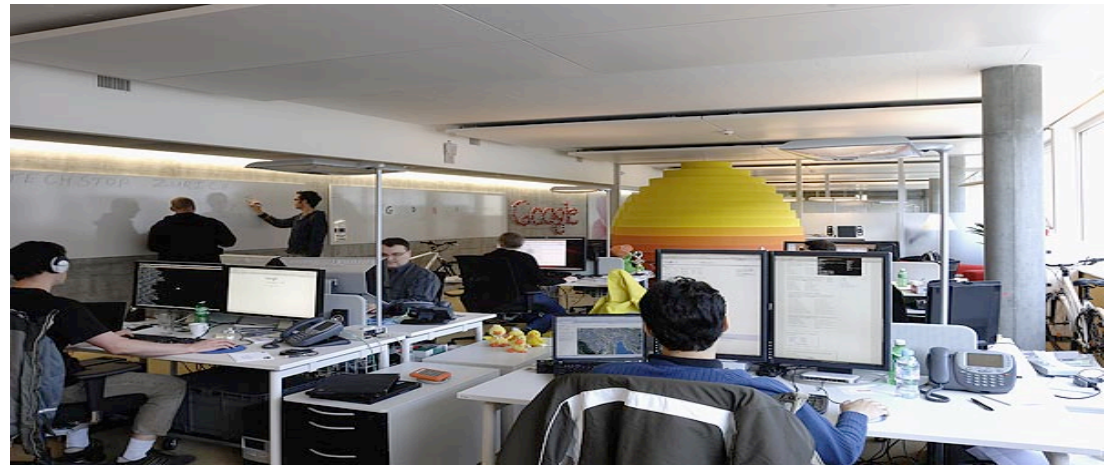


APM

# *Attirer et fidéliser hauts potentiels et talents*



Avec Philippe PIERRE  
([www.philippepierre.com](http://www.philippepierre.com))

# Associer « Haut Potentiel » et « Talent »

## • HP

- Ressemble au chef
- Veut être dans le viseur du chef
- Femme ou Homme de « l'organisation »
- Est toujours là quand on l'attend et on peut avoir confiance
  
- Ses compétences s'apprennent au travers de la formation, du tutorat...
- Observable à l'aide de répertoire de compétences
  
- Pense au poste d'après
- Veut apprendre et prouver vite
  
- Sous-entend la compétence généraliste ?

## Talent

- Excellent + Différent + Généreux
- Veut être sur le radar
- Femme ou Homme du marché du travail tout entier
- Insaisissable - Existe dedans/dehors – Son temps à lui n'est pas votre temps à vous !
  
- Ne s'apprend pas aisément
- Se détecte par un travail fin d'observation et de réflexion sur ses propres biais de perception. Pas de répertoire.
  
- Pense avec vous au poste « d'après-après »
- Veut « apprendre à apprendre » avec un autre talent
  
- Sous-entend la spécialisation ?

# Associer « Haut Potentiel » et « Talent »

*« Si la compétence d'un individu se définit notamment par ce qu'il sait faire, son talent se caractérise par ce qu'il fait mieux que les autres » (Pierre Mirralès)*

*Une équipe performante repose sur la contribution de tous. Il n'existe pas un talent mais des talents (du défricheur, de l'expansionniste, du guide, du porte-parole...).*

*Pas de talent individuel sans talent à s'inscrire dans un collectif ?*

*Les personnes talentueuses ne sont pas toujours celles qui le montrent le plus !*

*Un talent peut être puis ne plus être. L'éducation de l'audace garantit l'entretien du talent.*

*« Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font » Théodore Roosevelt*

*Le talent, ce n'est pas ce que vous faites une fois que vous êtes bon, mais ce que vous faites pour devenir pour bon (Anders Ericsson)*

5 bonnes raisons de venir dans votre entreprise et qui existe peu ou pas chez votre concurrent principal...

3 bonnes raisons de quitter votre entreprise ?



5 ressources que vous débauchez chez moi...

5 ressources dont vous ne voulez pas ?

Et vous ? Acceptez-vous entourer de gens que vous ne comprenez pas bien ?

Devenir prospecteur plutôt qu'inspecteur !

Qui sont vos 2 successeurs ?



« Pour avoir du talent, il faut être convaincu qu'on en possède » Gustave Flaubert

5 manières de dire à un talent qu'il en a à vos yeux



# ***Les personnes à « fort » potentiel ...***

## ***10 constats simples...***

- 1 - Plus que les autres, ils sont décidés à se distinguer par leurs performances
- 2 - Plus que les autres, ils sont attachés à leur « bonne réputation »
- 3 - Ils passent plus de temps que les autres avec les autres (e-mails)
- 4 - Ils sont reconnus comme compétents par les parties prenantes (fournisseurs)
- 5 - Leur temps avec les autres est rarement planifié à l' avance...
- 6 - Ce temps est caractérisé par des conversations courtes et « disjointes » qui leur permet de voir les problèmes sous un angle nouveau (« faisceau d' indices »)
- 7 - Ils donnent rarement d' ordres mais interprètent et influencent ! (commandement ou autorité ?)
- 8 - Ils recherchent les occasions d' apprendre mais refusent les formations « toutes faites » !
- 9 - Ils se concentrent sur les priorités et « délivrent » en s' adaptant aux différences culturelles (management interculturel). « On mesure l' intelligence d' un individu à la quantité d' incertitudes qu' il est capable de supporter » (E. Kant)
- 10 - Ils tirent les leçons de leurs erreurs plus vite que les autres et le prouvent (en transposant

# ***Les personnes à « fort » potentiel ...***

## ***10 constats simples...***

1 - Plus que les autres, ils sont

2 - Plus que les autres, ils sont

3 - Ils passent plus de temps à

4 - Ils sont reconnus comme

5 - Leur temps avec les autres

6 - Ce temps est caractérisé

7 - Ils donnent rarement d

8 - Ils recherchent les occasions

9 - Ils se concentrent sur les

10 - Ils tirent les leçons de leurs erreurs plus vite que les autres et les prouvent (en transcendant

*Et en plus...*

Ce sont des « équilibristes de l' émergence » qui parviennent à comprendre les signaux faibles qui bruissent dans la société, l' entreprise et à leur donner une voix

**Ils sont capables de temps forts et de temps faibles choisis**

Ils font des correspondances pour eux et pour les autres entre les activités de travail et hors travail

**Ils sont capables de tenir bon dans les moments critiques de où leur côté passionné fait la différence**

Ils sont souvent nourris par la pratique d' une discipline (arts plastiques, arts martiaux, musique, sport en ou compétition...)

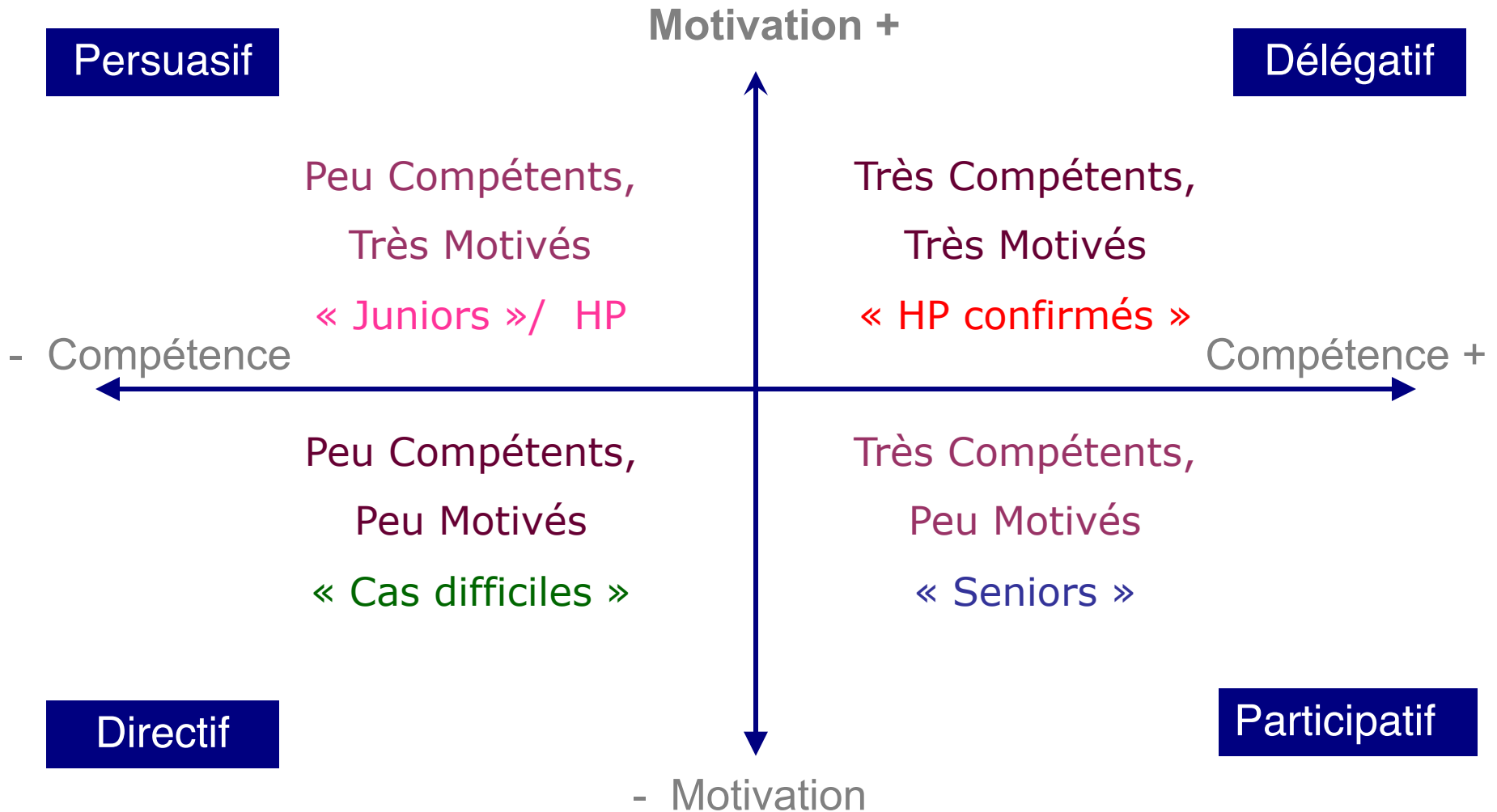
**Ils sont souvent porteurs d' un héritage moral ou s' inscrivent dans une filiation personnelle (vision enracinée dans le passé)**

Ils ont souvent un engagement actif dans la société civile

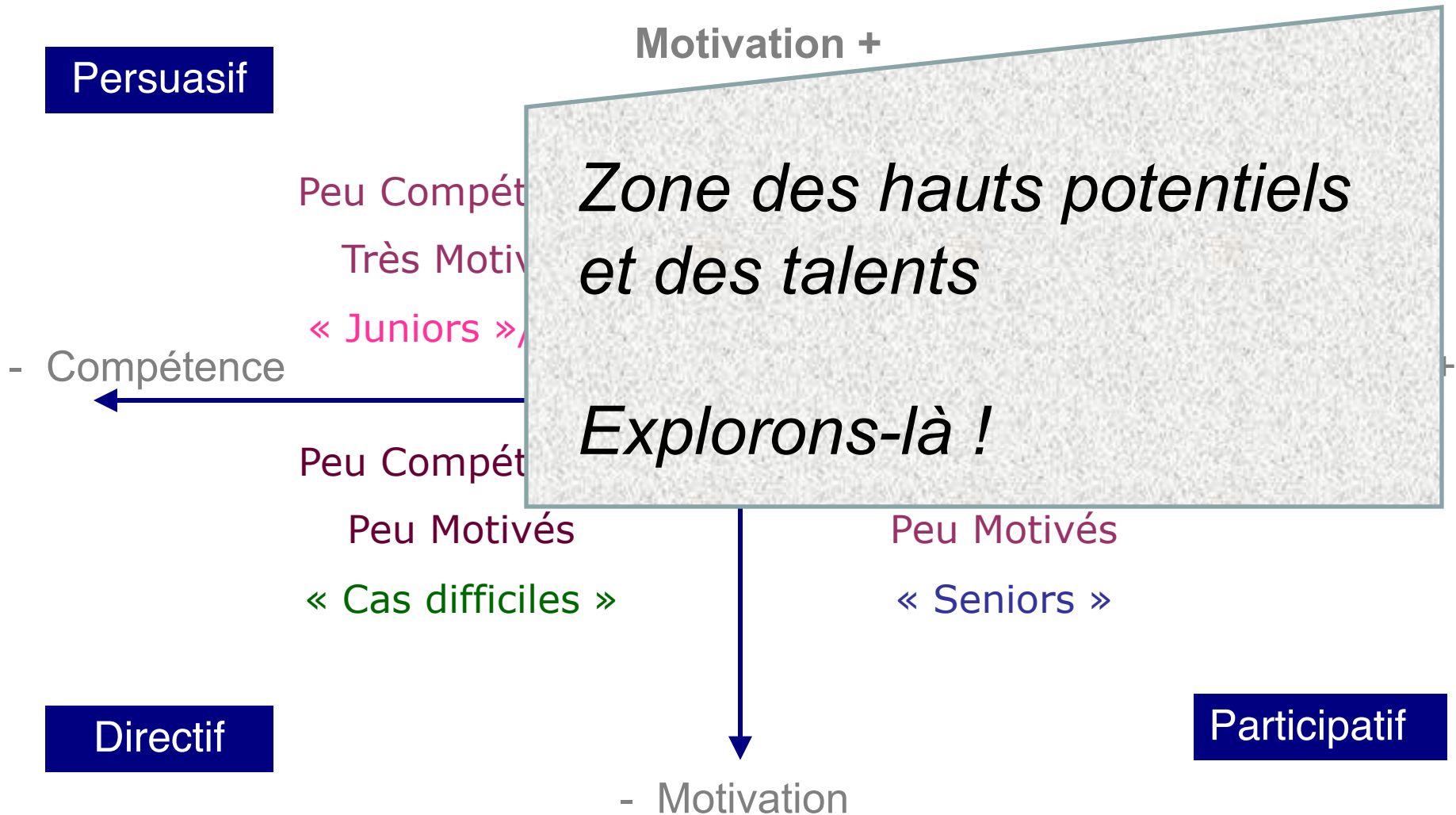
les (management interculturel). « On mesure l' intelligence d' un individu à la quantité d' incertitudes qu' il est capable de supporter » (E. Kant)



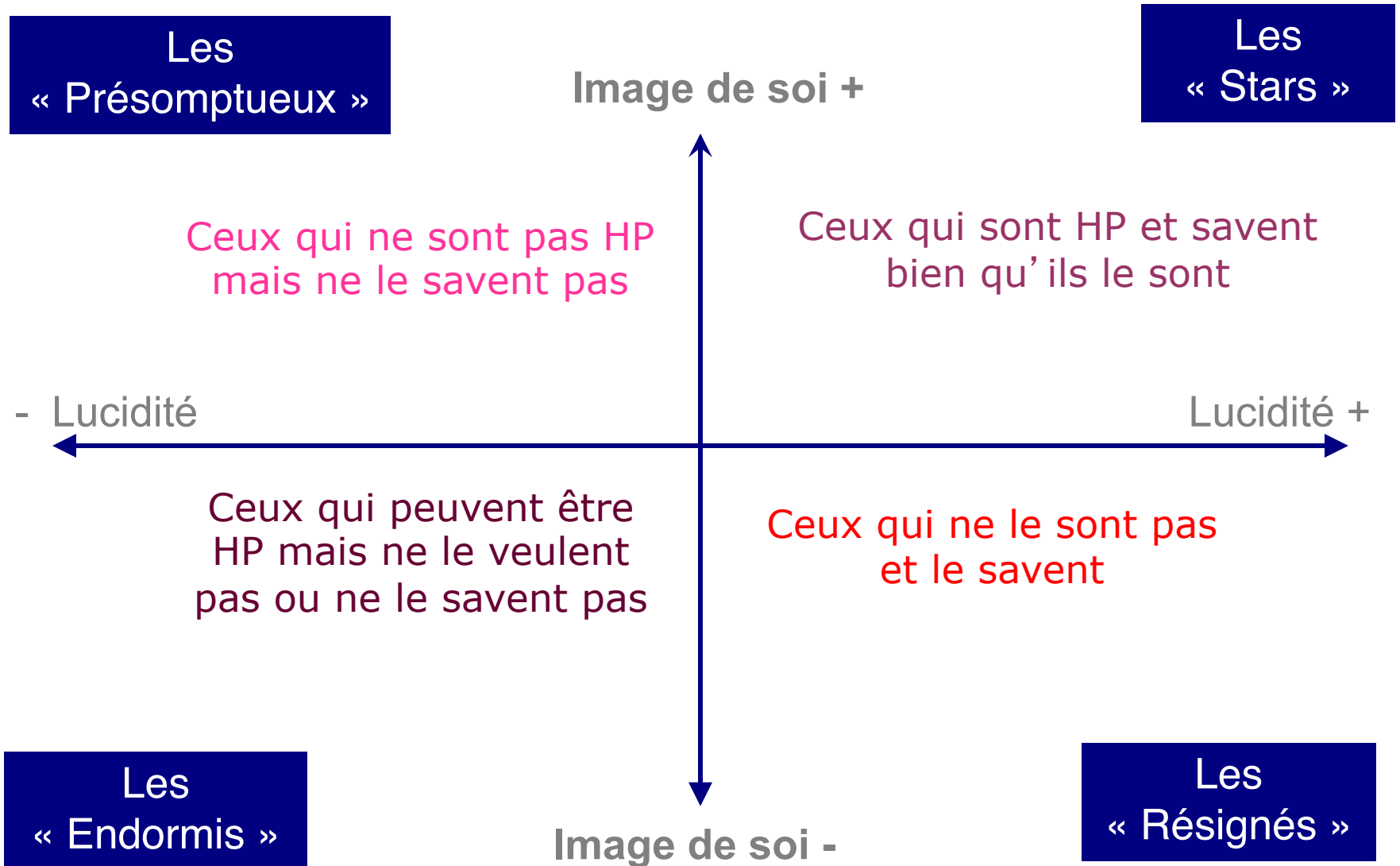
# Recruter, intégrer et gérer des collaborateurs « à potentiel »



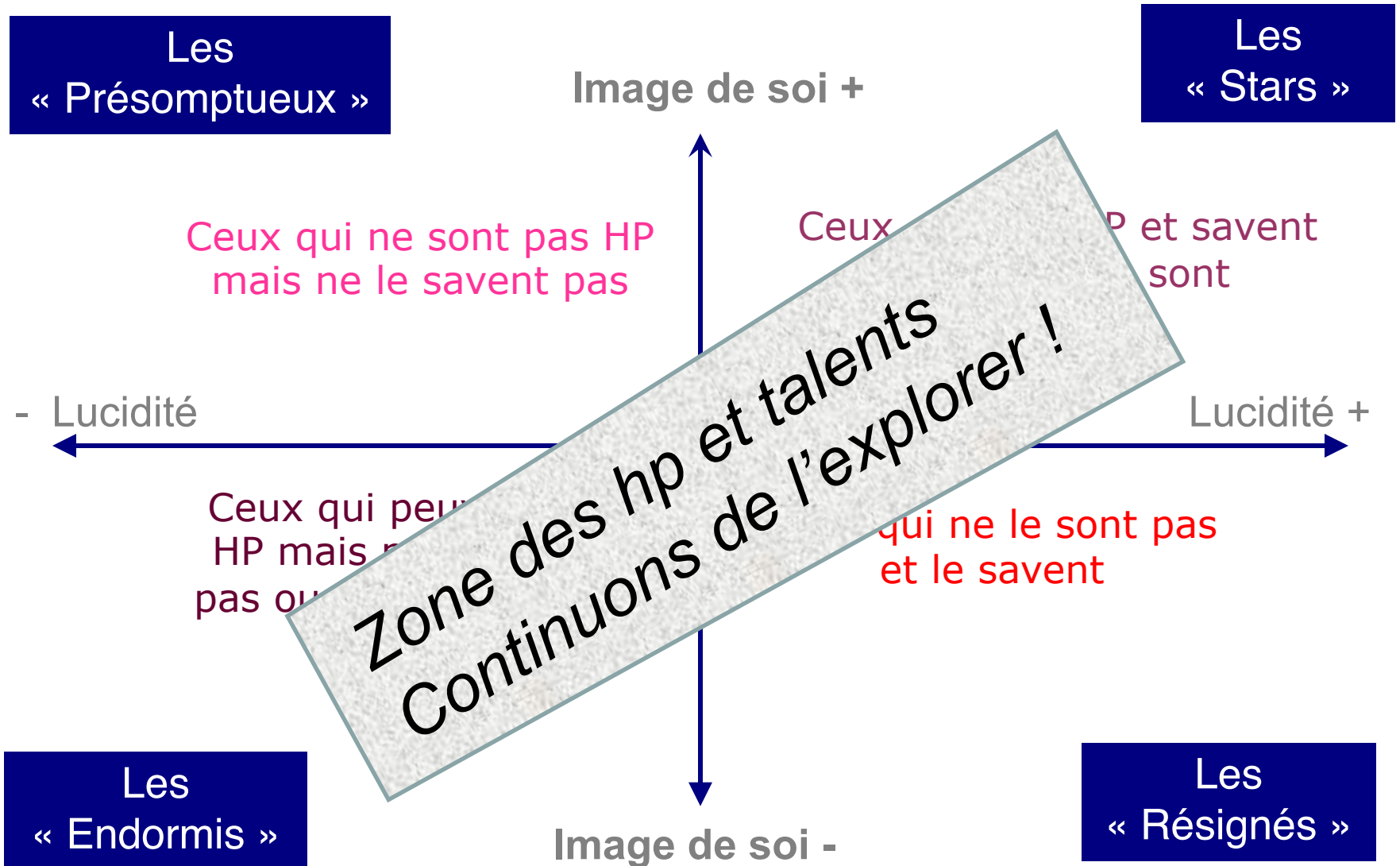
# Recruter, intégrer et gérer des collaborateurs « à potentiel »



# Différents profils de « potentiels » ?

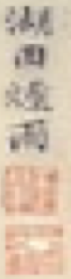


# Différents profils de « potentiels » ?



# « Talents » et « Hauts potentiels » dans l'entreprise ?

Les royaumes combattants sous la dynastie  
des TCHEOU en Chine ,1050-245 av.JC...



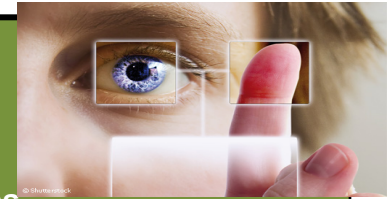
## Loi des 5 fautes progressives !

- **1 ère faute**
  - Ne pas savoir que des Hommes compétents existent dans le royaume
- **2 ème faute ( plus grave )**
  - Savoir qu' ils existent mais ne pas les “ utiliser” ’
- **3 ème faute ( très grave )**
  - Les “ utiliser” ’ mais à mauvais escient
- **4 ème faute ( extrêmement grave )**
  - “Utiliser” des Hommes compétents à bon escient mais les piétiner ou les laisser piétiner
- **5 ème faute ( impardonnable )**
  - Les laisser passer a l' ennemi



# Trois modèles culturels d'organisation ?

	<i>La loyauté</i>	<i>L'employabilité</i>	<b>Modèle transnational ? Management par le talent ?</b>  <i>L'apprentissage sans frontières</i>
	Savoir faire artisanal (métier)	Savoir comprendre	Savoir combiner
Marché	Stable (peu de concurrents)	Risqué (clients hors des frontières)	Mondialisé
Nature de l'emploi	Son poste « Tout faire soi-même »	Sa fonction « Devenir transversal »	Sa place dans un réseau professionnel qui valorise les compétences rares (talents)
Type de leader	Chef La logique de l'honneur	Manager La logique du contrat	Coach La logique du consensus
Valeurs	Conformité et forte Implication Sécurité	Efficacité Mobilité géographique et professionnelle	La carrière comme « une épopée » Plaisir de l'activité, vivre des « moments rythmés », distance sarcastique
Source d'amélioration de la performance	Effort	Sens	Vision partagée et polyvalence
Rémunération	Fixe	Fixe + Variable	Participation au capital / Essaimage / « Archipel relationnel »
Nature des relations	Relations hiérarchisées Je sais ce que j'ai à faire Communication orale et informelle	Contractualisation dans le détail / Décisions écrites Formalisation systématique Reporting	Coproduction d'une œuvre/projets limités Large consultation des acteurs « On ne quitte jamais vraiment la communauté de destin »
Nature de l'influence	Commandement Rendre service... / Vocation	Influence Au service de... / Mission à remplir	Confiance



# Un nouveau contexte de gestion des personnes : Apprendre de tous en organisation...

## De nouvelles formes de motivation au travail ?

### Mutations du marché du travail \*

- Vieillissement du nombre d'actifs dans la plupart des pays riches (SPFVP/Paroi de verre)
- Croissance du salariat féminin et progression des Femmes à des postes clés (Plafond de verre)
- Augmentation des familles monoparentales et risques de discriminations systémiques face à la flexibilité des temps de travail, les horaires décalés...
- Attitude des 18-30 ans (« Génération Y »)
- Progression des migrations et de l'internationalisation
- Rapprochements d'entreprises, externalisations et délocalisations (les « ex » de...)

### Conséquences pour l'entreprise

- **Passage d'équipes « homogènes » (souvent cooptées) à des équipes :**
  - Intergénérationnelles
  - Mixtes (hommes-femmes)
  - Multicommunautaires (ethnies, religions ...)
- **Nécessité d'améliorer les capacités à travailler en équipe en intégrant les différences**  
**= management interculturel**

# Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

## Attirer et recruter

- Rendre l'entreprise visible sur les réseaux sociaux et recruter en **terrain numérique** (jeux sérieux, banques de cv en lignes, twitter...)
- Exister sur la toile en tant que dirigeant et notamment en **vidéo**
- **Enseigner** et repérer ainsi vos futurs « **talents** » (excellents, différents, généreux...)
- Faire exprimer les **talents cachés ou périphériques**... quand le candidat enquête sur le futur employeur et sur son dirigeant
- Soigner le **tout premier contact** car il augure de la confiance à venir...





# Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

## Intégrer

- Favoriser **note d'étonnement** (à 1 et 4 mois), **entretiens de sortie** (à chaud et à froid)
- Mettre en place un **tuteur, un mentor, des référents**, qui vont témoigner et donner envie... pour éviter les subordonnés, sous la main, sous les yeux...
- Pratiquer la logique de l'étonnement volontaire (**Sociogramme** et **H/F Ressource**)
- Les rencontres comme « aimants à opportunités » / « Génération polytribale »
- Identifier vos « réels talents d'Achille » : à l'occasion d'une visite fournisseur, demander les noms des 5 personnes dans l'entreprise qui apportent les plus de valeurs...
- Récompenser ceux qui transmettent tours de main et bonnes pratiques...
- Aider à décoder le « off », revenir sur l'histoire, offrir un « cap » et un « cadre » à chacun
- Siffler sur-le-champ les hors-jeu et sanctionner (en + et en -) régulièrement la sous-performance

# Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

## Evaluer

- Pouvoir faire preuve de « **courage managérial** » : protéger les « talents » (éducation de l'audace) (HP/Talent)
- Le prix du non-courage est plus élevé que le prix du courage sur le moyen long terme (**Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle**)
- Faire de la mise en relation un élément central et la plaque tournante de nos organisations (« **15 mn manager** », **débriefing des formations**, **reverse coaching**, accès à des conférences...)
- Faire de la mise en situation un élément clé des apprentissages (**vis ma vie, vis mon job...** participer et faire participer à des réseaux en dehors de la société entre pairs)
- Organiser une réunion « perspectives » (**type « Trust room »**) à l'occasion d'un séminaire de formation ou d'un team building (« parcours découverte »)
- Miser sur l'exigence : le « mosaïque » ou « Y » est un élastique, très efficace quand on le tend ! Confiez-lui des tâches à mener à bien dans des délais courts. Il faut le recadrer souvent et ne pas oublier le feed-back
- Savoir transformer les « pourquoi » en « comment » (avec les + jeunes)
- Proposer non pas un « poste » mais **une « valeur d'emploi »** dans laquelle comptent les ingrédients symboliques et imaginaires (force de la « culture d'entreprise »)
- Evaluer systématiquement performance, compétences clés et **potentiels**

# Trois manières au moins d'évaluer ses ressources dans les entreprises apprenantes

1

## La performance

- Contribue au besoin de se situer pour chaque contributeur individuel

### *Performance observable*

Une grandeur, par exemple *un niveau atteint*

*EAE, suivi continu de carrière, les bonus, les révisions salariales*

2

## L'évaluation des compétences

- Contribue au besoin de grandir et de se développer

### *Compétences mises en œuvre*

Une capacité, par exemple *un acquis*

*Les référentiels métiers et/ou de management, les bilans de compétences, les 360°, les centres de développement*

3

## L'évaluation des potentiels

- Contribue au besoin d'être challengé

### *Potentiel estimé*

Un pari ou une éventualité

*Les courbes de potentiel ultime, les centres d'évaluation, les tests, la mobilité internationale*

# Quelques caractéristiques d'un management plus « apprenant » et plus « intégrant »

## Motiver

- Utiliser **les murs** de l'entreprise pour voir les personnes sous un autre angle...
- **Systematiser la vidéothèque des talents et des grands anciens** quand ils partent en retraite ou quittent l'entreprise
- Faciliter le dialogue direct entre le chef d'entreprise et les jeunes (**petits déjeuners**)
- Inventer des rituels pour scander les parcours professionnels (rencontres festives, espaces et temps de détente avec un gymnase à proximité de l'entreprise ...)
- Proposer des incitatifs au développement personnel (remboursement des frais d'inscription en cours du soir, d'activités artistiques, culturelles ou linguistiques)
- On rejoint une entreprise mais on l'a quitte toujours pour un management qui n'est pas apprenant ! Associer les personnels autour d'un « lien d'engagement » en confiant des **projets et missions à durée de vie limitée**
- Jouer la carte de modules autonomes (client, produit, secteur, flux, métier) de 5 à 11 personnes avec référent (team leader) non hiérarchique
- Favoriser un comité de direction « jeunes »
- Déployer les principes de la **coconstruction**

**FAIRE DE SON ENTREPRISE, UNE ENTREPRISE APPRENANTE**

**FAIRE PREUVE DE COURAGE ET DEPASSER LES « IDEES RECUES »...**

**Au paradis européen :**

les Français et les Belges sont les cuisiniers,  
les Italiens sont les amants,  
les Anglais font la police,  
les Allemands travaillent,  
et le tout est organisé par les Suisses

**L'enfer européen :**

les Anglais sont les cuisiniers,  
les Suisses sont les amants,  
les Allemands font la police,  
les Français et les Belges travaillent,  
et le tout est organisé par les Italiens



Source : Patrick Scharnitzky