

Yves BLANC
Catherine FOIX
Mathieu MAURICE

L'Alchimie des talents

Un atout stratégique
pour l'entreprise du XXI^e siècle

DUNOD

L'Alchimie des talents

Consultez nos parutions sur dunod.com

Dunod l'éditeur, édition de livres, Microsoft Press, ETSF, Ediscience, InterEditions

Recherche OK

Collection Index thématique

Mon compte

DUNOD Ediscience ETSF InterEditions Microsoft Press

Accueil Contacts

Interviews

Réinvestir les BR : urgence !
Gilles Verrier

Ramasse 2008 : exigez la nouvelle formule !
Thierry de Nombrie

→ toutes les interviews

Club Enseignants

→ inscrivez-vous !

Evénements

Découvrez le **videoBlog**
Profession dirigeant

En librairie ce mois-ci

Développement personnel et coaching : découvrez le **BOULEVARD 311**
www.boulevard311.com

Sciences et Techniques **Informatique** **Gestion et Management** **Sciences Humaines**

- Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés - Nouveautés -

Bacchus Bacchus 2008
Enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole
Jean-Pierre Coudane, Hervé Hannin, François d'Hautville, Etienne Montagne

Profession dirigeant Profession dirigeant
De la conception du changement à l'action
Gérard Roth, Michel Kung'u

PYTHON Python
Petit guide à l'usage du développeur agile
Tarek Ziadé

ISO et management « sport » 100 petites expériences de psychologie du sport
pour mieux comprendre les champions... et les autres
Yvan Paquet, Pascal Legrand, Elisabeth Rosnet, Stéphanie Rusinek

LES BIBLIOTHEQUES DES METIERS

- Bibliothèque du DSI
- Gestion industrielle
- Métière de la signe et du vin
- Marketing et Communication
- Directeur d'établissement social et médico-social
- Toutes les bibliothèques

LES NEWSLETTERS

- Action sociale
- Psychologie
- Développement personnel et Bien-être
- Entrepreneurs
- Expériences remarquables
- Informatique et TIC
- Industrie
- Toutes les newsletters

Bibliothèques des métiers newsletters InterEditions Ediscience.net export-app.com
Renée Lefebvre

Yves BLANC
Catherine FOIX
Mathieu MAURICE

L'Alchimie des talents

Un atout stratégique
pour l'entreprise
du XXI^e siècle

DUNOD

Le Manager à l'écoute

Y. Blanc, Dunod, 2e édition, 2005

Réveillez vos talents !

C. Foix, InterEditions, 2004

Gagnez en autorité naturelle

M. Maurice, InterEditions, 2004

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2008

ISBN 978-2-10-053582-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

REMERCIEMENTS

La genèse de ce livre sur « l'alchimie des talents » constitue une première illustration du thème qu'il s'attache à traiter : il est en effet le résultat de l'interaction constructive qui a pu s'établir entre l'expérience, la sensibilité et la réflexion de trois auteurs, passionnés par le même sujet. Chacun d'entre eux a pris une part active aux travaux en y mobilisant l'éclairage de ses propres talents, complémentaire de ceux des autres. Il a fallu y croire, le vouloir, s'accrocher, pour aboutir au produit final de cette œuvre écrite comme une partition à six mains. Cela n'a pas toujours été facile, mais c'était sans doute un des meilleurs chemins à prendre pour respecter la richesse et la complexité du sujet, sans se payer de mots.

Nous sommes finalement sortis du cadre de travail initial en associant à notre équipe un philosophe, Hugues de Blignières, qui a servi de catalyseur pour donner toute sa cohérence à notre réflexion. Sa qualité d'écoute, son exigence, l'intérêt qu'il a manifesté pour notre sujet, la façon dont il se l'est approprié, son questionnement, toujours bienveillant et patient, nous ont permis de recentrer la réflexion commune autour d'un sens plus clairement partagé.

Nous sommes heureux de partager avec vous les convictions issues de cette rencontre sur le beau sujet de l'alchimie des talents, à la fois vieux comme l'histoire des hommes et plein aujourd'hui d'une brûlante actualité dans les défis RH auxquels toutes les entreprises se trouvent confrontées.

Nous remercions l'équipe du CEPIG. Nos remerciements vont aussi à tous ceux qui nous accompagnent et nous font confiance – parfois depuis plusieurs dizaines d'années – dans notre métier, notre passion commune au service du développement des talents : nos clients, ceux qui partagent avec nous leurs connaissances, auprès de qui nous nous formons, nous découvrons, nous apprenons quotidiennement. Chacun d'entre eux a porté à ce livre la contribution unique, précieuse et irremplaçable, non pas seulement de son témoignage, mais de son propre talent.

Yves Blanc, Catherine Foix, Mathieu Maurice

AVANT-PROPOS

Cet ouvrage décline une triple et forte conviction, issue de plus de quarante ans d'expertise et de partenariat avec les entreprises sur les ressorts de valorisation du capital humain :

1. – La clé du *développement personnel* passe par l'identification de sa propre valeur ajoutée, cette différence imprévisible qu'on appelle le talent.
2. – Le talent peut être vu comme une rencontre avec soi-même qui se construit au quotidien dans la réussite d'une *rencontre avec l'environnement*.
3. – La *performance d'une entreprise* traduit l'interaction optimale de l'intégralité des talents qui s'y expriment, à tous les niveaux.

Le discours sur la « guerre des talents » a faussé le débat en le focalisant sur la chasse aux « hauts potentiels », sensés détenir d'avance et pour tout le monde les bonnes réponses aux défis de la mondialisation. Cette approche élitiste fait peu de cas des vrais ressorts de la réussite collective d'une entreprise, qui se construit dans l'interaction et la mobilisation quotidienne de toutes les ressources de son capital humain. Elle revient aussi à nous priver de repères sur les potentialités et les conditions d'émergence du talent, qui sont présentes et accessibles en chacun de nous.

En puissance, le talent est en effet « la chose du monde la mieux partagée », comme Descartes le disait du bon sens, mais chacun découvre ou enterre le sien dans des voies différentes, qu'aucun système de classification et d'évaluation générale ne saurait prédéterminer. Lorsqu'une personne se surprend à engager le meilleur d'elle-même à travers l'expression du talent qui lui est propre, elle ne s'identifie plus à la somme de ses compétences acquises et normalisées. Formuler ses compétences revient à se définir, souvent aussi à s'enfermer. Exprimer son talent revient à se trouver. Face à un environnement de plus en plus concurrentiel, incertain et mouvant, le paradigme des compétences commence à montrer ses limites. Le management des hommes se voit confronté ici à un défi supérieur, où les outils RH traditionnels sont devenus insuffisants.

Le talent est à l'image du phénomène qui le propulse aujourd'hui à la « une » de l'actualité des ressources humaines : l'accélération du changement. Il reste le fruit d'une rencontre réussie entre des potentialités individuelles qui ne sont pas figées par la génétique, la formation, l'âge, le parcours professionnel... et un environnement donné, des contraintes et des opportunités nouvelles, qui évoluent aussi constamment. L'alchimie des talents conduit à interroger ensemble et de façon dynamique les deux termes de relation : un environnement me façonne autant que je le construis, pour m'y développer.

L'expression d'un talent est sans doute ce qu'il y a de plus personnel dans l'action de chacun, mais c'est toujours la nécessité d'une action collective et le regard des autres qui lui permettent de s'affirmer. L'isolement empêche le talent d'émerger. Le plus grandiose des paysages n'existe qu'à travers l'œil qui sait en percevoir la beauté. Dans le domaine scientifique, quand on a découvert que l'observateur produisait une action sur l'objet même de sa recherche, la perspective des chercheurs a totalement changé. De chaque rencontre peut naître une propriété nouvelle, une richesse, une qualité. Entre l'entreprise et ses collaborateurs, cela s'appelle le talent.

Toutes les potentialités de la personne – cognitives, émotionnelles, instinctives –, comme toutes les relations qu'elle établit avec son environnement de travail, entrent dans le champ d'observation de la naissance et de la construction du talent. C'est pourquoi notre ouvrage se situe au carrefour de plusieurs disciplines, où psychologie individuelle et management des organisations se conjuguent en permanence dans une troisième dimension : la logique du vivant.

Cette approche est nécessairement systémique, car elle s'inscrit au cœur d'une complexité : celle des interactions. Nos talents ne poussent pas au hasard. Ils ont besoin d'un berceau, d'un terreau, d'une écoute. Ils mobilisent des matériaux, de l'énergie, du temps. Ils s'inscrivent dans une culture, une entreprise, une équipe. Ils se nourrissent de projets de vie, d'éthique personnelle, mais aussi de sens et de valeurs reconnues, partagées... Toutes les situations analysées dans ce livre ont pour but d'identifier sous cette matière vivante les conditions subtiles mais incontournables de leur épanouissement.

TABLE DES MATIÈRES

Remerciements	5
Avant-propos	7

1^{ÈRE} PARTIE : Voyage au cœur du talent

1 Situer les enjeux	15
Alchimie d'une interaction	16
La dynamique des potentialités	18
Energie : trouver le bon carburant	19
Sous le registre des compétences	19
Au-delà des compétences, le talent	20
Le talent s'enracine dans un environnement...	21
... et se dévoile dans un contexte à maîtriser	23
Le temps fort des défis	24
Comme une étincelle...	25
2 Le processus d'émergence du talent	27
L'émergence relationnelle	27
<i>Un précurseur de la dynamique des relations</i>	30
<i>Sur la puissance des interactions</i>	31
Les quatre étapes d'émergence du talent	32
Passer par des moments de recul	38
<i>La théorie du point fort</i>	40
Aller au-delà de soi-même pour se retrouver	42
Cinq règles d'or pour générer du "flow"	45
3 Interactions : pour le meilleur et pour le pire	47
Pour le meilleur : les relations constructives	48
<i>Des relations orchestrales d'apport et de développement</i>	51
Pour le pire : les relations destructrices	55
<i>La double contrainte au sens large...</i>	59
L'enjeu caché des champs de force	62