

Talent, mon beau talent

Consultante en management, dirigeante de Synergie Communication, Nathalie Loux détaille les contours de la notion de « talent » dans une organisation.

Comment expliquer l'émergence de la notion de « talent » ?

Cela s'inscrit dans les démarches de ressources humaines, en lien avec les politiques de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Le terme renvoie à celui de « haut potentiel » et amène à s'interroger sur la façon de capitaliser sur les dirigeants de demain.

Comment définir un « talent » ?

Il s'agit d'un cadre qui cumule, ce qui est rare, à la fois une expertise et des compétences comportementales. Les deux choses ne vont pas toujours ensemble et, par extension, le terme peut être appliqué à des non-cadres. Une organisation qui prête attention à ces cadres encourage, de fait, tous les encadrants à veiller au parcours de leurs collaborateurs les plus « bankable ».



J.-P. TELLET

Selon Nathalie Loux, « un « talent » est un cadre qui cumule une expertise et des compétences comportementales ».

D'où vient cette notion ?

Elle est liée à l'approfondissement de la GPEC. Il y a dix ans, les collectivités étaient dans une gestion « de masse », fondée sur le statut et un avancement égal pour tous. La GPEC a introduit la notion de compétence et veut qu'à un profil de poste, corresponde un individu, qui ne devient donc plus interchangeable. Un talent, c'est aussi une monnaie, et cela renvoie à l'idée qu'on peut manquer de talents dans une organisation. Comment, dès lors, s'organiser, pour les attirer, les garder et les faire évoluer ?

Un talent peut-il convenir à toutes les collectivités ?

Non, un salarié sera perçu comme à haut potentiel ici, en fonction d'un projet, mais ne sera pas adapté dans une autre structure.

Une DRH doit-elle faire savoir à un cadre qu'il appartient à son « vivier » de talents ?

C'est mieux, sinon il risque de se mettre en quête d'une autre collectivité. Mais elle doit accompagner ce propos d'un outillage qui permet au cadre d'être récompensé et d'évoluer. Par ailleurs, la détection des talents doit s'appuyer sur des critères sérieux qui amènent à comprendre qu'on en soit, qu'on y reste ou qu'on n'y soit plus. Car être un talent n'est pas un statut, cela s'entretient. Et si le cadre cherche son profit plus que celui de la collectivité, il faut le retirer de son « vivier ». Une grande clarté dans la démarche permet de stimuler sainement tous les cadres, et d'éviter les effets de zizanie, de jalousies ou de frustrations.

Propos recueillis par Bruno Leprat