

Introduction

Les talents apparaissent aujourd’hui comme un des concepts importants de la gestion des ressources humaines. Ils sont devenus indispensables aux entreprises modernes qui se battent sur les marchés et doivent assumer des changements profonds, fréquents et toujours impératifs. Toute politique devrait maintenant s’organiser en fonction d’eux pour les attirer, les retenir et leur permettre de procurer à ces mêmes entreprises la performance qu’elles attendent. À situations exceptionnelles, compétences et personnes exceptionnelles : c’est à ce besoin que semblent devoir répondre les talents. Dans une économie qui a vu se développer autant de technologies et de pratiques nouvelles, durant ces deux dernières décennies, on peut comprendre l’importance de s’assurer les compétences nécessaires pour les maîtriser et les utiliser au mieux. Le besoin de talents est d’autant plus fort que toutes les entreprises requièrent les mêmes compétences au même moment, créant ainsi un marché du travail très volatil.

Cette impression d’urgence est encore renforcée par la prise de conscience progressive d’un bouleversement démographique : le départ en masse de générations anciennes, expérimentées et bien formées, qui ne peuvent être remplacées à l’identique. Les talents apparaissent alors comme la réponse à ces évolutions. La gestion des ressources humaines ne devrait donc plus se limiter à la seule maîtrise de quelques fonctions de base dans des organisations qui

peuvent se permettre de reproduire les politiques traditionnelles de recrutement, de formation ou de gestion des carrières. Ces dernières se développent d'ailleurs dans un environnement plus stable et des organisations plus établies. Certains parlent ainsi d'une véritable révolution de la gestion des ressources humaines du fait de l'émergence de ces talents.

Dans une étude récente sur l'évolution des modèles managériaux aux États-Unis¹, les auteurs inscrivent ces talents comme un signe de l'évolution de ces mêmes modèles durant les dernières décennies. En fait, les auteurs en voient émerger trois différents, alors que la même étude, réalisée trente ans auparavant, témoignait d'une plus grande homogénéité des rapports entre entreprises et salariés d'une part et des modes de gestion au quotidien d'autre part. Deux modèles bien opposés se distinguent. Le premier concerne les entreprises *low-cost* qui optimisent l'utilisation et le coût du travail, gèrent les ressources humaines à court terme et à moindre coût, attendent peu des personnes pour leur efficacité, rendant ainsi la force de travail facilement remplaçable. À l'opposé, se situent les entreprises à forte implication. Elles procurent de très bonnes conditions de travail, des avantages variés et prennent en compte les problèmes d'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle. Elles attendent aussi l'implication de leurs salariés, condition indispensable à leur efficacité.

Mais entre ces deux modèles extrêmes quant à la conception de la personne dans l'entreprise, celui de la grande entreprise globale

1 O'Toole J, Lawler E.E., *The New American Workplace*, New-York, Palgrave Macmillan, 2006. Cet ouvrage analyse les principaux résultats d'une étude sur le travail aux États-Unis conduit avec la même méthode, 30 ans après la célèbre étude, *Work in America*, lancée par le gouvernement américain en 1972-1973.

se distingue. On y retrouve beaucoup d'entreprises traditionnelles qui ont été dans l'obligation de croître et d'affronter une concurrence de plus en plus diverse et internationale. Les salariés avaient généralement acquis de bonnes conditions de travail et d'emploi, selon un contrat social privilégiant la durée et la loyauté à l'entreprise et dans le cadre de contrats collectifs plutôt favorables. La rapidité de la croissance, l'internationalisation et la sévérité de la concurrence ont conduit à employer de plus en plus de personnels « contingents », que ce soit pour assurer la flexibilité nécessaire ou pour se développer rapidement à l'international. Le contrat collectif a progressivement laissé place à des contrats plus individuels, et c'est dans ce contexte d'individualisation qu'apparaissent les talents. C'est donc une situation de compétition et d'individualisation qui sert de cadre à leur apparition.

Le talent, originellement mesure d'argent, a servi de base étymologique aux noms de différentes monnaies. Culturellement, la notion de talent, dans son acception actuelle, viendrait de l'utilisation qu'en a faite l'Évangile² dans la parabole des talents, un maître, avant de partir en voyage, confie à trois de ses serviteurs 5, 2 et 1 talents. À son retour il leur demande des comptes. Le premier lui remet 10 talents, les 5 qui lui avaient été confiés et les 5 qu'il a obtenus en faisant fructifier les premiers. Le second rapporte 4 talents, les 2 du départ et les 2 gagnés en plus. Quant au troisième, il rapporte 1 talent en indiquant au maître combien il a pris soin du talent confié, en l'enterrant pour être certain de pouvoir le lui rendre intact. Cette allégorie met en évidence au moins quatre notions qui

2 L'Évangile est un texte saint pour les chrétiens. Il est composé de quatre livres écrits au cours du premier siècle de notre ère. Le texte relatif aux talents se situe en Mt 25, 14-30 (c'est-à-dire l'Évangile selon Matthieu, chapitre 25, versets 14 à 30).

éclaircissent la notion de talent. Premièrement c'est un don, quelque chose que l'on a reçu. Deuxièmement les trois serviteurs en ont été dotés. Troisièmement, ils en ont été dotés en quantité différente. Quatrièmement, il était de leur devoir de les faire fructifier.

Avant l'entreprise, le monde de l'art avait déjà largement utilisé la notion du talent en marquant là l'originalité d'un don, une caractéristique personnelle, éventuellement unique. Cette notion n'est d'ailleurs jamais totalement déconnectée de celle du travail et du temps, comme le montre la célèbre histoire de Sarah Bernhardt à qui une jeune comédienne a déclaré qu'elle avait déjà joué plusieurs fois et qu'elle n'avait même plus de trac ; la grande actrice lui aurait alors répondu : « Ne vous en faites pas, le trac, cela viendra avec le talent ».

Si la notion de talent perce les murs de l'entreprise, elle le fait dans un contexte de problèmes et sous des formes bien particulières. Le talent devient important après que les entreprises ont passé au moins deux décennies à travailler la notion de compétence et à en faire la pierre d'angle de nombreuses pratiques de gestion des ressources humaines. De plus, l'entreprise est un lieu de gestion où l'on n'utilise pas seulement les notions pour les contempler, mais pour en faire quelque chose de concret dans le cadre de politiques et de pratiques de gestion. Enfin, il ne faudrait jamais oublier qu'au-delà du talent, c'est de personnes dont il s'agit et il semble parfois, à entendre les spécialistes des ressources humaines, qu'ils tombent avec le talent dans le même piège où ils étaient tombés avec les compétences : on s'occupe tellement de ce qui concerne les personnes qu'on les oublie.