CONFESSIONS D'UN ANCIEN DRH

On ne gère pas un talent.

On l'arrose — ou on le piétine.

Treize pages sur la « gestion des talents » — un mot qui est déjà un aveu. On gère des stocks, des flux, des places de parking. Un talent, lui, arrive avec une question qui n'était pas au budget.

Bonne nouvelle en dernière page : ce qui se décide vraiment est gratuit.



SÉMANTIQUE DE BUREAU

« Gestion des talents » : deux mots qui jurent

CE QUI SE GÈRE

Un stock.

Un planning.

Un budget.

Une place de parking.

Cela ne proteste jamais.

CE QUI NE SE GÈRE PAS

Une curiosité.

Un étonnement.

Une envie de bien faire.

Une question qui dérange.

Cela s'arrose, ou cela s'éteint.

Personne n'a jamais fait pousser une tomate en la tirant vers le haut. En revanche, tout le monde peut changer la terre.

PORTRAIT-ROBOT

Six traits — dont trois qui vous fatigueront

1 Différent

Il ne rentre pas dans la case : il en déplace les murs — c'est-à-dire nos habitudes.

2 Contributeur

Sans contribution, ce n'est pas un talent : c'est un potentiel. La nuance coûte cher aux comités.

3 Généreux

Il donne ce qu'il sait, y compris à ceux qui ne le lui rendront pas. Mirallès : ce qu'il fait mieux que les autres.

4 Énergivore

Il exige votre attention pleine. Fréquenter un talent, c'est renoncer au pilotage automatique.

5 Chronophage

Hauts très hauts, bas très bas. Le calme n'est pas son produit d'appel.

6 Ressourçant

Et pourtant il vous relève : ce qu'il prélève, il le rend transformé. Même jour, même personne.

« Le talent, ce n'est pas ce que vous faites une fois que vous êtes bon : c'est ce que vous faites pour le devenir. » — d'après Anders Ericsson

« Pas simple » trois ans, « visionnaire » au départ

Le même collaborateur, la même semaine, dans deux documents différents. Seul l'expéditeur a changé d'avis — et seulement une fois qu'il n'a plus rien à en craindre.

La meute

Ce que j'appelle les « PH neutres » — voire acides : ils chassent en groupe et font du talent un bouc émissaire. Girard l'avait décrit : le groupe retrouve son unité contre quelqu'un.

Les Grands Conformes

Ils peuplent les comités : jamais en faute, jamais en avance. Leur talent réel — l'art de n'être jamais reprochable — n'apparaît sur aucune grille d'évaluation.

Le vrai coût

Ce n'est pas le départ du talent : c'est le message envoyé aux quinze autres qui l'ont vu partir. Ils ont compris, et ils ne diront rien.

Protéger celui qui n'est pas dans les clous n'est pas de la bienveillance : c'est de la gestion de risque.

SIX TRAJECTOIRES

Le talent n'a pas

de date de péremption.

On ne gère pas les talents.
On accompagne une émergence — ou on l'étouffe.

Et si votre pyramide des âges était moins une contrainte qu'un gisement ?

19 ans — **Arthur Rimbaud**
achève son œuvre poétique

44 ans — **Marie Curie**
reçoit son deuxième prix Nobel

57 ans — **Gustave Eiffel**
achève les travaux de sa tour

63 ans — **Louis Pasteur**
met au point le vaccin antirabique

75 ans — **Hokusai**
commence à comprendre la structure des choses

85 ans — **Emmanuelle Riva**
tourne Amour

Le don inné n'a jamais été retrouvé

Deux cerveaux à la naissance se ressemblent bien plus que deux cerveaux à trente ans : c'est la vie qui creuse l'écart, pas la loterie génétique.

Samah Karaki

Le talent est une fiction (2023)

Ce que nous appelons talent est le nom donné après coup à une histoire réussie. L'effet Matthieu fait le reste : on donne plus — missions, indulgence, attention — à qui a déjà été désigné.

Stanislas Dehaene

Apprendre ! (2018)

Le cerveau adulte n'est pas un disque plein, mais un chantier. Il apprend par l'erreur : punir la faute, c'est éteindre le seul signal qui fait progresser.

Laurent Cohen

Le cerveau prédictif

Nous ne voyons pas le candidat : nous voyons notre meilleure hypothèse sur lui. Un entretien où l'on n'a pas changé d'avis est un entretien raté.

La question cesse d'être « avons-nous les bons talents ? » pour devenir « sommes-nous le bon terreau ? »

DEUX POSTURES, UN MÊME ENTRETIEN

L'inspecteur ou le prospecteur ?

L'INSPECTEUR

confirme ce qu'il sait déjà

Il range les êtres dans des cases.

Le regard se referme.

L'évidence se naturalise.

Il sort de l'entretien conforté.

LE PROSPECTEUR

explore ce qu'il ignore

Il accepte que les êtres débordent ses cases.

Le regard se laisse affecter.

L'arbitraire redevient visible.

Il sort de l'entretien changé.

Nul n'est inspecteur par nature : on le devient un mardi à 17 h, quand la fatigue et l'urgence décident à notre place.



LE MILIEU

Talentueuse ici, invisible ailleurs

Ce qui change d'une maison à l'autre, ce n'est pas elle : c'est le milieu. On ne recrute pas un talent — on crée le lieu où un talent peut naître.

QUATRE CONDITIONS DU TERREAU

- Un lieu où se tromper s'apprend au lieu de se sanctionner.
- Où la question dérangeante est accueillie, non rangée.
- Où l'on reconnaît avant de mesurer.
- Où il reste du temps non prescrit : sans marge, pas de découverte.

Cinq questions qui font changer d'avis

1. Nous partons trois jours en bateau, à six. Que dois-je savoir de vous pour que cela se passe bien ?
2. Racontez-moi votre dernière erreur féconde : qu'en avez-vous fait ?
3. Qu'est-ce qui vous a étonné chez nous en préparant cette rencontre ?
4. Quelle question aimeriez-vous qu'on vous pose — et que personne ne vous pose jamais ?
5. Qu'êtes-vous venu apprendre ici — et que viendrez-vous nous faire désapprendre ?

La règle d'or : une seule de ces questions posée sincèrement vaut mieux que cinq posées pour la forme — et une question à laquelle vous ne sauriez pas répondre vous-même n'a rien à faire dans un entretien.

Comment ne pas se tromper tout seul

Jamais en un seul lieu

Le bureau fabrique des candidats de bureau. Marchez : on ne dit pas la même chose côte à côte qu'en face à face, et le corps en mouvement délie ce que la table verrouille.

Jamais en une seule fois

Le verdict se forme en quelques secondes, puis se déguise en raison. Deux rencontres espacées valent mieux qu'un entretien de deux heures.

Jamais tout seul

Plusieurs cerveaux qui se trompent différemment finissent par se corriger. Grilles remplies avant la délibération, sinon le premier qui parle décide pour tous.

Vingt ans de recherche managériale disent la même chose plus sèchement : le potentiel bat le pedigree, la structure bat l'intuition, et les stars ne se transplantent pas — on recrutait un réseau sans le savoir (Groysberg, Fernández-Aráoz, Bohnet, Cappelli).

CE QUE ÇA VOUS RAPPORTE

Un talent vous ouvre des portes que vous n'aviez pas vues

Il vous fait voir le monde tel qu'il est

et non tel que le rapport annuel le raconte. C'est désagréable environ dix minutes, et rentable environ dix ans.

Il attire les siens

On ne fidélise les jeunes talents qu'en faisant confiance aux jeunes talents — et, curieusement, par la qualité de leurs relations avec les anciens.

Il relie des mondes séparés

Il vous donne accès à des milieux que vous ne fréquentez pas. Un carnet d'adresses ne se rachète pas : il se rencontre.

Il finit parfois par partir

Une troupe a une durée de vie, et c'est l'un de ses charmes. Autant s'associer plus tard à sa réussite que la regretter.

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

Le terreau, lui, se décide

Vous ne détecterez jamais un talent. Mais vous pouvez, dès lundi, devenir le lieu où il apparaît.

Aucun budget. Aucun logiciel. Aucun cabinet.



Trois gestes de lundi matin : demander à votre dernier arrivé ce qui l'a étonné (l'actif s'évapore en six semaines) ; regarder qui vous avez promu l'an dernier ; et laisser une question ouverte en fin de comité sans y répondre vous-même.

Le talent que vous cherchez existe déjà quelque part, invisible, dans un milieu qui ne le voit pas.

CE QU'IL FAUT RETENIR

Le renversement

Cessez de demander « que peut-il faire pour nous ? »
Osez « que va-t-il faire de nous ? »

On ne gère pas un talent : on accompagne une émergence — ou on l'étouffe. Il n'est pas un avoir à capter, mais ce qui se passe entre nous. Et il n'a ni date de péremption, ni fiche de poste.

« Il n'y a pas d'identité sans reconnaissance d'autrui. »
— d'après Renaud Sainsaulieu (1935-2002)

Philippe Pierre · Sociologue, ancien DRH (Total, L'Oréal) · www.philippepierre.com

