

# À QUOI RECONNAÎT-ON LE TALENT ?

— La question semble simple, mais elle a suscité d'intéressantes digressions chez les trois interviewés de ce numéro de *Synapse* : **Cécile Dejoux**<sup>1</sup>, professeure des universités au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), **Laurent Tillie**<sup>2</sup>, sélectionneur de l'équipe de France de volley-ball et **David Bernard**<sup>3</sup>, cofondateur de la société Assessfirst. Car les choses se compliquent et les points de vue divergent quand il s'agit de savoir comment motiver, manager, retenir ou laisser s'envoler les collaborateurs.



## — C'est quoi le talent ?

David Bernard. Une réponse convenue serait de dire que tout le monde est un talent, mais ce serait simpliste. Le collaborateur dit « à potentiel » est celui qui développe à la fois un savoir-faire et un savoir-être lui permettant de réussir au sein de l'entreprise dans le contexte spécifique de sa mission. Trois facteurs clés doivent être réunis : les aptitudes, les motivations et la personnalité. Les aptitudes correspondent à ce que la personne peut faire, c'est-à-dire sa capacité à traiter les informations auxquelles elle a accès. Les motivations renvoient à ce que la personne veut faire ; elles correspondent aux besoins fondamentaux la caractérisant et qu'elle cherchera à satisfaire au quotidien. Enfin, la personnalité correspond à la façon dont la personne se comportera au naturel, que ce soit en situation normale ou de stress.

Cécile Dejoux. Le talent est une combinaison rare de compétences rares\*. C'est pourquoi deux postures s'opposent à mes yeux dans les entreprises : celles qui s'intéressent à ceux qui ONT du talent, c'est-à-dire à peu près tout le monde, et celles qui s'intéressent à ceux qui SONT des talents, c'est à dire seulement les hauts potentiels.

Laurent Tillie. À l'aune de mon expérience sur les terrains de sport et dans le haut niveau, je rejoins un peu cette définition. Il existe pour moi deux sortes de gens talentueux : ceux qui sont capables de faire quelque chose d'extraordinaire, sortant de la masse

Le talent n'est pas  
« inné, il provient  
du travail  
et de la capacité de  
la personne à monter  
en compétences. »

Cécile Dejoux

et de la normalité, et ceux qui font tout bien, sans que cela se voit. L'homme d'équipe en quelque sorte, à l'efficacité redoutable, plutôt altruiste, tout aussi important que le premier, mais beaucoup plus difficile à détecter dans un collectif. Ce sont souvent des gens qui ont une perception du travail d'équipe naturelle et qui acceptent de mettre leur personnalité en retrait. De l'alchimie de ces deux types de talents ressortira l'efficacité.

## — Comment gère-t-on les talents ?

David Bernard. Steve Jobs, le fondateur d'Apple, disait qu'il ne faut jamais leur expliquer comment faire et au contraire veiller à les laisser libres de leurs actes et organisation. Je suis assez d'accord sur le fait que l'autonomie est très importante face à ce genre de profil, mais à la condition de fixer des objectifs clairement définis et des délais stricts auxquels se reporter.

Cécile Dejoux. La gestion des talents en entreprise est différente selon les objectifs poursuivis : attirer de nouveaux talents, développer les talents de ses collaborateurs ou fidéliser et retenir. Il existe des outils à chacune de ces étapes, dont certains sont d'ailleurs complémentaires de ceux de la gestion des compétences. Pour ce qui est plus spécifiquement de développer les talents des collaborateurs, le rôle du manager est prépondérant. C'est à lui de détecter les potentiels ; il doit pour cela s'attacher à mettre la personne au cœur des processus et à la laisser faire comme elle l'entend. Cela rejoint les propos de Steve Jobs, mais ce n'est évidemment pas encore dans la culture de toutes les entreprises françaises, même si l'idée germe petit à petit et s'installe de manière durable.

## — Dans votre Mooc, intitulé « Du manager agile au leader designer », vous mettez l'accent sur la manière de développer les talents...

Cécile Dejoux. Ce Mooc comprend en effet une dernière partie où, à partir de l'exemple de Danone, j'explique pourquoi la gestion des talents est devenue incontournable, ce que sont les talents,

comment les gérer et le rôle du manager sur cette question. J'insiste sur les talents de ce que j'appelle un manager agile, c'est-à-dire une personnalité qui va plus vite que les autres, propose, agit et réagit rapidement pour apporter les corrections nécessaires en cas d'erreur. Un manager qui expérimente, crée avec son équipe pour « faire peu, vite et bien », progresse par palier, petit à petit, en s'assurant de la valeur ajoutée et en contrôlant les dysfonctionnements. Un manager qui est davantage dans le « faire » que dans la planification, pense et apprend avec les autres. Bref, un manager qui saura révéler les talents de son équipe.

## — Et vous Laurent Tillie, l'homme qui a hissé l'équipe de France de volley-ball au sein de l'élite mondiale, comment motivez-vous vos talents ?

Laurent Tillie. Je combine des approches différentes, des psychologies différentes. Pour ne pas étouffer les talents bruts, j'applique à la fois consignes et liberté. Il est en effet très important de leur fixer des objectifs et des points clés essentiels, qui façonnent le cadre dans lequel va s'exprimer leur espace de liberté. Ces talents purs, ces diamants, sont des



BIO  
EXPRESS'

**CÉCILE DEJOUX** pointe en 25<sup>e</sup> position des personnalités les plus influentes sur twitter dans le monde de l'enseignement supérieur. Véritable star des cours en ligne, cette professeure des universités au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et à l'ESCP Europe est une experte des Moocs. Chacune de ses nouvelles publications, sous-titrées en anglais, rassemble des centaines de milliers d'apprenants en ligne.

Inscriptions au Mooc "Du manager agile au leader designer" sur la plateforme Fun.

« Ceux qui évoluent vite et plus loin, comprennent mieux et apprennent rapidement, sont mis en mouvement par des motivations dynamisantes et se caractérisent par un self-leadership fort. »

**David Bernard**



profils très spéciaux, qui ont besoin de responsabilités par rapport au reste de l'équipe, mais d'un environnement bien défini. Les autres, les hommes de l'ombre, je veille à les mettre en valeur, je les laisse beaucoup sur le terrain, dans l'action, je les valorise beaucoup...

— **Vous les chouchoutez davantage...**

Laurent Tillie. Non, ils n'en ont pas besoin. Ce sont au contraire les talents purs qu'il convient de chouchouter, car ce sont des gens qui ressentent beaucoup de frustrations. Ce sont des surdoués qui ne comprennent pas forcément la lenteur des autres, qui en souffrent et peuvent facilement décrocher. D'où la nécessité de garder un lien constant avec eux.

Pour révéler un collectif, il est

nécessaire de passer du temps à l'observer, même si cela semble non productif dans l'instant. Je trouve important, aussi, de se poser après un échec ou un problème car c'est à ce moment-là qu'on apprend puis que l'on progresse. Enfin, nous travaillons beaucoup la frustration aux entraînements, en flirtant avec des situations difficiles susceptibles de survenir en compétition, cela permet de s'améliorer.

Il y a une phrase que j'aime beaucoup, c'est la suivante : « *Se préparer en technicien, agir en primitif* ». Je trouve que cela marche pour tout : dans le sport bien sûr, mais aussi dans la vie et au sein des entreprises.

— **Faut-il vouloir retenir un talent qui souhaite s'en aller ?**

Laurent Tillie. Il me semble que c'est inutile, mais une chose est sûre, si l'on veut conserver les talents le plus longtemps possible, il ne faut jamais oublier de décompresser une fois qu'un objectif est atteint. La capacité à se reconcentrer, l'envie, la fraîcheur intellectuelle... reviennent souvent après une pause. Le rôle du manager est aussi là : dans sa capacité à dire où l'on va ensemble, à fixer une direction, des temps d'action et des phases de repos, un chemin qui s'avère être le meilleur.

BIO  
EXPRESS'

**DAVID BERNARD**, psychologue du travail de formation, est le cofondateur de la société Assessfirst, spécialisée dans le recrutement prédictif. Créé en 2002 à Paris, Assessfirst emploie aujourd'hui 20 collaborateurs et réalise des croissances de plus de 30 % par an. Ses 3 500 clients et 10 000 utilisateurs sont basés dans le monde entier.

David Bernard. Je pense que vouloir retenir quelqu'un qui n'est plus enclin à faire des concessions se révélera forcément improductif. Le mieux, c'est d'agir en prévention, avec un cadre de travail épanouissant, des responsabilités renouvelées ou nouvelles, une confiance réaffirmée, une vision réexpliquée sur le long terme.

Cécile Dejoux. Aujourd'hui, beaucoup de gens sont perdus car les attentes sont énormes. Tout va très vite, les tensions se multiplient, les collaborateurs doivent apprendre vite et bien. Les entreprises sont souvent le théâtre de l'expression d'un stress terrible. Donc, pour retenir et motiver en permanence, il faut en effet imposer des repères, des espaces de respiration, un contexte non stressant. Et une capacité à poser les yeux sur chaque individu pour l'aider à s'épanouir et donc à donner le meilleur de lui-même. ■

\* Dejoux, C. Thévenet, M. 2015. *La gestion des talents*, Dunod.

BIO  
EXPRESS'

**LAURENT TILLIE** a démarré sa carrière de volleyeur professionnel à Cannes où il a également officié comme entraîneur après de multiples expériences en Italie, à Paris et Nice, mais aussi 407 sélections en équipe de France. Aujourd'hui sélectionneur national, il est reconnu pour ses talents de meneur d'hommes bien au-delà des terrains de sport.

« Avec les gens talentueux, il faut veiller à garder une relation en permanence. Se borner à donner des ordres ne suffit pas ! »

**Laurent Tillie**