pouvoir mieux détecter les tendances à venir chez le consommateur mais aussi comprendre les mécanismes de décisions dans certains groupes, anticiper les modifications environnementales...
- . Associer le talent à l'approche pragmatique et scientifique de la vérification des détails, à l'analyse des causalités comme à la validation des conclusions en faisant du talent un goodwill de haute valeur ajoutée.
- . Traiter le talent de manière opportuniste et non pas de manière standardisée.
- . Pour la hiérarchie, considérer la personne de talent non comme un rival ou montrer de la jalousie face un collaborateur plus talentueux que soi, mais le traiter comme quelqu'un qui sera certainement moins sournois, soumis, ambitieux ou médiocre que l'arriviste bon chic bon genre de service.

## Le talent, une forme de névrose

Selon Laurent Maruani, professeur à HEC, «Le talent n'existerait pas en soi et ne prendrait forme que par son activation, il serait un patrimoine mais aussi une médiation. La question centrale est alors de savoir si l'entreprise entrave ou non le développement de chaque talent et, par ce fait, s'en prive elle-même !». D'après lui, si le talent est la marque d'une capacité remarquable chez l'individu, il faut y regarder d'un peu plus près dans le cadre de l'entreprise. D'abord parce que l'entreprise ne fournit pas le cadre idéal pour que s'extériorise le talent (sauf celui de la perversion et de la manipulation) en imposant constamment des normes, des procédures, du stress quotidien, de la pression managériale, voire une faible occurrence de créativité. Un contexte directif qui tend globalement à rejeter la recherche de nouveauté, la responsabilisation et les idées dérangeantes, dont l'intérêt et l'efficacité pragmatique sont souvent décisifs à terme. Ensuite, il faut bien convenir que le talent est avant tout individuel, donc égoïste, et ne s'accommode pas forcément bien avec les limites imposées à son expression dans le cadre institutionnel. C'est, par exemple, le cas avec les travaux de recherche menés sur le «management du talent» qui obligent à constater que «Le talent est presque toujours l'expression d'une forme de névrose plus ou moins forte qui incite l'individu à parler de soi» comme le confirme Laurent Maruani. Si, d'après

lui, «Dans le monde artistique cela peut faire merveille car c'est justement ce qui est recherché par le public, dans l'entreprise, celui qui ne peut s'empêcher de parler que de soi est marginalisé et rejeté dans la plupart des cas».

### **LES DOMAINES D'ACTIVITÉ FAVORISANT LES «TALENTS»**

Il s'agit notamment des secteurs relatifs à la communication ainsi que le R&D :

- . Arts et spectacles
- . Audiovisuel
- . Publicité
- . Avocats
- . Relations publiques
- . Gestion des ressources humaines
- . Valorisation de la recherche

### **Laisser le talent s'exprimer**

Le plus souvent, le talent tend à s'exprimer de manière égoïste et égocentrée. Il faut savoir l'accepter et le gérer même dans un cadre de scandale, d'exubérance ou de force d'expression. Il est vrai que les entreprises à structure pyramidale ne sont guère adaptées à ce genre d'exercice. L'idéal consiste alors à intégrer le talent dans un réseau «constructeur» afin que la prise en charge de celui-ci soit partagée et non pas cristallisée sur un seul individu. Pour Laurent Maruani, «Le mieux consiste à laisser la personne de talent libre d'établir un réseau à elle qui peut être en transgression des règles habituelles de relation dans l'entreprise». De la même manière, pour rendre plus facile l'acceptation de la structure officielle, «Il faut que la personne de talent puisse recourir à son réseau personnel pour la confrontation de certaines de ses idées avant de les réintroduire, souvent sous une forme moins brutale, dans son réseau officiel». Il précise cependant que le réseau personnel doit être «Constitué de personnes éloignées de son activité, de ses compétences, de ses projets» afin de bénéficier d'un bon champ de résonance.

### **ETRE VIGILANT AVEC LES «BONS ÉLÈVES»**

Disposer dans son équipe d'un «bon élève» aux qualités indéniables et qui fait bien son travail, sans forcément disposer d'un talent particulier, peut créer des perturbations dans l'équipe dès lors qu'il existe chez lui des points d'incompétence dans le savoir-être, le relationnel, la technique et/ou la prise de décision. Les cas les plus couramment constatés sont :

- . Une impossibilité de compter sur lui en cas de problème ;
- . Une tendance à récupérer les succès mais pas l'échec ;
- . Le fait de ne se sentir jamais responsable en n'assumant pas la mauvaise décision, en se protégeant, voire en évitant de décider ;
- . La certitude d'être constamment bon sans se remettre en cause même lorsqu'il atteint objectivement son seuil d'incompétence ;
- . La reproduction permanente du schéma qui lui réussit le mieux en vivant surtout sur les acquis, ce qui entraîne chez lui une certaine inertie, du conformisme et des habitudes fortes dans la méthode ;
- . La tendance à seconder efficacement son chef direct en essayant de lui faire plaisir même si celui-ci est manipulateur ou pervers.

### **Quelle position prendre ?**

Face aux personnalités atypiques, le problème est de savoir comment faire pour que l'entreprise récupère ce potentiel exceptionnel au lieu de risquer de le contrarier ou de le brider dans un cadre normatif. Construire ou détruire le talent, telle est la problématique en entreprise sachant que chacun estime que son propre talent a 3 caractéristiques :

- . Il existe

- . Il n'est pas bien reconnu dans son entourage
- . L'entreprise ne permet pas de l'exprimer à sa pleine valeur

Il est alors nécessaire de savoir si la culture d'entreprise est capable de proposer un vrai management du talent, alors que ce n'est pas son but principal. Il faut en interne se poser 6 questions simples avant de commencer à gérer les talents :

- . Quels sont les talents qui manquent à notre entreprise ?
- . Quels talents visibles avons-nous et sont-ils valorisés ?
- . Pensons-nous avoir le courage de dénicher les talents cachés et comment ?
- . Le talent est-il chez nous un besoin cyclique, ponctuel ou permanent ?
- . Percevons-nous des risques liés au management du talent et sont-ils techniques, commerciaux, humains, financiers ?
- . Ces risques sont-ils supérieurs à ceux issus de l'absence de management du talent ?

## Les multiples formes de talent

Il est clair que la personne de talent n'est pas forcément dans le légal et le politiquement correct, alors même que dans un premier temps le talent se différencie toujours face à la loi dans une sorte de dissidence créative. Et tant mieux, car cela introduit une contre-mesure vivifiante dans le conformisme ambiant. Il est aussi vrai qu'avec le succès arrivant, l'individu talentueux retombe très souvent dans la «*notabilisation de la réussite*» créant alors malgré lui une forme de «*conformisme du futur*» après avoir été lui-même rebelle. En tout état de cause, la libre expression du talent réussit à faire avancer les choses, même si d'après la psycho-analyse «*L'action est très souvent liée au goût de la propriété*». Un éclairage confirmé par L. Maruani pour qui «*Le talent est une monnaie : talent a d'ailleurs donné dollar. Il est une valeur marchande, il est même un bien de luxe qui doit être esthétique, solide, agréable, de haute qualité et cher car rare*». En fait, la question qui se pose est de savoir si le talent est uniquement centré autour d'une valeur ajoutée de nature «économique» pour l'entreprise ou si d'autres formes peuvent également caractériser le talent dans le monde professionnel : patience, intelligence, humilité, sagesse, loyauté...

## 5 CONSEILS POUR MOBILISER

### . Eviter le stress inutile

Multiplier les plans d'action, augmenter la fréquence des reportings ou transmettre une pression excessive sur les résultats aux membres de l'équipe s'avère contre-productif.

### . Témoigner de l'attention

Alors que la rigueur salariale réduit les augmentations sur la feuille de paie, il est nécessaire de déplacer les marques de reconnaissance sur d'autres terrains comme celui d'émettre des commentaires réguliers sur la qualité du travail fourni.

### . Résister à la facilité

Sachant que les collaborateurs sont quasiment obligés de suivre le rythme imposé et les décisions annoncées, il est impératif de ne pas relâcher les efforts individuels de persuasion afin d'éviter des lendemains douloureux au moment de la sortie de crise.

### . Réviser régulièrement les objectifs

Il s'agit d'adapter la demande de résultat en fonction de la réalité de la conjoncture, car faute de réajustement judicieux, c'est la motivation même des collaborateurs qui risque de s'éteindre.

### . Faire le point à la fin

Le «débriefing» est essentiel pour recadrer les avis et les sentiments (même négatifs) de tout le monde. Il est important de connaître l'opinion de chacun sur la manière dont a été gérée la crise, voire quelles autres solutions auraient pu être mises en place, afin que chacun puisse réinvestir son champ d'influence et de reconnaissance.