

A la recherche de talents

Lenette Schuijt

« Le développement des talents », beaucoup de managers n'ont que ces mots à la bouche. Il est vrai qu'il est difficile de trouver des employés compétents.

La créativité, la capacité d'innovation ou l'aptitude à travailler en équipe ne sautent pas aux yeux et les managers perçoivent rarement ces qualités.

Il est tentant d'aller chercher les talents à l'extérieur, mais embaucher de nouveaux cadres, n'apporte pas toujours ce que l'on attend.

Souvent, il serait préférable d'exploiter les talents des cadres déjà en place. Plus facile à dire qu'à faire. Tout d'abord, qu'entend-on par « développement des talents » ?

Comment réveiller les talents qui sommeillent en chacun ?

Pour développer les talents existants il faut tout d'abord développer sa propre aptitude à déceler ces talents. Qui dans notre entreprise a du talent ? Quelles sont les personnes dans lesquelles nous devons investir ?

Un premier piège apparaît ici. Il consiste à croire que certaines personnes ont du talent et d'autres pas. Un dirigeant qui compare, porte un jugement critique et ne raisonne qu'en forces et faiblesses fait fausse route.

Les managers sont prédisposés à voir ce qui ne va pas et ce qui peut être amélioré. C'est une sorte de déformation professionnelle. Mais en adoptant une telle attitude, comment se rendre compte du potentiel de ses employés ? Pour dénicher les talents, il faut rechercher ce que chaque personne peut offrir, mais aussi être intimement convaincu que chacun possède des talents (même si certains les cachent plus que d'autres).

Déceler les talents, c'est avant tout mettre à jour ce qui existe déjà, du moins potentiellement. Il faut pour cela être ouvert aux autres, à leurs bizarreries, leurs personnalités, leurs styles et se laisser surprendre, parfois même toucher. « Tiens ! Je n'y aurais pas pensé ! »

« J'aurais fait autrement, mais je dois reconnaître qu'il y est arrivé aussi » ou « C'est fou comme elle a fait ça ! »

Comparer les employés aux « modèles » qui semblent réussir le mieux, c'est se priver de découvrir d'autres formes de talents. C'est enfermer le talent dans des moules inadaptés à la personnalité de chacun et nier les différences. Cette logique bride l'innovation, elle empêche l'ouverture de l'entreprise au changement. Elle conduit aussi à marginaliser et écarter ceux qui sont différents, en premier lieu les femmes et les étrangers.

Une image stéréotypée du talent conduit souvent à distinguer arbitrairement les personnes dites à potentiel, des autres. Rechercher les talents ne veut pas dire que l'on découvrira de futures perles rares. Le talent ne concerne pas qu'une poignée d'élus que l'on entretient ensuite en octroyant des formations prestigieuses.

Il réside en chacun, du chef d'entreprise à la plus simple employée.

Mettre les talents à profit.

Les managers à la recherche de talents ont souvent un regard trop ciblé. De quoi l'entreprise a-t-elle besoin? Quels candidats possèdent ce qu'il nous faudra demain? Encore un piège. Qu'est-ce que l'entreprise doit accomplir? De quelles compétences aura-t-elle besoin demain et qui peut-on embaucher pour cela?

Poser le problème en ces termes est trop simpliste. Cela conduit à utiliser le talent, et non à développer les talents. Dans un tel contexte, l'employé peut se sentir exploité dans le seul but d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Cela le rendra prudent, au lieu de l'inciter à développer ses talents et à s'épanouir. Chaque employé deviendra alors méfiant et défendra ses propres intérêts.

Règle numéro deux pour mieux développer les talents dans l'entreprise: Observez, soyez attentif à ce que font exactement vos employés. Ne les juger pas au travers de vos objectifs ou de ceux de l'entreprise. Ne cherchez pas à savoir vous-même comment telle ou telle personne pourra être utile à l'entreprise, ou comment vous pourrez l'utiliser.

Prenez de l'altitude, exprimez votre point de vue de dirigeant. Indiquez à votre personnel la direction que vous voulez donner à l'entreprise, à vos produits ou vos services.

De cette façon, les employés feront corps avec l'entreprise parce qu'ils partageront votre vision, et non pas parce que l'entreprise peut les utiliser.

Sous la surface

En fait, les gens qui réussissent en matière de développement de talents ne prêtent guère attention aux qualités apparentes des salariés. Ils ne sont pas guidés par ce que les employés font le mieux. La partie est déjà jouée. Lorsqu'ils rencontrent un employé, les professionnels du développement des talents ont leurs yeux et leurs oreilles grands ouverts. Ils sont à l'écoute de ce qui inspire et motive leur interlocuteur ou leur interlocutrice. De quoi parlent-ils pendant ses pauses, quels sont ses soucis, qu'est-ce qu'il aime faire, à quoi dépense-t-il volontiers son énergie? Ils demandent à l'employé ce qui l'anime et ce qu'il voudrait développer. Ils sont surtout attentifs à ce qui vit sous la surface, à ce qui est à l'intérieur mais qui ne cherche qu'à s'exprimer. Ils ne s'arrêtent pas aux fonctions ou compétences actuelles de leur interlocuteur. Ils s'intéressent à l'employé en tant qu'être humain, à ses passions et ce qui le motive dans la vie.

Une telle démarche demande une attention intense et un engagement, elle ne peut être neutre. Ceux qui développent réellement les talents donnent des directives précises et spécifiques pour que chaque employé puisse faire quelque chose qui le touche vraiment.

Ils lui choisissent un projet ou une tâche, ajusté à ce qu'ils ont perçu de lui. Ils n'hésitent pas à inventer pour lui une mission qui n'apparaît pas dans la fiche de poste mais qui le captive.

De tels managers dépassent la structure existante de l'entreprise, ils la considèrent comme un instrument adaptable à volonté.

Ensuite, ils suivent attentivement ce qui se passe et restent à l'écoute: Comment l'employé ressent-il le changement? Est-il content? De quoi se réjouit-il? Quelles compétences sont requises dans le travail? La tâche lui convient-elle? Qu'est-ce que les collègues disent de lui? Y a-t-il des choses dont-il a peur, qu'il ne veut pas faire, des difficultés qu'il n'est pas prêt à affronter?

Même les employés les plus talentueux ne réussissent pas du premier coup dans un nouveau challenge. Les développeurs de talents accordent le droit à l'erreur. Ils donnent un feedback de ce qui va mais aussi de ce qui ne va pas. Si quelqu'un ne semble pas s'en sortir, ils en examinent les causes. Ils sont directs avec leurs employés et ne les dorlotent pas comme des

princes ou des princesses. Ils ne les blâment jamais pour une erreur mais ils conservent cependant une attitude critique. En cas d'erreur, l'employé prend-t-il ses responsabilités ou essaie-t-il de cacher, ou de se défaire sur les collègues? Est-il prêt à se casser la figure et se relever?

L'approche décrite demande donc de la part du manager non seulement une sensibilité permettant de percevoir les talents mais aussi la capacité d'épanouir les talents des salariés. Le manager doit pouvoir coacher ses salariés pour que les qualités potentielles de chacun remontent à la surface. Un manager qui n'a pas cette compétence peut s'appuyer sur quelqu'un qui l'a. Une telle expérience fait bien évidemment fonction de ballon d'essai.

Les développeurs de talents n'ont pas d'objectifs concrets pour les salariés. Ils ne veulent pas les former ou les préparer à une autre position. Ils ne s'attachent pas à un résultat précis, mais à ce qui peut naître de chaque employé. Ils cherchent les qualités potentielles, et non pas la compétence spécifique dont l'entreprise pourrait profiter à court terme.

Lorsque les talents d'un employé transparaissent, les développeurs de talents réfléchissent au type de formation qui pourrait les épanouir. Pour développer les talents des employées, il faut disposer d'un budget de formation et pouvoir financer d'éventuelles séances de coaching. Beaucoup de managers ont peur d'investir de l'argent dans la formation de jeunes cadres, pensant « qu'ils auront quitté l'entreprise avant d'avoir des retours, que c'est de l'argent gaspillé. »

Piège numéro trois : Penser à court terme. Bien sûr que certains quitteront l'entreprise, et même des gens très talentueux. Une entreprise peut séduire son personnel, mais pas le contraindre à rester. Sachant cela, on peut soit brider les employés et risquer le départ de certains, faute de possibilités d'épanouissement, soit investir dans le personnel et séduire les employés qui veulent se développer.

Drôle d'idée que de penser que les formations constituent un luxe. D'un point de vue comptable, les formations sont assez souvent considérées comme des coûts, et non comme un investissement rentable à moyen terme. Les décisions concernant les formations sont très souvent laissées au service du personnel et ne sont pas prises par les leaders d'équipe qui connaissent pourtant bien mieux les employés. De plus, beaucoup de formations proviennent de l'offre générale (les brochures dans les boîtes aux lettres) mais ne résultent pas de la volonté du salarié d'apprendre et de se développer.

Les budgets consacrés à la formation sont généralement très limités. Regardez combien vous dépensez en communication et marketing.

Pouvez-vous démontrer que cet investissement est vraiment rentable? Pourquoi ne pas faire un meilleur emploi de l'argent en créant un budget de formation adapté et prêter plus attention aux talents individuels?

L'image de soi des employés

Un des obstacles les plus fréquents dans l'épanouissement des talents provient de l'image que le salarié a de lui-même. Un employé aura beau croire sans réserve en son collègue, si ce dernier se perçoit lui-même comme un raté, il sera difficile de développer ses talents.

A l'inverse, si un employé débutant se considère déjà comme une vedette, il sera tout aussi difficile de développer son talent. Porter attention à l'image que les employés ont d'eux-mêmes est une des clés de succès du développeur de talents. Même conscient de ses qualités professionnelles, l'employé ne se sentira pas forcément pour autant apprécié en tant qu'individu.

Bien des employés n'ont jamais eu de feedback sur leur comportement, ou n'ont jamais eu d'entretien d'évaluation. Dans beaucoup d'entreprises on ne reçoit un feedback que si la performance est jugée insuffisante. Souvent, les nouveaux salariés ne savent même pas exactement ce que l'on attend d'eux.

Dans les grandes entreprises, les gens qui ont cessé de croire en eux sont nombreux. Il suffit d'observer les employés qui arrivent le matin. Peut-être faut-il s'occuper des frustrations à l'origine de l'image qu'ils ont d'eux. Donnez à vos salariés l'occasion de raconter leurs histoires, écoutez les et montrez-vous compréhensif. Ne prenez pas le parti de l'entreprise, mais dressez l'oreille et mettez vous dans la peau de l'employé. Vous n'avez pas à trouver des solutions (le plus souvent vous en serez même incapable). Partez de la situation actuelle, précisez ce qu'on attend d'eux maintenant. En prenant les frustrations au sérieux vous marquez un tournant: Ca, c'était hier, maintenant, c'est maintenant.

Donnez à ces employés une nouvelle chance d'accéder au succès. Pour cela, confiez leur des tâches limitées, pour lesquelles ils pourront obtenir des résultats positifs en peu de temps. Faites leur savoir ce qu'ils font bien et stimulez-les pour entreprendre des tâches plus compliquées. Le fait que vous leur donniez une telle tâche est signe de votre confiance en eux. Cela rétablira leur propre confiance en eux. Demandez-leur régulièrement comment ça va, ce qu'ils éprouvent au travail et de quoi ils ont besoin.

Mettez les bijoux au grand jour

Si vous avez constaté des qualités potentielles chez un membre de votre équipe, prenez soin que ce joyau brille aux yeux de tous. Faites l'éloge de vos employés. Donnez aux plus talentueux des postes où ils acquerront plus d'expérience et où ils rencontreront d'autres personnes qui pourront manifester leurs propres talents. Poussez vos salariés à s'épanouir, à développer leurs talents fraîchement éclos. Naturellement, ils auront peur de l'étendue des possibilités nouvellement offertes. L'angoisse (si la situation rappelle une expérience négative antérieure par exemple) sera peut être plus grande que le réel risque d'échec. Encouragez alors ces personnes à trouver un coach qui les aidera.

Le maître dépassé

Bien des managers ont peur que les employés les plus talentueux les dépassent un jour. C'est là le dernier piège. De quoi avez-vous vraiment peur? De vous montrer sous votre vrai jour? Qu'on vous éclipse? Que le succès de votre employé se fasse à vos dépens? Si vous aimez vous développer et vous épanouir, il n'y a pas de quoi avoir peur. Par contre, si vous êtes attaché à votre situation, que vous voulez rester là où vous êtes et ne rien changer, vous avez raison d'avoir peur. Mais ce serait quand même paradoxal : développer les talents des autres et ne pas être sensible au développement de ses propres talents !

Ceux qui développent les talents des autres prennent le temps de développer leurs propres talents et attachent de l'importance à leur formation et à leur motivation. Qu'est-ce qui vous inspire? Que vous dit votre voix intérieure quand vous réfléchissez sur l'avenir? Vous ne pourrez probablement pas compter sur un tuteur qui se souciera de votre talent. Soyez donc votre propre 'talent scout' et accordez-vous une nouvelle chance.

Pour finir

Dans cet article j'ai décrit quatre pièges à éviter pour développer les talents.

- Penser que certains sont talentueux et d'autres pas,
- Ne chercher que les talents utilisables immédiatement dans l'entreprise,
- Concevoir le développement des employés comme une dépense à court terme plutôt qu'un investissement
- Avoir peur que les plus talentueux vous dépassent et vous écartent.

Ne soyez donc pas trop sélectif lorsque vous scrutez vos troupes à la recherche de talent. Ne recherchez pas le type génial qui fera la réputation de toute l'entreprise mais essayez de découvrir en chaque salarié ses plus grandes qualités et ce qui l'anime au fond du coeur. Organisez le travail autour des qualités de chacun plutôt que d'ajuster l'employé à son poste.

Si vous ne vous intéressez aux personnes que pour ce que leurs compétences apportent à vos projets, vous perdrez vos meilleurs salariés. Ils démissionneront s'ils réalisent que vous tirez profit d'eux dans ce simple but. Par contre, ceux qui se sentiront reconnus pour ce qu'ils sont et pas uniquement pour ce qu'ils produisent, travailleront dur, prendront des risques et se développeront constamment.

Ayez les idées larges quand il s'agit de talents et pensez long terme. N'exigez pas de résultats immédiats mais encouragez le personnel à se former. Développez un climat où les gens peuvent s'exprimer et être forts, bannissez tout signe de jalousie ou d'envie. Multipliez les occasions qui permettront aux salariés de montrer leurs talents aux autres.

N'oubliez pas, si vous ne développez pas vous même vos talents, vous stagnerez car il n'y aura personne pour le faire à votre place. Enfin, la planification de la relève reste un élément crucial dans le développement de talent. Jusqu'à présent beaucoup de managers se sont consacrés à leurs propres ambitions plutôt qu'au développement de leurs successeurs. C'est peut être une explication au déficit de bons managers !

Lenette Schuijt (1959) est conseiller d'entreprises et coach.

Elle offre de l'assistance au sujet de la direction d'entreprises, la gestion du personnel et l'inspiration. Elle enseigne à l'école du Management à l'Université d'Amsterdam (Nederlandse School voor Onderwijsmanagement), elle assure des programmes de « Management Development » pour le Service Public Nationale.

Elle a écrit plusieurs livres dont

“De Kracht van bezieling” (‘La force de l’inspiration’), publication 1999

et “Met Ziel en Zakelijkheid. Paradoxen in leiderschap (‘Âme et Affaires’), publication 2001.

www.crystalriver.nl

Lenette.Schuijt@free.fr ou

L.Schuijt@wxs.nl