

CONFESSIONS D'UN DRH

Ce que recruter une personne talentueuse veut dire !

Conseils en 20 pages pour une équipe dirigeante

Philippe Pierre

DIX MANIÈRES D'IDENTIFIER UN TALENT… POUR UNE ÉQUIPE DIRIGEANTE

On ne recrute pas un talent. On lui ouvre l'accès à des mondes qu'on ne connaissait pas soi-même.

01 Le talent n'entre pas dans nos cases : il déplace les murs. Nos murs, c'est-à-dire nos référentiels culturels… Nos habitudes !

02 Recruter, c'est accepter d'être augmenté par ce qu'on ne connaissait pas de soi. Accueillir est difficile !

03 Ce qu'un autre apporte, ce n'est pas une compétence de plus : c'est un monde de plus avec ses surprises et ses questions.

04 On croit choisir quelqu'un. C'est une rencontre qui nous choisit dans laquelle il convient de ne pas faire confiance systématiquement à ce que l'on ressent quand on le ressent ! Défiez-vous de l'évidence du premier instant.

05 Le meilleur recrutement ne comble pas un manque : il révèle une absence qu'on ignorait. Un poste mesure ce qui nous manque ; une rencontre nous apprend ce dont nous ne savions pas manquer.

06 Accueillir, ce n'est pas intégrer à l'identique : c'est se laisser déplacer. Pour le faire, marcher en entretien de recrutement !

07 Une équipe qui innove n'additionne pas des profils : elle se laisse transformer par eux.

08 Un talent est différent, contributeur (sinon, c'est simplement un potentiel), généreux, énergivore, chronophage et ressourçant. Et passionné avec des hauts très hauts et des bas très bas ! Ce qui coûte et ce qui donne sont le même geste.

09 Recruter vraiment, c'est cesser de demander « que peut-il faire pour nous ? » pour oser « que va-t-il faire de nous ? »

10 Reconnaître un talent, ce n'est pas mesurer ce qu'il détient : c'est se laisser déplacer. Et accepter de s'entendre dire des choses utiles que nous n'avons pas envie d'entendre ! Le prix du talent, c'est l'inconfort de celui qui l'accueille.

« Au commencement est la relation. » **— Martin Buber (1878-1965), Je et Tu, 1923**



« Le talent est différent, contributeur et *généreux !* »

Philippe Pierre

QUI PARLE ?

Philippe Pierre, sociologue et praticien

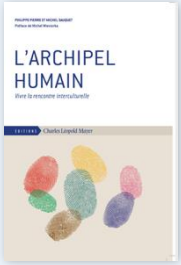


Docteur en sociologie de l'IEP de Paris (thèse sous la conduite de Renaud Sainsaulieu), consultant et ancien DRH (Total et L'Oréal). Auteur de **15 ouvrages** et d'une cinquantaine d'articles scientifiques dans les domaines de la RH et de la sociologie de l'entreprise.

Il a codirigé, pendant près de dix années, le **Master de Management Interculturel de l'Université Paris-Dauphine** et intervient comme expert auprès d'entreprises, d'associations et d'ONG.

Recherches récentes — gestion des personnes talentueuses, identités culturelles dans la mondialisation, organisations apprenantes, courage managérial, intergénérationnel. Il milite pour un plus grand rapprochement entre perspectives théoriques et dimensions de la pratique en contexte multiculturel. Un fil unique traverse ces travaux : la relation précède les termes qu'elle relie. Ce n'est pas la culture qui produit la rencontre, c'est la rencontre qui produit de la culture — et il en va de même du talent.

PUBLICATIONS TRÈS RÉCENTES







L'Archipel humain. Vivre la rencontre interculturelle (ECLM, 2022) avec M. Sauquet — *L'Abécédaire de l'interculturel. 50 mots à prendre en compte par temps d'intolérance* (ECLM, 2024), avec M. Sauquet — *Management interculturel* (EMS, 2018), avec J.-F. Chanlat.

www.philippepierre.com

DEUX POSTURES FACE À L'AUTRE

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.

Posture de décentrement

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.

On ne recrute pas un talent.
On lui ouvre l'accès à des mondes qu'on ignorait soi-même.

« Le seul véritable voyage… ce ne serait pas d'aller vers de nouveaux paysages, mais d'avoir d'autres yeux. » —
Marcel Proust (1871-1922), La Prisonnière



DIAGNOSTIC

Cinq leviers pour valoriser ses recrutements

1 Le différenciant — *l'identité comme écart*

Quelles raisons de vous rejoindre n'existent pas chez votre concurrent principal ? Si la réponse tient au salaire et aux valeurs affichées, vous n'avez pas un différenciant : une brochure.

2 Le regard neuf — *l'ethnographe involontaire*

Qu'est-ce qui a étonné votre dernier arrivant ? Cet actif s'évapore vite : six semaines, et l'étrangeté est devenue évidence.

3 Le départ — *le départ comme analyseur*

Que savez-vous des raisons pour lesquelles vos talents restent — et partent ? Plus révélateur encore : pourquoi ceux qui restent restent-ils ?

4 La posture — *classer ou enquêter*

Inspecteur ou prospecteur : confirmez-vous, ou explorez-vous ? Test : lors de vos trois derniers recrutements, avez-vous changé d'avis ?

5 La question de soi — *se laisser déplacer*

Savez-vous vous laisser questionner — ébranler par ceux que vous dirigez ? Sans espace pour la contradiction, point de talent : des exécutants brillants.

« Chacun cherche, au travail, les voies de sa reconnaissance. » **— d'après Renaud Sainsaulieu, L'identité au travail, 1977**



CE QU'UN TALENT FAIT À UNE ÉQUIPE

Le talent n'est pas un avoir à capter : plutôt une relation qui advient... Saurons-nous le vivre ?

I Le talent déplace

Il ne confirme pas ce que vous saviez : il introduit une dissonance féconde. On ne le côtoie jamais sans être un peu déplacé de soi. Beaucoup d'équipes appellent « problème relationnel » ce qui n'est qu'un travail de pensée en cours.

Exemple — la nouvelle venue qui demande « pourquoi fait-on ainsi ? » sur le rite que plus personne ne questionnait.

II Le talent interroge

Sa force n'est pas la sûreté de ses réponses, mais la qualité de ses questions. Il transforme vos certitudes en énigmes habitables. Une organisation se juge à ce qu'elle fait de ses questionneurs.

Exemple — en réunion, il ne tranche pas le débat : il pose la question qui le rouvre à un autre niveau.

III Le talent prend et ressource

Il coûte de l'attention et, dans le même geste, il régénère. Ce qu'il prélève, il le rend transformé. Vouloir le ressourcement sans le coût, c'est chercher un collaborateur agréable, non un talent.

Exemple — l'équipe sort épuisée de ses exigences, et pourtant fière d'avoir vu plus loin qu'elle ne croyait pouvoir.

IV Le talent n'appartient à personne

On ne détient pas un talent comme un bien en réserve. Il ne prend forme qu'adressé, reçu, mis à l'épreuve d'autrui. Ce que vous croyez avoir recruté, vous l'avez en réalité co-produit.

Exemple — muté ailleurs, son « talent » ne le suit pas tel quel : un autre collectif en révélera un autre.

Pour une équipe dirigeante : retenir un talent pour ce qu'il sait, c'est passer à côté de ce qu'il ouvre.

« Frotter et limer notre cervelle contre celle d'autrui. » **— Montaigne (1533-1592), Essais, I, 26**



LE MILIEU

Le talent : un potentiel qu'un milieu révèle !



La même personne est « talentueuse » ici, invisible ailleurs. Ce qui change, ce n'est pas elle : c'est le milieu.

CE QU'ON RECONNAÎT CHEZ ELLE

- Elle questionne plus qu'elle ne répond ; elle rouvre ce qu'on croyait résolu.
- Elle s'étonne encore : un regard neuf là où d'autres ne voient plus rien.
- Elle relie des mondes que l'organisation tenait séparés.
- Elle se laisse déplacer — et accepte, en retour, de déplacer les autres.
- Elle a besoin d'un public : son don ne prend forme qu'adressé, reçu, reconnu.
- Elle supporte l'ambiguïté : elle tient une question ouverte sans se précipiter vers la réponse qui rassure.

CE QUI LE RÉVÈLE : L'ENVIRONNEMENT APPRENANT

Aucune de ces qualités ne tient toute seule : elles ne s'activent que dans un milieu qui leur donne de quoi se déployer — ou qui les éteint en silence.

- Un milieu où se tromper s'apprend, au lieu de se sanctionner.
- Où la question dérangée est accueillie, non rangée dans une case.
- Où l'on reconnaît avant de mesurer, et où chacun se sent augmenté par l'autre.
- Où l'on dispose de temps non prescrit : sans marge, ni étonnement, ni détour, ni découverte.

On ne recrute pas un talent : **on crée le milieu où un talent peut naître.**

« L'entreprise est un lieu d'apprentissage culturel autant que de production. » **— d'après Renaud Sainsaulieu, L'entreprise, une affaire de société, 1990**

CE QUE LES NEUROSCIENCES AJOUTENT

Trois voix pour un même renversement

Le cerveau ne confirme pas le mythe du don. Deux cerveaux à la naissance sont bien plus semblables que deux cerveaux à trente ans : c'est la vie qui creuse l'écart, non la loterie génétique. Il raconte une histoire de milieux, de rencontres et d'apprentissages.



Samah Karaki

Docteure en neurosciences, fondatrice du Social Brain Institute

Le talent est une fiction (2023)

Le « don inné » est un mythe : la réussite a une histoire, des conditions, des autres.



Stanislas Dehaene

Psychologue cognitif, professeur au Collège de France

Apprendre ! (2018)

Le cerveau est une machine à apprendre : la plasticité vaut mieux que le stock.



Laurent Cohen

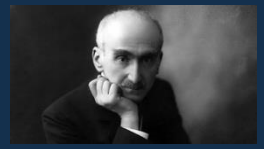
Neurologue, Pitié-Salpêtrière, Institut du Cerveau (ICM)

Pourquoi les chimpanzés ne parlent pas (2020)

Le cerveau du recruteur prédit plus qu'il ne perçoit : son regard aussi doit apprendre.

Trois disciplines, trois terrains — une même conclusion : le talent n'est pas une substance que l'on détecte, mais **un potentiel qu'un milieu révèle. La question cesse d'être « qu'a-t-il dans le crâne ? » pour devenir « que lui donnerons-nous à apprendre ? »**

« Exister consiste à changer, changer à se mûrir, se mûrir à se créer indéfiniment soi-même. » **— Henri Bergson (1859-1941), L'Évolution créatrice, 1907**



L'APPORT DE SAMAH KARAKI

« Le talent est une fiction »



Le don inné n'existe pas

Aucune « bosse du talent » dans le cerveau. Ce que nous appelons talent est le nom donné, après coup, à une histoire réussie : contextes, entraînements, rencontres, hasards biographiques. On ne détecte pas un talent comme on relève une empreinte : on interprète une trajectoire, et l'on prend cette interprétation pour une mesure.

La méritocratie masque les conditions

Attribuer la réussite au seul individu, c'est rendre invisibles les environnements — familiaux, scolaires, organisationnels — qui l'ont rendue possible.

L'effet Matthieu

On donne davantage — attention, missions, indulgence — à ceux déjà désignés comme « talents ». La prophétie s'autoréalise : l'organisation confond sa mise en scène avec une détection. À l'inverse, le stress de n'être pas attendu mobilise les ressources cognitives à se défendre au lieu d'apprendre. L'étiquette façonne le cerveau qu'elle prétend décrire.

CE QUE CELA CHANGE POUR RECRUTER

- Évaluer des trajectoires dans leurs contextes, non des essences.
- Se méfier du parcours « linéaire d'excellence » : il rassure surtout parce qu'il ressemble au nôtre.
- Demander : qu'est-ce qui a rendu cette réussite possible ? Qui, autour, l'a permise ?

Ex. — Deux candidats aux résultats identiques : l'un déroule un sans-faute, l'autre un chemin sinueux. Le second a peut-être appris davantage — et appris à apprendre.

« La réussite n'est jamais un exploit solitaire : elle a une histoire, des conditions, des autres. » **— d'après Samah Karaki, Le talent est une fiction, JC Lattès, 2023**

L'APPORT DE STANISLAS DEHAENE

Un cerveau fait pour apprendre



La plasticité cérébrale se prolonge à tout âge : le cerveau adulte n'est pas un disque plein, mais un chantier permanent. Les compétences d'aujourd'hui ne prédisent pas celles de demain. Recruter, c'est parier sur une capacité d'apprentissage — puis offrir le milieu qui l'active.

1 Attention

Ce que l'organisation met en lumière détermine ce qui sera appris. Que rend-elle saillant : la conformité ou la découverte ?

2 Engagement actif

On n'apprend pas passivement. La personne talentueuse teste, questionne, se trompe — encore faut-il l'y autoriser.

3 Retour d'erreur

Le cerveau apprend par surprise : c'est l'écart entre ce qu'il prédisait et ce qui advient qui met à jour ses circuits. Punir l'erreur, c'est éteindre le seul signal qui fait progresser.

4 Consolidation

Les acquis se stabilisent par la répétition, le repos, la transmission. Apprendre demande du temps que l'urgence dévore.

Ex. — En entretien, « racontez-moi votre dernière erreur féconde » en dit plus long qu'une liste de diplômes : on y entend les quatre piliers à l'œuvre.

« Les talents du cerveau sont d'abord ses talents d'apprenti. » **— d'après Stanislas Dehaene, Apprendre !, Odile Jacob, 2018**

L'APPORT DE LAURENT COHEN

Le cerveau du recruteur n'est pas neutre



Un cerveau qui prédit plus qu'il ne perçoit

Le cerveau anticipe, complète, catégorise : nous ne voyons pas le monde, nous voyons notre meilleure hypothèse sur le monde. En entretien, il « voit » ce qu'il s'attendait à voir — le candidat qu'on imaginait, pas celui qui est là.

Les jugements éclairs

Quelques secondes suffisent — visage, voix, accent, poignée de main — pour former une impression que le reste de l'entretien ne fera souvent que confirmer. Ce verdict précoce se déguise ensuite en raison : le cerveau bâtit un dossier pour justifier ce qu'il a déjà décidé.

Rien n'est figé : le recyclage neuronal

Les circuits cérébraux se réorganisent avec l'expérience. Le regard du recruteur, lui aussi, peut apprendre : chaque entretien où l'on a cherché à se surprendre recâble un peu le regard suivant.

CE QUE CELA CHANGE POUR RECRUTER

- Structurer l'entretien : mêmes questions pour tous, grilles remplies avant toute délibération.
- Différer le jugement : noter les faits d'abord, conclure ensuite.
- Croiser les regards : plusieurs cerveaux qui prédisent différemment se corrigent mutuellement.

Exemple — L'étonnement volontaire est une hygiène neuronale : suspendre la prédiction pour laisser place à la rencontre. Un entretien où l'on n'a pas changé d'avis est un entretien raté.

« Ce que nous prenons pour une perception est déjà une interprétation. » **— d'après Laurent Cohen, Pitié-Salpêtrière — Institut du Cerveau**

SYNTHÈSE — TROIS VOIX, UN MÊME RENVERSEMENT

Du don que l'on détecte au terreau que l'on devient

	Ce que l'on croyait	Ce que la science montre
Samah Karaki	Le talent est un don, la réussite un mérite individuel	Le talent est une histoire : des contextes, des autres, des conditions — le cerveau qui réussit est un cerveau qu'on a nourri
Stanislas Dehaene	Recruter, c'est évaluer un stock de compétences	Recruter, c'est parier sur une capacité d'apprendre et l'activer par le milieu : attention, erreur autorisée, temps de consolidation
Laurent Cohen	Le recruteur perçoit objectivement le candidat	Le recruteur prédit et projette : son regard doit s'éduquer ; la structure de l'entretien est la prothèse de cette éducation

La question n'est plus « Avons-nous les bons talents ? » mais « Sommes-nous le bon terreau ? »

— Philippe Pierre

« L'attention est la forme la plus rare et la plus pure de la générosité. » **— Simone Weil (1909-1943)**



CE QUE LA PSYCHOSOCIOLOGIE AJOUTE — EUGÈNE ENRIQUEZ

L'organisation recrute aussi avec son inconscient



L'organisation a un imaginaire

Elle n'est pas qu'une structure rationnelle : c'est un système culturel, symbolique et imaginaire. Elle recrute aussi pour nourrir l'image idéalisée qu'elle se fait d'elle-même.

Imaginaire leurrant ou imaginaire moteur

L'organisation qui se présente comme toute-puissante capture le désir : elle attire des candidats venus s'y fondre, non la questionner. L'imaginaire moteur, lui, ouvre un espace de création.

Le recrutement comme rituel de reproduction

En choisissant ceux qui lui ressemblent, l'institution conjure ce qui pourrait la remettre en cause : le « fit culturel » est le nom savant de cette conjuration. Le talent — celui qui dérange — est précisément ce que ce rituel tend à écarter.

CE QUE CELA CHANGE POUR RECRUTER

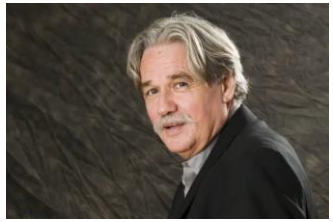
- Se demander : recrutons-nous pour nous reproduire — ou pour nous transformer ?
- Relire nos offres d'emploi : promettent-elles la fusion dans un idéal, ou un espace pour créer ?
- Accepter que le candidat qui questionne l'image idéale de l'entreprise est peut-être le plus précieux.
- Repérer le moment où le comité cesse d'évaluer le candidat pour se rassurer sur soi.

Exemple — Le comité qui écarte un candidat « pas fit culturel » protège parfois moins la culture réelle que l'image idéalisée qu'il s'en fait.

« L'organisation tend à mouler les individus pour qu'ils confortent l'image qu'elle veut donner d'elle-même. » **— d'après Eugène Enriquez, L'organisation en analyse, PUF, 1992**

L'APPORT DE VINCENT DE GAULEJAC

Quand la gestion rend le recrutement malade



La quantophrénie

La maladie de la mesure : croire que seul ce qui se chiffre existe. Le chiffre n'est pas le problème ; le problème est qu'il se substitue au jugement au lieu de l'instruire, et qu'il déresponsabilise : « c'est la grille qui a décidé ».

L'idéologie gestionnaire

L'humain devient « ressource » à optimiser. Le renversement est complet : ce n'est plus l'entreprise au service des personnes, mais la personne sommée de se rendre « employable ».

Le coût de l'excellence

Avec Nicole Aubert (Le coût de l'excellence, 1991) : l'idéal exalte, puis épuise. L'excellence promise devient une dette impossible à rembourser : plus on l'honore, plus elle croît. Recruter des « hauts potentiels » sous injonction de dépassement fabrique de la souffrance — et des départs.

CE QUE CELA CHANGE POUR RECRUTER

- Mesurer moins, écouter plus : mesurer pour délibérer, jamais pour se dispenser de penser.
- Reconnaître des sujets, non gérer des ressources : demander ce que la personne désire, pas seulement ce qu'elle « délivre ».
- Derrière le recrutement « d'excellence », vérifier le soutien réel offert — l'idéal sans étayage brûle.

Exemple — Le « haut potentiel » recruté sur la promesse d'excellence et laissé sans appui : deux ans après, épuisé ou parti.

Le talent a besoin de reconnaissance, pas d'idéalisation.

« Sous l'idéal d'excellence, l'homme devient une ressource au service d'une gestion qui se croit une science. » **— d'après Vincent de Gaulejac, La société malade de la gestion, Seuil, 2005**

CE QUE CONFIRME LA HARVARD BUSINESS REVIEW

Vingt ans de recherche managériale convergent



Les stars ne se transplantent pas

Boris Groysberg — « The Risky Business of Hiring Stars », 2004

Plus de 1 000 analystes vedettes suivis : la performance chute durablement — jusqu'à cinq ans — après un changement d'entreprise. Deux exceptions : ceux qui migrent avec leur équipe, et les femmes, qui avaient bâti leurs réseaux hors les murs de la firme. Ce n'était pas une personne que l'on recrutait, c'était un réseau — un talent situé, jamais portable.



Recruter le potentiel, pas le pedigree

Claudio Fernández-Aráoz — « 21st-Century Talent Spotting », 201

Dans un monde volatil, les compétences se périment plus vite que les carrières ne durent. Prédisent mieux : curiosité, compréhension, engagement, détermination — adossées à l'humilité de servir un dessein qui dépasse la personne. La curiosité d'abord — déjà l'étonnement volontaire.



Mesurer (enfin) ses recrutements

Peter Cappelli — « Your Approach to Hiring Is All Wrong », 2019

À peine un tiers des entreprises vérifient si leurs embauches furent bonnes — tout en déléguant leur regard à des algorithmes qu'elles ne comprennent pas, et en achetant dehors ce qu'elles ne cultivent plus dedans : la promotion interne s'est effondrée. Des semaines à choisir ; pas une heure à savoir si l'on a bien choisi.



Débiaiser par la structure

Iris Bohnet — « How to Take the Bias Out of Interviews », 2016

Questions identiques pour tous, notation avant délibération, comparaisons côte à côte — et mises en situation réelles plutôt que récits de soi : la structure bat l'intuition parce qu'elle compare des travaux, non des impressions. Ce que disait déjà le cerveau prédictif de Laurent Cohen.

Le talent est contextuel. Le potentiel bat le pedigree. La structure bat l'intuition.

Une seule conclusion : c'est le milieu qui fait le talent — jamais l'individu seul, toujours la relation.

EN PRATIQUE

Et maintenant, votre prochain recrutement

« Une question sincère vaut tous les référentiels. » **— Philippe Pierre**



EN PRATIQUE — POUR UNE ÉQUIPE DIRIGEANTE

Sept questions utiles pour votre prochain recrutement

1. Nous partons en voyage en bateau pendant trois jours et à six personnes, qu'est-ce que je dois connaître de vous pour que cela se passe bien ?
2. Racontez-nous votre dernière erreur féconde : qu'en avez-vous fait ?
3. Qu'est-ce qui vous a étonné en préparant cette rencontre — chez nous, dans nos manières de faire ?
4. De quoi aurez-vous besoin de nous pour donner le meilleur de vous-même ? Et nous, de vous ?
5. Quelle question aimeriez-vous que l'on vous pose — et que personne ne vous pose jamais ?
6. Racontez-nous une fois où vous avez changé d'avis sur un sujet important : qu'est-ce qui vous a déplacé ?
7. Qu'êtes-vous venu apprendre chez nous — et qu'allez-vous nous faire désapprendre ?

LA RÈGLE D'OR

Une seule de ces questions posée sérieusement et sincèrement vaut mieux que sept posées pour la forme. Et une question à laquelle vous ne sauriez pas répondre vous-même n'a rien à faire dans un entretien.



« Le travail est le lieu où chacun met à l'épreuve son désir de reconnaissance. » **— d'après Renaud Sainsaulieu, L'identité au travail, 1977**

CE QU'IL FAUT RETENIR

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

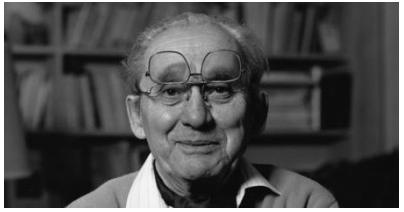
- On ne recrute pas un talent : on lui ouvre l'accès à des mondes qu'on ignorait soi-même. Le talent n'est pas un avoir à capter, mais ce qui se passe entre nous — il ne s'épanouit jamais seul.
- Deux postures : l'inspecteur confirme ce qu'il sait déjà et range les êtres dans des cases ; le prospecteur explore ce qu'il ignore et accepte d'être déplacé.
- Les neurosciences convergent — Karaki, Dehaene, Cohen : pas de don inné, mais des cerveaux plastiques, qui apprennent et qui prédisent — le vôtre aussi. Suspendre sa prédiction, c'est déjà mieux recruter.
- La psychosociologie prévient — Enriquez, Gaulejac : l'organisation recrute aussi avec son imaginaire et ses grilles. Recruter pour se transformer, non pour se reproduire.
- Vingt ans de HBR le confirment : le talent est contextuel, le potentiel bat le pedigree, la structure bat l'intuition — c'est le milieu qui fait le talent.

LE RÉFLEXE À CULTIVER

L'étonnement volontaire et la suspension du jugement — non l'absence de jugement, mais son ajournement : décrire d'abord, conclure ensuite.

Demandez à votre dernier arrivé ce qui l'a étonné chez vous : cet actif peut s'évaporer en quelques semaines.

On croit choisir quelqu'un. C'est une rencontre qui nous choisit.

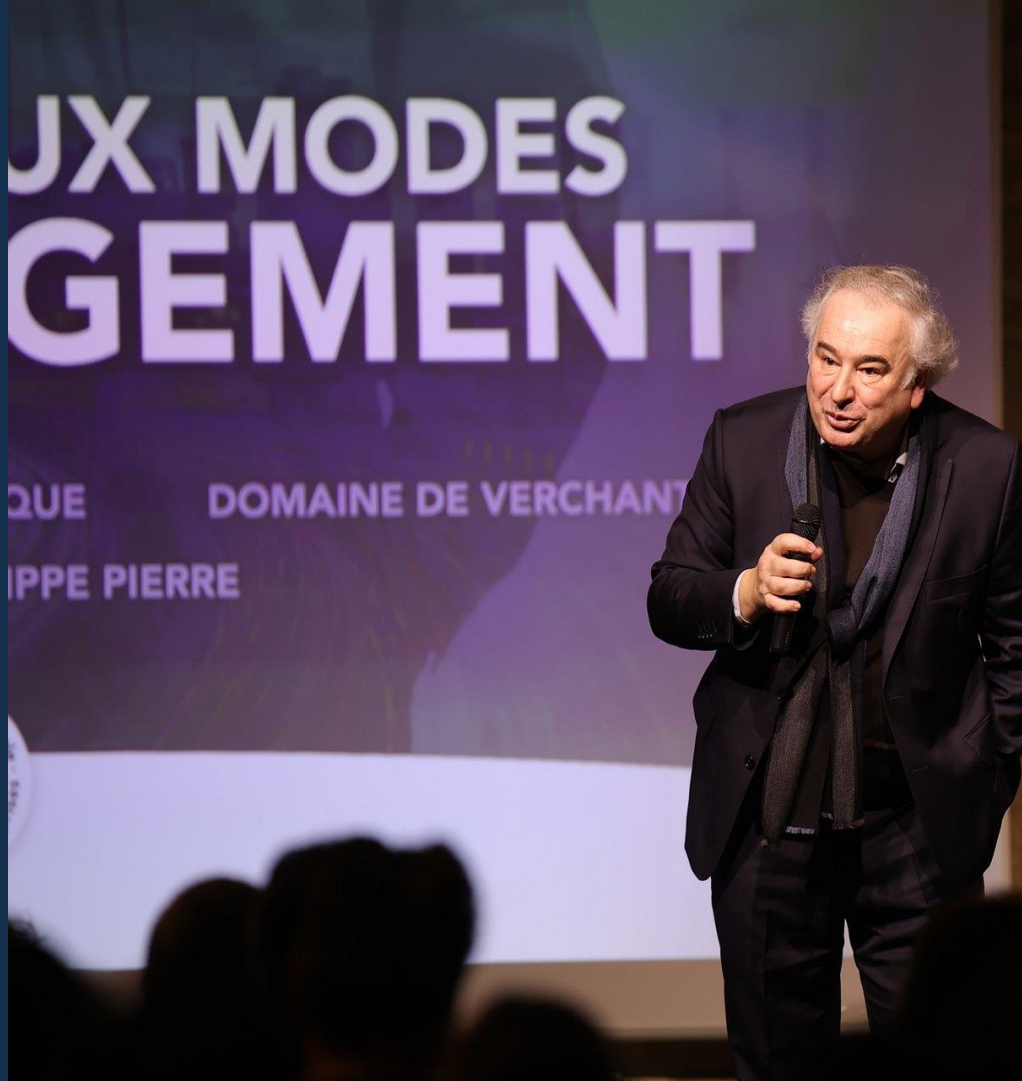


« C'est à être distinguée qu'aspire une personne humiliée. » **— Paul Ricœur (1913-2005), Parcours de la reconnaissance**

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

Reconnaître un talent, ce n'est pas mesurer ce qu'il détient.

C'est se laisser déplacer et agir autrement !



Philippe Pierre
Sociologue — Sciences Po Executive Education, ESSEC, Dauphine
Pour aller plus loin : www.philippepierre.com