

# La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

par Pierre Mirallès

**Résumé** La communication propose un concept du talent utilisable en gestion des ressources humaines et, sur cette base, construit un modèle de management qui s'oppose et dépasse le modèle de la compétence. Le talent est défini comme « excellence + différence » et vu comme une idiosyncrasie. Manager les talents implique de mettre en œuvre un ensemble cohérent de pratiques de gestion typiques, telles que le *scouting* (détection/sélection), le *casting* (composition d'équipe), le *coaching* (accompagnement/conditionnement) et le *cocooning* (protection/rétention). L'émergence dans les organisations du management des talents exprime l'immersion d'une partie de leurs activités dans le monde de l'hypercompétition.

**Abstract** The purpose of the paper is to propose a concept for talent useable in management sciences. Talent is seen as a personal, idiosyncratic resource, and represented as "excellence + difference". Managing talents involves various corporate skills, such as scouting (detecting/selecting), casting (combining talents into a successful team), coaching (conditioning) or cocooning (protecting/retaining). The emergence of talent management among organizations shows the irruption of hypercompetition in their field of activities.

## 1. Un essoufflement du modèle de la compétence ?

Dominant depuis les années 1980, le modèle de la compétence (Zarifian, 1999) semble marquer quelques signes d'essoufflement, voire de bureaucratisation. Malgré son attrait intellectuel et la pression des milieux patronaux (parfois désireux de « casser » certaines conventions collectives jugées trop rigides), les modèles et les instruments de la gestion des compétences se sont souvent dans la pratique révélés assez décevants (Dietrich et *alii*, 1999). Plusieurs causes à cela. Tout d'abord la complexité des dispositifs mis en œuvre, souvent basés sur des hypothèses cognitives sophistiquées (Le Boterf, 1994), les a rendus très lourds à concevoir et à main-

tenir, difficiles à faire comprendre et partant à faire accepter. D'autant plus difficiles à accepter que, à la différence des bonnes vieilles grilles de classification, le lien entre compétence et rémunération apparaît loin d'être clair (Oiry, 2003). En effet l'individualisation des salaires, en cours de généralisation, s'établit en grande partie sur la base des performances réalisées, qu'elles soient individuelles ou collectives, bien plus que sur celle des compétences acquises (deux personnes occupant le même poste étant supposées mobiliser le même stock de compétences). Paradoxalement, le modèle de la compétence, qui prétendait mieux « coller » aux situations de travail réelles, et donc permettre une meilleure adéquation entre emploi et rémunération que le modèle des qualifications, vient mettre à l'ordre du jour la notion (ô combien plus floue) de potentiel, qui tend à devenir un moyen privilégié de différencier deux individus dotés en principe des mêmes compétences, mais dont les performances effectives, et surtout attendues, divergent (Bournois et Roussillon, 1998). Le potentiel d'un individu est avant tout conçu comme un ensemble de ressources latentes, incluant des compétences non actualisées dans l'emploi, mais aussi l'aptitude à en acquérir de nouvelles, et donc finalement le potentiel s'assimile plus ou moins à une sorte de capacité générale d'apprentissage. Simultanément, les développements de la gestion par projet, elle-même vue comme un moyen de transformer l'organisation, et qui met l'accent davantage sur la capacité à trouver ou faire émerger des compétences adaptées aux problèmes rencontrés que sur l'utilisation d'un stock pré-établi de savoir-faire relativement stables, ont contribué non seulement à rendre rapidement obsolètes nombre de « référentiels métiers » laborieusement élaborés, mais aussi à déstabiliser de nombreux salariés désormais sommés d'inventer leurs propres modes opératoires, renforçant encore les processus de domination au sein des organisations. Enfin, les turbulences de la situation économique (bouleversements technologiques, fusions/acquisitions, succession de changements rapides des règles du jeu dans de nombreux marchés...) ont pratiquement rendu impossible l'établissement de prévisions fiables, pourtant nécessaires à la plupart des modèles de GPEC. Elles soumettent en permanence les organisations à l'obligation de s'adapter à des circonstances inattendues, rendant le plus souvent illusoire les espoirs de maintien de l'employabilité des salariés, qui constituaient la contrepartie « sociale » de la révision des anciennes grilles de qualification au profit des référentiels de compétences.

## **2. Emergence du management des talents**

Avec les années 2000, plusieurs phénomènes nouveaux connaissent une importance accrue : il s'agit en particulier des risques de pénurie de main d'œuvre, du développement de l'hypercompétition, et du poids croissant de l'innovation dans le coût des produits mis sur le marché mondial. Le retrait de la vie active de cohortes nombreuses de *baby-boomers* risque d'entraîner un sévère déficit de main

## La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

d'œuvre qualifiée. Simultanément, la mondialisation se concrétise par un phénomène d'hypercompétition entre firmes, tel qu'il a été théorisé par R. D'Aveni (1995) il y a quelques années. L'hypercompétition, c'est avant tout un contexte au sein duquel aucun acteur ne peut prétendre à bénéficier d'un avantage concurrentiel unique et durable (comme par exemple le coût de production ou les barrières à l'entrée), mais dans lequel les différents compétiteurs recherchent des combinaisons éphémères d'avantages concurrentiels variés tels que le délai de mise en marché, la qualité, la capacité financière, la technologie, etc. Par ailleurs, nos économies se « déforment » dans le sens du renversement de la proportion traditionnelle entre coûts de conception et coûts de production des biens et des services. Selon D. Pineau-Valencienne, de 30% des coûts totaux, les coûts de conception – R&D, design, marketing, etc. – seraient passés à 70% du coût de revient des produits mis sur le marché actuellement, les coûts de *manufacturing* suivant l'évolution inverse. Cette déformation, rendue possible ou encouragée par la diffusion des technologies de l'information, s'accompagne d'une augmentation considérable de l'incertitude et des risques auxquels sont confrontés les entreprises. En effet, des firmes présentes depuis très longtemps sur un marché sont désormais appelées à remettre en jeu leur position pratiquement à chaque sortie d'un nouveau produit, ou au moins d'une nouvelle génération de produits. Raréfaction de la ressource humaine, mondialisation et hypercompétition, déformation de nos économies par le transfert massif de la valeur vers les processus amont, ces phénomènes créent des conditions qui tendent à renforcer considérablement les exigences de performance et d'implication des salariés. Dans un tel environnement incertain, il faut faire confiance avant toute chose aux hommes et à leurs ressources personnelles. De ce fait, le rapport des forces évolue de plus en plus en faveur des individualités capables de « faire la différence » dans la compétition.

En effet, il semble bien que, dans de nombreux secteurs de l'économie, la performance des organisations repose de plus en plus sur l'excellence individuelle d'un petit nombre de personnes-clés, personnes que désigne le qualificatif de « talents ». Ces individus ne se sont pas nécessairement des dirigeants ou des leaders. Simplement, ils disposent d'atouts personnels exceptionnels et contrôlent des processus déterminants pour l'organisation. C'est par exemple le cas du présentateur du « 20 heures » sur une grande chaîne de télévision, du styliste chez le grand couturier, du grand joueur dans l'équipe professionnelle de football, mais aussi de nombre de chercheurs, concepteurs, marketeurs, développeurs, etc. Et pourtant, la réflexion théorique sur le concept de talent, sur le rôle du talent dans la performance, ou encore ses conséquences au niveau du management des organisations, paraît à ce jour singulièrement pauvre. En fait, le terme même de talent est pratiquement absent de la littérature consacrée à la gestion, si on met à part quelques travaux de circonstance comme le célèbre ouvrage *The War for Talents* (Michaels, Handfield-Jones et Axelrod) écrit il y a quelques années par plusieurs consultants de Mc Kinsey. Il est vrai que cette notion apparaît à première vue étrangement au

monde de la gestion, et semble présenter de sérieux handicaps pour prétendre au statut de concept scientifique : le caractère soi-disant ineffable du talent, perçu comme une sorte de « je ne sais quoi », son usage longtemps réservé à des professions spécifiques, la faible prise des organisations sur la naissance et le développement des talents singuliers, les difficultés, réelles ou supposées, de leur valorisation collective... tout cela rendait la notion de talent d'un maniement malaisé et apparemment d'un intérêt pratique limité. Il en va désormais différemment, comme nous allons tenter de le montrer.

### **3. Attitudes au travail et pratiques managériales « atypiques »**

En effet, si le nombre des secteurs concernés par la « guerre des talents » ne cesse apparemment de croître, les comportements de certains des salariés qui y exercent leurs exceptionnelles capacités ne laissent pas de surprendre et de déstabiliser leurs managers. Au moment de la bulle Internet, c'est en masse que des consultants expérimentés et reconnus abandonnaient les *big four* pour fonder des start-up. Chacun connaît (elle défraie la chronique) l'explosion des rémunérations de certains *high flyers* : présentateurs d'émissions TV, experts en placements financiers, créatifs d'agences de publicité ou... dirigeants d'entreprises du CAC 40 ! Sans parler des exigences jugées farfelues de certaines « divas » (Thévenet) en ce qui concerne leurs conditions de travail, allant du choix de la couleur de leur fauteuil à l'administration de massages californiens à l'heure du déjeuner... Autant de pratiques jugées naguère bizarres ou exotiques, en tout cas sans signification à défaut d'être sans conséquence, mais qui, par leur développement et l'élargissement de la population qu'elles touchent, constituent progressivement une véritable phénoménologie dont nous faisons ici l'hypothèse qu'elle présente quelque cohérence.

Au moins autant que celui des individus, c'est le comportement des organisations qui peut parfois intriguer l'observateur. A cet égard, le modèle de la *Silicon Valley* est instructif à plus d'un titre. Pour les auteurs français qui se sont penchés sur ce complexe organisationnel au début des années 2000, la gestion des hommes dans la Vallée présente plusieurs caractéristiques surprenantes. Le turn-over, très important, non seulement n'y est pas considéré comme un indicateur de mauvaise gestion, mais au contraire « correspond à une dynamique d'entrepreneuriat associée à une quête d'excellence ». La démarche d'intégration dans l'organisation n'est pas fondée sur des processus formels, mais « part de l'individu, s'appuie sur ses sources de passion et l'ensemble des moyens que celui-ci peut se donner pour devenir le meilleur dans le domaine choisi ». L'apprentissage, la mise à jour des compétences, et plus généralement la responsabilité de carrière, relèvent explicitement de l'initiative des salariés, et s'opèrent aussi bien dans l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci. L'utilisation fré-

## **La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?**

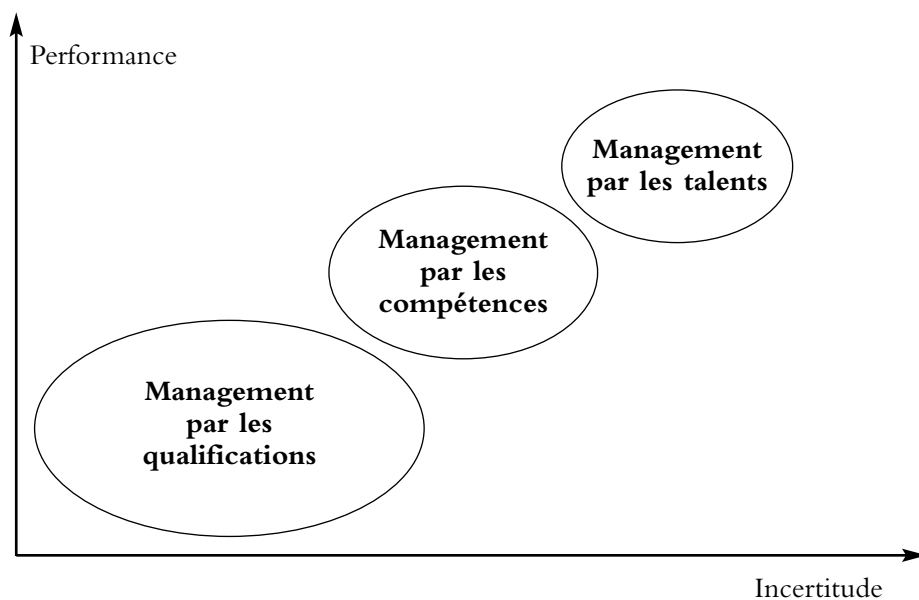
quente d'un système d'évaluation relative (*ranking*) des personnes entre elles a pour objectif de « fidéliser les 10 % meilleurs performeurs d'une population donnée, en leur offrant tous les avantages possibles, notamment une très forte rémunération ». La place du talent dans ce modèle managérial apparaît centrale. En effet, « les acteurs de la Vallée sont davantage motivés par leurs idées, leurs projets, que par leur entreprise ». La méritocratie prévaut, et le mérite se juge d'abord aux résultats. « Les concepts de *commitment* (engagement) et de jeu (les gens sont joueurs et frondeurs) sont érigés en véritables principes d'action » (Plane). La rapidité d'action et de réaction est un paramètre essentiel de la réussite, et celle-ci se mesure avant tout en dollars. Ce qui est particulièrement frappant dans cette description du management pratiqué dans l'univers des *dotcoms*, c'est qu'elle pourrait presque s'appliquer telle quelle au monde du spectacle, du sport professionnel, de la mode, etc. mais aussi de la haute finance, de la politique, de la recherche scientifique...

### **4. Les conditions d'existence du management des talents**

Quels points communs dégager entre ces divers univers professionnels, dans lesquels la performance des organisations semble fortement corrélée au talent personnel de certains des individus qu'elles emploient ? Le premier d'entre eux est certainement la situation d'incertitude extrême qui entoure la performance organisationnelle. Qu'elle soit inhérente au métier (c'est le cas, exemplaire, de la « glorieuse incertitude » du sport), liée à un moment particulier de la vie de l'organisation, notamment une de ces situations de « crise » propices à l'émergence et à l'expression des personnalités exceptionnelles, ou encore à l'état du marché, l'incertitude constitue un facteur d'autant plus prégnant que les enjeux de la situation sont élevés. Enjeux économiques (remporter un marché crucial), symboliques (devenir ou rester leader), voire même vitaux (continuer à exister). Mais à elle seule l'incertitude n'est pas suffisante pour créer le « besoin de talents », et pour donner à ceux-ci une valeur élevée. Encore faut-il que l'exigence de performance qu'elle suscite se cristallise dans l'action de quelques individus. Pour ces « hommes-clefs » qui contrôlent des processus cruciaux pour l'organisation, le résultat individuel entraîne le résultat organisationnel. Ce qui implique que la performance individuelle soit visible, identifiable dans le résultat collectif, et donc à la limite isolable et mesurable, quitte à développer les méthodes et instruments nécessaires à cet effet. Pour le coup, les talents peuvent légitimement revendiquer une part significative du résultat collectif, que cette part soit symbolique ou directement matérielle.

Ces différents facteurs créent un ensemble de situations et de métiers, pour lesquels la notion de talent apparaît non seulement pertinente, mais constitue un axe central du management. Ces contextes professionnels, nous les dirons *talent sensiti-*

ve, c'est à dire sensibles aux talents. Cela ne signifie pas qu'on ne puisse pas exercer tout métier avec talent, mais simplement que le talent n'est pas toujours et partout un facteur-clé de performance pour l'organisation. C'est pourquoi le management des talents ne concerne ni tous les individus qui composent une organisation, ni toutes les organisations. A la différence des modèles universalistes, il s'intéresse au contraire aux personnes (mais aussi aux organisations) dans ce qu'elles ont de singulier et même d'inimitable. Prenons ici un exemple, celui du secteur bancaire. Dans les grandes banques « généralistes » coexistent aujourd'hui des activités qui font l'objet d'un management de type franchement néo-taylorien (c'est par exemple le cas des centres d'appel, où les impératifs de qualité et de productivité prédominent) ; d'autres qui, subissant de plein fouet les évolutions technologiques (multiplication des automates bancaires, communications *one to one* généralisées par Internet, ouverture internationale créée par le marché unique), sont amenées à mettre en avant les problématiques d'évolution des compétences et de flexibilité (c'est notamment le cas du réseau des agences); d'autres enfin qui, aux prises avec l'incertitude la plus grande (les marchés financiers et le *trading*) font une large place au management des talents.



**Figure 1 : Emergence du management des talents**

## La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

### 5. Qu'est-ce que le talent ? Et peut-on manager les talents ?

Parler de management des talents implique bien entendu de préciser la notion même de talent, pour en faire si possible un concept utilisable en gestion. Pour notre part, nous définissons le talent comme excellence plus différence. En effet, si la compétence d'un individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait mieux que les autres. Le talent est donc d'abord excellence individuelle dans une activité donnée. Et, comme il n'existe aucun maximum absolu qui serait par essence indépassable, l'excellence personnelle dans une activité s'apprécie donc à un moment donné (et dans un contexte donné) à travers une comparaison, un classement (*ranking*) des professionnels en fonction du niveau de leurs performances. Mais pour faire mieux que les autres, le talent se doit de « faire la différence ». Pour gagner dans la plus haute compétition, il ne suffit pas d'être bon partout, il faut surtout être meilleur que les autres « quelque part ». C'est pourquoi trouver sa place parmi l'élite impose de choisir et de cultiver son style. A l'origine, celui-ci n'est autre que la projection dans l'activité de singularités personnelles, de caractéristiques individuelles intimes. C'est ce qui fait qu'on distingue le travail de l'un du travail de l'autre. Bien entendu cette projection est d'autant plus marquée que l'activité est l'objet d'un investissement personnel intense, d'une passion plus ou moins exclusive. Mais le style n'existe pas seulement par le hasard des singularités : il est aussi et surtout le fruit d'un travail conduit sciemment et patiemment par la personne pour identifier et développer ce qu'elle fait mieux et plus facilement que les autres, ce qui lui permet d'obtenir un avantage compétitif. Signature d'une identité professionnelle, le style apparaît donc comme une sorte de « devoir-être » de l'individu tendu vers l'excellence, un attracteur vers lequel tendent ses gestes et ses postures, une singularité cristallisée dans une sorte d'*habitus*.

La recherche de l'excellence apparaît donc avant tout comme la recherche d'avantages compétitifs individuels plus ou moins décisifs. De tels avantages paraissent pouvoir être obtenus en mobilisant trois grandes catégories de facteurs :

- des facteurs « internes », c'est à dire favorisant la mobilisation des ressources personnelles distinctives, des qualités individuelles capables de « faire la différence » dans le jeu concurrentiel. Celles-ci, qui constituent en quelque sorte l'infrastructure, le socle du talent, sont relativement hétérogènes. Elles combinent notamment des aptitudes innées, des compétences spécialisées (des « gestes professionnels » par exemple) ou génériques, mais aussi des attitudes (notamment la « volonté de réussir » ou la résilience) et des croyances. Dans la recherche de la performance, il est nécessaire de développer et de porter à leur plus haut degré de développement et de mobilisation ces ressources distinctives. Telle est la fonction propre du *coaching* : préparer l'individu de talent pour l'amener au moment venu à l'« état de performance », l'accompagner pour lui permettre d'exprimer

son potentiel, d'être « présent à lui-même » à l'instant crucial. Un point crucial du coaching est l'établissement entre le coach et le coaché d'une relation de confiance. C'est notamment celle-ci qui permettra à ce dernier de développer son « sentiment d'efficacité personnelle », qui apparaît comme un facteur clef de succès en situation de haute compétition.

- des facteurs « externes », c'est à dire relatifs à la création d'un environnement favorable à la performance individuelle. Outre la dimension purement technique de l'activité, qui consiste à mettre à la disposition de l'individu les « meilleurs » instruments, les « meilleurs » spécialistes, etc. il nous faut retenir ici l'idée que le talent doit être protégé, mis à l'abri des perturbations, sollicitations ou incommodités extérieures, et maintenu en état de plaisir narcissique et de confiance. Ce *cocooning* n'est pas synonyme de confort, comme on le croit souvent à tort, car n'oublions jamais que l'individu doit être maintenu en tension vers la recherche de la performance. Simplement, il s'agit de le concentrer sur la performance, en écartant tout ce qui pourrait disperser l'usage de ses ressources.
- des facteurs « relationnels » (à la fois internes et externes) c'est à dire plus précisément favorisant l'interaction du talent avec les autres ressources de l'organisation, et tout spécialement avec les autres talents dont elle dispose. En effet, à l'observation, il semble bien que chaque talent ait dans l'organisation une « place » optimale, c'est à dire une position (poste + statut + rôle) qui autorise sa meilleure expression et surtout sa plus grande influence sur la performance collective. Une conséquence importante de tout cela est la difficulté à remplacer « à l'identique » un individu de talent. Car ce n'est pas seulement une compétence qui fait alors défaut, à laquelle on pourrait en théorie substituer une autre compétence équivalente. Mais c'est tout un système qui se trouve soudain déséquilibré par la perte d'un avantage compétitif autour duquel se structure une tactique, c'est à dire une disposition particulière des ressources, système qu'il faut désormais reconstruire sur des bases différentes. Car pour un individu de talent, pratiquer un certain style, c'est véritablement « jouer sur ses points forts », c'est à dire organiser son action en fonction de ce qu'on sait faire mieux que les autres. Ces considérations désignent la fonction d'une compétence organisationnelle jusqu'ici peu mise en évidence, celle précisément qui consiste à construire un effectif, un groupe professionnel, une équipe de travail ou de direction, en vue d'assurer la meilleure complémentarité des styles respectifs de chacun de ses participants. Composer une « équipe qui gagne », c'est faire en sorte que dans les talents s'additionnent, qu'ils se mettent en valeur réciproquement, au lieu de se neutraliser ou même de se contrarier mutuellement. Cette compétence le plus souvent tacite, ou plutôt cette pratique managériale émergente, nous la désignons par le terme de *casting*.

Ainsi, contrairement à un discours trop souvent entendu, manager les talents ne saurait se limiter à détecter et à sélectionner les meilleurs professionnels dans une

## **La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?**

activité donnée. Compétence nécessaire mais non suffisante, le *scouting* peut conduire à des échecs cuisants s'il n'est pas intégré dans un ensemble cohérent de pratiques, dont nous venons d'évoquer certaines, et qui constituent véritablement le contenu du management des talents.

### **6. Une relation symétrique et duale entre individu et organisation**

Nous concevons donc le talent d'un individu comme une configuration spécifique de ressources personnelles, relativement stables et permanentes, en grande partie héritées par l'individu qui en est le dépositaire (le « talent », par métonymie). Ces ressources constituent une idiosyncrasie, c'est à dire un actif spécifique incorporé. En parlant de ressources héritées par l'individu, nous voulons mettre l'accent sur le fait que ces qualités ont pour le sujet qui en est doté le statut d'un « patrimoine » reçu de la nature, de la famille ou de l'histoire personnelle. Que ces qualités soient innées ou non est un débat qui échappe au domaine de la gestion. Ce qui est sûr, c'est que l'héritage confère certaines obligations au légataire. Comme le souligne Bourdieu, pour que ce patrimoine soit conservé et valorisé, il est nécessaire que « l'héritage hérite l'héritier », c'est à dire que l'individu de talent reconnaisse et assume ses qualités exceptionnelles, qu'il accepte l'investissement personnel nécessaire à leur préservation et leur mise en valeur. En parlant de ressources incorporées dans l'individu, nous voulons souligner le fait que ces qualités « appartiennent » à l'individu et à lui seul, qu'elles font partie de lui et ne peuvent en être détachées. De même, ces qualités ne peuvent être utilisées que par la personne qui les détient ou, si c'est par un tiers, uniquement à travers elle : on ne peut pas les en « extraire », comme on le ferait par exemple d'un ensemble de connaissances, d'un « tour de main » reproductible, ou encore d'un savoir-faire professionnel. Ainsi, l'organisation qui en fait usage ne peut faire usage de ces qualités qu'en s'offrant temporairement les services de l'individu qui les détient. Rare, le talent est aussi mobile car intensément sollicité. C'est pourquoi pour l'organisation, la détention d'un talent constitue un avantage compétitif toujours précaire, sauf à payer à prix d'or l'exclusivité d'une relation durable. Parler de ressources spécifiques présente un double sens. Ce qui est singulier c'est d'abord une association unique de qualités : le grand footballeur par exemple, un Zidane ou un Ronaldinho, combine le plus souvent une adresse technique exceptionnelle, les capacités physiques d'un athlète de haut niveau, et une intelligence du jeu qui lui permet d'avoir un temps d'avance sur ses adversaires. Sans parler de la *grinta*, c'est à dire de la volonté permanente de gagner, qui le maintient à un niveau élevé de motivation malgré les difficultés, les échecs et parfois les souffrances. Mais ce qui est singulier aussi, c'est l'adaptation de cette combinaison de qualités à une activité et à un contexte spécifiques dans lesquels le talent « s'exprime » le mieux. Pour

rester dans le monde sportif, extrêmement rares sont les athlètes qui manifestent des talents exceptionnels dans des disciplines différentes. Et, à l'intérieur même d'une discipline, on remarque très souvent la préférence d'un athlète pour un type particulier de club, d'entourage, de compétition, pour certaines conditions ou certains adversaires, auxquels leur style personnel convient tout particulièrement.

Analyser le talent comme une idiosyncrasie implique trois conséquences essentielles du point de vue de la relation d'emploi :

- Le talent constitue en général, au moins potentiellement, la principale source de « richesse » de l'individu qui le détient. Cela implique une responsabilité particulière de la personne vis à vis de son « capital talent », notamment dans sa préservation et sa mise en valeur, mais aussi dans la construction d'un parcours de carrière lui permettant de valoriser au mieux ce capital. Il appartient au talent d'être « entrepreneur de lui-même » (Ehrenberg).
- Ce capital ne peut se valoriser que dans une activité et dans des conditions spécifiques. Cette spécificité du talent comme actif est à la fois un atout (si l'activité dans laquelle s'exerce fait l'objet d'une forte demande sociale, elle le place en situation de monopole) et un talon d'Achille (lorsque cette demande baisse ou lorsque la personne n'est plus en mesure d'y répondre au niveau d'exigence requis, la reconversion s'avère très délicate).
- Si le talent appartient à la personne, son expression nécessite comme on l'a vu la mise en œuvre de processus spécifiques par une organisation (ou un ensemble d'organisations) apte à en tirer une valeur économique. D'où une double dépendance : des talents par rapport aux organisations capables de leur offrir les meilleures conditions d'expression ; des organisations par rapport aux talents capables de leur permettre de viser l'excellence dans leur sphère d'activité.

C'est pourquoi au management des talents, conçu comme répertoire de pratiques organisationnelles, répond chez l'individu la gestion de son talent, qui consiste pour lui à le reconnaître, l'assumer et le développer, puis à rechercher les meilleures conditions de son expression et de sa valorisation. Ceci au sein de l'organisation dont il fait partie bien sûr, mais aussi au travers de sa trajectoire professionnelle, ainsi que dans les dimensions de sa vie privée qui sont de nature à l'impacter. Cette nécessaire articulation entre gestion et management des talents peut se synthétiser dans le tableau ci-dessous.

## La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

Actes de gestion	L'organisation (management des talents)	La personne (gestion du talent)
(re)connaître identifier, capter	<i>scouting</i>	s'exposer
protéger conditionner, placer en « état de performance »	<i>cocooning</i> <i>coaching</i>	s'entourer se préparer
exploiter combiner à d'autres ressources	<i>casting</i>	s'engager

Figure 2 : Gestion et management des talents comme pratiques de gestion

### 7. L'économie du talent

Dans ces conditions, le contrat qui lie la personne et l'organisation n'a plus grand chose à voir dans son contenu et ses modalités avec un contrat de travail traditionnel. Notre hypothèse est ici que les talents et les organisations s'engagent non plus dans une relation de louage d'un temps de travail, ni même dans la mise à disposition par le salarié de ses compétences pour une mission donnée, mais dans un échange de promesses en vue de relever un défi commun, c'est à dire dans un contrat assimilable à une sorte de *joint venture*, incluant généralement des formes de partage des risques et des profits. Dans un tel contrat les deux éléments majeurs sont le niveau (la valeur) et la durée de l'engagement réciproque. La valeur du contrat est en rapport avec le niveau de l'ambition affichée, et sa durée fixe l'horizon auquel l'objectif commun se doit d'être atteint. Un tel contrat affirme nettement la préférence des parties prenantes au talent pour un « contrat psychologique » de type transactionnel (Schein), c'est à dire au fond une relation essentiellement marchande. Dans un tel contexte, la régulation de l'emploi se fait avant tout par le marché externe, en tout cas entre organisations relevant de la même sphère d'activité. Cela ne signifie pas que les dimensions affective ou communautaire soient absentes de la relation d'emploi. Bien au contraire, elles y prennent une saveur particulière si on veut bien se souvenir que le talent implique un engagement de toute la personne dans l'activité, et que celle-ci est d'abord une passion qui anime l'individu. Le contrôle de l'affectif, de l'émotionnel, sont comme on l'a vu une des conditions essentielles de la performance individuelle. Mais la dimension rationnelle et marchande domine absolument la relation contractuelle. C'est peut-être cette dichotomie extrême, cette nécessité de gérer simultanément une relation brutalement marchande et un engagement émotionnel intense dans l'action, qui est à l'origine des fonctions d'impresario ou d'agent. En « transférant » la gestion de ses contrats à un tiers l'individu de talent sépare l'implication affective

et l'implication calculée, et cette séparation lui permet tout à la fois d'optimiser sa carrière dans le temps et sa performance dans l'instant.

Entrepreneuriat personnel et relation d'emploi fondée sur le modèle marchand vont de pair avec l'impératif de mobilité et même d'hyper-mobilité professionnelle. En effet, la mobilité est ce qui permet au talent de multiplier les expositions (c'est à dire les défis successifs qui lui permettent d'étalonner et de montrer son talent), et d'exprimer au mieux son potentiel. C'est aussi et indissociablement ce qui lui permet de tirer le maximum de valeur économique de ce potentiel, en monnayant ses services à l'organisation qui se trouve à tout moment la mieux placée pour lui proposer les conditions les plus avantageuses, en fonction de ses objectifs de carrière. Ainsi, vue sous l'angle de la relation d'emploi, la figure du talent apparaît comme le type extrême du « professionnel ». Pour cette catégorie de travailleurs, identifiés par un haut niveau de compétence et d'autonomie, et surtout par la détention de compétences essentielles et transférables entre diverses organisations, émerge une nouvelle forme de relation professionnelle caractérisée notamment par : 1/ des salaires élevés et totalement dépendants de l'état actuel de la demande pour les compétences que ces travailleurs détiennent ; 2/ un pouvoir de négociation considérable vis à vis des organisations qui les emploient du fait de leur mobilité potentielle ; 3/ un encadrement totalement personnalisé. A travers cette relation d'emploi du troisième type, la figure du talent n'est finalement pas sans rappeler celle, beaucoup plus archaïque, du compagnon ou mieux, celle du « sublime » (Gazier) qui construit son « chef d'œuvre » au fil de ses expériences successives.

## **8. Le modèle du management des talents**

Partant de ces hypothèses, on peut esquisser la construction d'un modèle du « management des talents », qu'on pourrait opposer presque terme à terme au modèle de la compétence, comme à celui des qualifications. Cette construction s'établit à partir des facteurs majeurs que constitue la situation d'incertitude qui caractérise l'environnement de l'organisation, et l'exigence de performance individuelle. Selon cette vue, au risque minimum (et à l'exigence la plus faible) correspondrait le modèle fordiste ou néo-taylorien de la qualification et au risque maximum (et l'exigence la plus forte) le management par les talents.

Cette comparaison en quelque sorte « terme à terme » de ces trois modèles de base de la relation individu / organisation considérée sous l'angle du management ne doit pas faire penser à une grille d'évaluation (dans lequel tel modèle serait supposé supérieur aux autres) ni à la représentation d'une évolution historique, dans lequel un modèle serait automatiquement appelé à succéder à un autre, et qui donc toucherait quasi inéluctablement toutes les organisations. A cet égard, même s'ils

## La gestion des talents : émergence d'un nouveau modèle de management ?

les évoquent, ces trois modèles de la relation d'emploi ne recouvrent pas les trois modèles de la GRH que propose par exemple Galambaud (2002) : modèle de l'administration, de la gestion et du marché, qui renvoient plutôt à des styles de direction et des formes de gouvernance. En fait, nous voyons d'abord le management des talents comme la manifestation de la mise en place d'un étage supplémentaire dans les possibilités et pratiques du management à l'intérieur même des organisations, et donc comme représentatif d'un accroissement de la complexité organisationnelle sous la pression de l'hypercompétition. De ce fait, le management des talents ne saurait être conçu comme un modèle à vocation universelle, mais plutôt comme un ensemble cohérent de notions et de pratiques qui permettent de penser et de structurer des formes singulières d'organisation, faisant une large place aux individus et à leurs talents.

	Management par la Qualification	Management par la Compétence	Management par le Talent
<b>Univers</b>	Stable	Risqué	Incertain
<b>Stratégie</b>	Croissance	Adaptation	Différenciation
<b>Visée GRH</b>	Utilisation rationnelle du temps de travail	Flexibilité fonctionnelle	Mise en valeur des ressources rares
<b>Principe d'allocation des emplois</b>	Règles hiérarchiques	Marché interne	Marché externe
<b>Nature de l'emploi</b>	Poste	Fonction	Place
<b>Nature de l'influence</b>	Commandement	Incitation	Confiance
<b>Type de leader</b>	Chef	Manager	Coach
<b>Savoir-faire organisationnel</b>	Organisation scientifique du travail	Systèmes d'information	Détection / Sélection
<b>Source d'amélioration de la performance</b>	Effort	Sens	Préparation
<b>Critères d'évaluation</b>	Efficacité	Efficienc	Excellence
<b>Rémunération</b>	Fixe	Variable ( <i>incentives</i> )	Forfait + partage des risques et des résultats
<b>Source principale de satisfaction</b>	Sécurité	Reconnaissance	Plaisir de l'activité
<b>Nature de la relation d'emploi</b>	Louage d'un temps de travail	Achat d'un service	Coproduction d'une œuvre (durée limitée)
<b>Responsabilité de carrière</b>	Entreprise	Entreprise + Individu	Individu (contre l'entreprise ?)

**Figure 3 : Le modèle du management des talents face aux modèles de la qualification et de compétences**

## Bibliographie

- J.-P. Bouchez (2004), *Les nouveaux travailleurs du savoir*, Editions d'Organisation, Paris.
- P. Bourdieu (1992), *Les règles de l'art*, Editions du Seuil, Paris.
- E. Brousseau (1993), *L'économie des contrats*, PUF, Paris.
- F. Bournois et S. Roussillon (coord., 1998), *Préparer les dirigeants de demain : une approche internationale des cadres à haut potentiel*, Editions d'Organisation, Paris
- R. D'Aveni (1995), *Hypercompétition*, Vuibert, Paris.
- A. Ehrenberg (1991), *Le culte de la performance*, Calmann-Lévy, Paris.
- B. Galambaud (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Editions Liaisons, Paris.
- B. Gazier (2003), *Tous « sublimes » : vers un nouveau plein emploi*, Flammarion.
- G. Le Boterf (1994), *De la compétence, essai sur un attracteur étrange*, Les Editions d'Organisation.
- E. Michaels, H. Handfield-Jones et B. Axelrod (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- E. Oiry (2003), *De la qualification à la compétence, rupture ou continuité ?*, L'Harmattan, Paris.
- D. Pineau-Valencienne (2003), « Anticiper le changement », *Observer pour Agir*, N° 2.
- E.H. Schein (1978), *Carreer dynamics : matching individual and organizational needs*, Addison-Wesley.
- M. Thévenet (2000), *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, Paris.
- P. Zarifian (1999), *Objectif Compétence*, Editions Liaisons Sociales, Rueil-Malmaison.