



DANIEL HELD  
Directeur, PI Management, Lutry\*

# LEADERSHIP

## L'art d'identifier et de valoriser les talents

Les entreprises doivent se donner les moyens nécessaires pour développer et valoriser les talents individuels.

Chacun dispose d'un certain nombre de talents. Un talent, c'est ce que l'on sait vraiment bien faire, là où l'on est à l'aise et où l'on peut apporter de la valeur ajoutée. C'est généralement aussi ce que l'on aime faire. Certains talents sont faciles à valoriser, parce qu'ils sont en pleine adéquation avec les attentes dans un métier, dans un rôle, dans une organisation.

Mais les talents peuvent aussi déranger. C'est le cas lorsqu'ils sont décalés (p.ex. la créativité ou l'innovation dans un contexte structuré ou conservateur), lorsqu'ils sont simplement trop forts par rapport à l'environnement (des excès, p.ex. trop de persuasion, de flexibilité, d'organisation...). C'est aussi le cas lorsque l'on cherche à compenser des lacunes ou des points de vulnérabilité (p.ex. le besoin de tout maîtriser pour éviter l'incertitude ou des conflits).

Lorsque tel est le cas, les personnes concernées ont tendance naturellement – ou sont invitées à le faire – à se limiter, à se contrôler, à s'adapter. Ce faisant, elles utilisent leur énergie pour éviter les débordements, pour se freiner, à l'image d'une voiture de course dans un bouchon. Le résultat: un épuisement rapide, une frustration, et de temps en temps des débordements. En revanche, elles n'apprennent pas à canaliser leurs talents, leur potentiel, leur énergie, ce qui serait le vrai but du développement.

Or, dans un contexte où les exigences professionnelles augmentent, l'adéquation des compétences et talents par rapport aux attentes doit elle aussi augmenter. L'inverse finit généralement par être «sanctionné» par un licenciement ou une absence de longue durée. Durant les phases qui précèdent, les

individus auront subi une pression forte, en se freinant davantage ou en tentant de devenir meilleurs là où ils ont leurs points faibles – ce qui reste le plus sûr moyen d'échouer. Ils auront donc vécu une période de pression et de mal-être, qui généralement a miné leur confiance, leur motivation et leur santé. Les personnes concernées ne savent alors plus ce qu'elles savent faire, ce qu'elles aiment faire, ce qu'elles pourraient faire pour retrouver le chemin du succès. C'est dans cet état qu'elles arrivent de plus en plus au chômage.

Si l'on veut éviter la multiplication de ces cas, qui impliquent une souffrance intense, voire une exclusion du marché du travail, si l'on veut éviter aussi l'explosion des coûts dans le domaine, il s'agit impérativement de prendre le problème à la racine: celui d'une meilleure connaissance des talents d'une part; celui d'une réelle capacité à acquérir, développer et valoriser ceux-ci dans le cadre d'organisations et de cultures agiles d'autre part. Or, la plupart des outils utilisés se révèlent très peu performants pour bien comprendre où sont les talents et comment les individus fonctionnent. Les formations des managers et des collaborateurs RH en la matière se révèlent souvent lacunaires. Peu de temps et d'argent est finalement investi sur ce sujet, par rapport à ce que coûtent l'acquisition de talents et la gestion des situations de collaborateurs difficiles. De plus, pratiquement rien n'est mis en place, ni à l'école ni dans le monde de l'entreprise, pour aider les individus à vraiment connaître leur potentiel mais aussi les schémas comportementaux qui empêchent de valoriser ce dernier. Par peur

de décevoir, de l'échec ou du chômage, nombreux sont aussi ceux qui refusent de voir la réalité, de reconnaître qu'ils sont peut-être allés trop haut ou qu'ils ont choisi une mauvaise voie, d'exprimer leur malaise et leur démotivation et s'accrochent à une situation qui au fond ne leur convient pas – jusqu'à ce qu'il soit trop tard.

Nous ne pouvons que constater que la proportion des cadres et collaborateurs concernés par un écart de compétences augmente exponentiellement. C'est encore une minorité, mais une minorité qui commence à peser et à coûter très cher (licenciements, épuisements, cas d'invalidité, ...). Le développement de la capacité à identifier, à développer et à valoriser les talents constitue donc sans aucun doute le défi majeur de la gestion des ressources humaines et du leadership de ces prochaines années. L'urgence commence à se voir. Les entreprises doivent donc se doter des compétences et des outils les plus performants pour accompagner leurs organisations dans cette voie, en sachant abandonner d'anciennes pratiques et explorer un terrain dans lequel elles ne maîtrisent pas encore tout<sup>1</sup>. ■

(1) Voir p.ex. les solutions Career4Life Wellbeing & Performance – [www.career4life.net](http://www.career4life.net) et de talent management innovantes – [www.piman.ch](http://www.piman.ch).

\* Directeur du cabinet PI Management ([www.piman.ch](http://www.piman.ch)) et enseignant dans plusieurs hautes écoles. Fondateur de Career4Life® ([www.career4life.net](http://www.career4life.net)). Il enseigne aussi la GRH et la gestion du changement.