Manager et protéger les talents : 12 gestes de l'équipe dirigeante

D'après les conseils de Philippe Pierre







Le trampoline plutôt que le piédestal !

- **A** S'étonner volontairement
- **B** Sortir du bureau
- **C** Protéger les déviants positifs
- **D** Rendre apprenant

Les 12 gestes de management des talents en un coup d'œil

A. S'étonner volontairement

1. « Je ne sais pas »
2. Le regard neuf : 3-2-1
3. Se casser les os de la tête !

B. Sortir du bureau

4. Marchez vos entretiens
5. Échangez vos postes et vivez d'autres vies professionnelles
6. Le sociogramme

C. Protéger la différence

7. Talents c'est-à-dire excellents, différents et généreux
8. Faites bouclier
9. Jamais seul, jamais une fois

D. Rendre apprenant

10. Enseignez votre métier
11. Soignez les sorties et les possibles retours
12. Pépites et pépinières

A. S’étonner volontairement

« “Je ne sais pas” n’est pas un aveu. C’est une méthode »

1

« Je ne sais pas »

Les trois mots les plus féconds d’une équipe dirigeante.

Explorer plutôt que confirmer.

→ Prendre de la distance avec ses propres schémas mentaux.

→ Ne pas récompenser d’abord ceux qui vous ressemblent et que nous nommons “phs neutres”. Attention à l’acidité de celles et ceux qui chassent en meute !

2

Le regard neuf : 3-2-1

Chaque arrivant est un capteur qui s’use un peu en 90 jours. Avant, recueillir :

3 surprises vécues.

2 incompréhensions franches.

1 proposition de changement.

De vive voix en comité : faire faire avec des images ce qui serait un rapport d’étonnement.

A 3 jours, on demande pour les recueillir trois semaines plus tard : “Quelles sont les cinq images qui illustrent votre étonnement depuis que nous avons la chance de travailler ensemble ?”

3

Se casser les os de la tête

Repérez qui réussit déjà autrement, dans les interstices de l’organisation.

→ 10 à 15 % des effectifs, souvent invisibles ou déjà là mais pas regardés…

→ Préfèrent le « pouvoir de » au « pouvoir sur ».

B. Sortir du bureau !

« L'organigramme dit qui commande. Le sociogramme dit qui compte »

4

Marchez vos entretiens de recrutement et d'évaluation

La parole se libère en mouvement, jamais face à un bureau fermé.

→ Points d'équipe et entretiens en marchant. Quand on marche de la convivialité à l'intimité ! N'est-ce pas un des angles vivants du management ?

→ L'informel est un terrain d'écoute, pas du temps perdu.

5

Échangez vos postes et vivez d'autres vies professionnelles

Une immersion réciproque pour éprouver la relativité de nos codes culturels au travail.

→ Adapter l'organisation aux plus jeunes générations. Pour eux, le rapport au travail tient de plus en plus du visa et de moins en moins du passeport !

6

Le sociogramme

Qui donne de l'énergie ? Qui en prend ? La carte que l'organigramme ignore.

→ Repérer personnes ressources (feedback miroir) et relais (information intègre).

→ La confronter au comité de direction et aux RHs.

C. Protéger les “déviants positifs”

« Le haut potentiel rassure. Le talent dérange »

7

Talents c’est-à-dire excellents, différents et généreux

Le talent n’est pas un haut potentiel : il déborde, il dérange, il donne.

Un talent, cela nous bouscule !

→ Attend de vous un cap et un cadre.

→ Veut « apprendre à apprendre ».

8

Faites bouclier

Hors du conformisme, le talent attire le désir mimétique et peut devenir un bouc émissaire du groupe.

Votre responsabilité suprême : l’identifier et le protéger activement.

Sinon : piétiné, ou parti à la concurrence.

9

Jamais seul, jamais une fois

Évaluer — comme recruter — exige de croiser les regards :

~~1 seul lieu~~ · ~~1 seule fois~~ · ~~1 seule personne~~

→ Plusieurs moments, plusieurs lieux, plusieurs juges.

→ Vital avec les slashers : un engagement choisi plutôt qu’inconditionnel !

D. Rendre apprenant

« La pépite brille. La pépinière dure »

10

Enseignez votre métier et partagez votre passion

Présentez votre métier dans les écoles, CFA et les universités.

→ Un public exigeant fait évoluer vos propres pratiques. Quand on transmet, on apprend deux fois !

→ Vous devenez un « aimant à opportunités » pour des jeunes et des moins jeunes qui ne connaissent pas forcément le monde de l'entreprise.

11

Soignez les sorties et les retours possibles

À chaud au moment du départ. À froid six mois plus tard.

→ Un diagnostic lucide sur l'entreprise.

→ La porte reste ouverte : retours et recommandations de profils. Faites de vos anciens, des ambassadeurs et de vos ambassadeurs, des viviers de recrutement !

12

Pépites et pépinières

Ne chassez pas seulement les pépites : cultivez les pépinières.

→ Un environnement apprenant, une « éducation de l'audace ». Votre futur se decline au pluriel du point de vue organisationnel parce que les motivations de nos contemporains sont de plus en plus en archipel !

→ Le trampoline plutôt que le piédestal !

Prolonger les gestes : Six autres outils pratiques !

« Gérer les talents, c'est consentir à être modifié par eux »

Le 3-2-1 du dirigeant

Prolonge le geste 2

Le regard neuf n'est pas réservé aux arrivants. Chaque trimestre, le comité de direction livre ses 3 surprises, 2 incompréhensions et 1 proposition sur sa propre organisation.

Le comité miroir

Prolonge les gestes 3 et 6

Une équipe de jeunes collaborateurs instruit les mêmes dossiers que le comité de direction, puis confronte ses conclusions aux vôtres. Le désaccord devient un capteur, non un incident.

Le mentorat inversé

Prolonge les gestes 5 et 10

Un semestre durant, un collaborateur de moins de trente ans (ou un profil atypique) mentore un membre du comité de direction. On apprend le plus de ceux à qui l'on ne ressemble pas.

Le parrain-bouclier

Prolonge le geste 8

Chaque « déviant positif » identifié reçoit un protecteur nommé au sein du comité de direction, redevable de sa trajectoire. Faire bouclier devient une responsabilité inscrite devant « les phs neutres », non une intention.

L'entretien de non-départ

Prolonge le geste 11

Interroger celles et ceux qui restent, sans attendre l'entretien de départ : qu'est-ce qui vous fait rester ? Qu'est-ce qui vous ferait partir ? Qu'avez-vous cessé de dire ?

La revue des beaux échecs

Prolonge le geste 12

Chaque trimestre, chacun raconte un échec fécond et ce qu'il en a appris. L'éducation de l'audace commence par le droit de rater en public. Encourageons l'expérimentation !

Pour finir, Six formules à emporter…

« La plus haute qualité d'un dirigeant ? Se laisser modifier par ce qu'il rencontre »

L'innovation

En écho aux gestes 1 et 3

« Une innovation n'est pas une idée nouvelle de plus. C'est une vieille certitude de moins »

S'étonner volontairement, c'est consentir à perdre une certitude avant de gagner une idée.

L'énergigramme

En écho au geste 6

« À côté de l'organigramme, dessinez l'énergigramme »

Qui donne de l'énergie ? Qui en prend ? Le talent est énergivore et chronophage mais il est d'abord ressourçant pour le collectif.

La fragilité

En écho aux gestes 7 et 8

« Performant, donc fragile »

Plus un profil s'écarte de la norme, plus il est exposé. Faire bouclier, ce n'est pas protéger une faiblesse : c'est garantir les conditions d'une force.

L'équité

En écho aux gestes 7 à 12

« Refusez l'égalitarisme. Pratiquez l'équité »

Traiter justement n'est pas traiter identiquement : l'équité, c'est augmenter le nombre de choix possibles de chacun.

Le recrutement

En écho au geste 9

« Recruter, c'est accéder à une œuvre d'art »

Jamais en un seul lieu, jamais en une seule fois, jamais tout seul : on déjoue ainsi biais de confirmation et biais d'ancrage.

La robustesse

En écho au geste 12

« Le courage n'est pas de tenir. C'est de plier »

Le vivant préfère la robustesse à la performance à tout prix. La revue des beaux échecs apprend à plier sans rompre.