

MANAGEMENT SUP

MANAGEMENT - RESSOURCES HUMAINES

La Gestion des talents

2^e édition

Cécile Dejoux
Maurice Thévenet

DUNOD

Maquette de couverture : Alain Vambacas

<p>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.</p> <p>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</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>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.</p> <p>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).</p>
--	--	--

© Dunod, 2015
5, rue Larmignière, 75005 Paris
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-071133-8

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o 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.

Table des matières

Introduction	1
1 Le talent	7
1 Le talent, une mesure	11
2 Le talent, un récit	12
1 Chacun en est doté	15
2 En quantité différente	15
3 Avec une responsabilité	16
4 Les paradoxes du « talent » pour la GRH	17
3 Le talent, un art	19
1 Une combinaison rare de compétences rares	21
2 Un titulaire	22
3 Une ouverture vers une autre conception du travail	24
2 Le talent et la gestion des ressources humaines	27
1 L'enjeu démographique	28
1 Le choc quantitatif	28
2 Un niveau d'éducation en hausse	29
3 La mondialisation du marché des talents	31
4 La génération Y et ses particularités	31
2 L'enjeu du business	33
1 L'intérêt du <i>business-partner</i>	34
2 Les limites du <i>business-partner</i>	35
3 Ce que devrait être le <i>business-partner</i>	37

LA GESTION DES TALENTS

3	L'enjeu des personnes	38
1	La crise du management	38
2	Les limites des outils	40
3	Les modèles managériaux	41
4	Les entrants	42
4	L'enjeu du talent dans le « <i>personal branding</i> »	44
1	Définir son talent	44
2	Faire connaître son talent	45
3	Développer sa sphère d'influence	45
5	L'enjeu des organisations	46
1	Les RH récupèrent les organisations	47
2	Les personnes au cœur du fonctionnement des organisations	48
3	Le talent et l'activité humaine	53
1	Les concepts qui décrivent l'activité humaine	54
1	L'aptitude	55
2	De la classification à la qualification	57
3	De la qualification à la compétence	59
4	Les limites de la notion de compétence	69
2	Le modèle AQCT : aptitude, qualification compétence, talent	71
1	Ces notions ressortissent aux fondamentaux de la GRH	72
2	Le modèle AQCT	75
4	L'univers du talent	83
1	Les éléments de définition	84
1	Le talent : inné ou acquis ?	84
2	Le talent, une combinaison rare de compétences rares	88
2	Les relations entre talent, compétence et potentiel	93
1	Talent et compétence	93
2	Talent et potentiel	96
3	Modélisation du talent	97
4	Typologie des talents	98

3	La gestion des talents, un nouveau modèle pour la RH	101
1	Les facteurs de contexte	101
2	L'exemple de Google, pépinière de talents	102
3	La gestion des talents dans l'évolution des modèles RH	104
4	Proposition d'un modèle de gestion des talents	105
5	Gérer les talents, c'est anticiper des risques	108
5	Les pratiques de gestion AVEC les talents	113
1	Attirer des talents	114
1	Développer une image de marque employeur attractive	114
2	Identifier en interne les talents à développer	118
3	Analyser les besoins actuels et futurs en talents	119
2	Recruter des talents	121
1	Inscrire les talents dans la politique de responsabilité sociale	121
2	Recruter en continu	122
3	L'évolution des modes de recrutement	122
4	Développer de nouveaux arguments en direction de la génération Y	123
3	Fidéliser des talents	125
1	Comprendre les facteurs motivationnels	125
2	Faire des managers et des seniors des développeurs de talents	126
3	Investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien	127
6	Les pratiques de gestion SUR les talents	131
1	Développer les talents	132
1	S'intéresser à l'individu	132
2	Généraliser les outils de développement personnel et professionnel	133
3	Fixer le niveau de responsabilités et de résultats	138
4	Évaluer et former en continu	138
5	Gérer les conflits	139
6	Apprendre à se valoriser	139

LA GESTION DES TALENTS

2	Reconnaître les talents	141
1	Instaurer une culture de la réussite	142
2	Repenser les plans de succession	143
3	Rémunérer les talents	145
4	Valoriser les performances exceptionnelles	146
3	Comparer les pratiques	147
1	Les meilleures pratiques au niveau international	147
2	Le management des talents en Chine	150
3	Le management des talents chez les « Top Employeurs » français	152
7	Les pratiques de gestion PAR les talents	161
1	Le talent au cœur du capital humain	163
2	Les talents-pivots à la base de la stratégie	165
3	Les décisions clés de gestion des talents	167
4	Les prochaines étapes : étoiles et trous noirs	171
1	Faut-il dire aux personnes qu'elles sont des talents ?	172
2	Les talents, ces oubliés	173
3	Les talents en équipe	174
4	Manager des talents au quotidien	174
5	Les talents, une denrée périssable ?	175
8	La gestion des talents et la GRH	177
1	Rupture avec la logique compétence	179
2	Rupture avec les hauts potentiels	182
3	Rupture avec une gestion bureaucratique	184
4	Rupture avec les principes traditionnels d'équité	186
5	Rupture avec la responsabilité traditionnelle du développement des personnes	188
6	Rupture avec une approche collective du travail	190
7	Rupture avec l'idée de mesure	192

9 La gestion des talents et son mode d'emploi	197
1 Les effets pervers de la gestion des talents	199
1 Est-ce que tout le monde a des talents ?	200
2 Faut-il créer des stars ?	201
3 Faut-il sous-estimer la dimension collective du travail ?	202
4 Mais où se trouve l'équité ?	204
5 Il faut manager des talents	205
2 Les effets vertueux de la gestion des talents	206
1 La personne au cœur	207
2 La stratégie au cœur	210
Index	215

Introduction¹

Julien est directeur d'une PME de 48 personnes dans les Vosges dans le domaine de la plasturgie. Il fabrique des composites pour différents clients dans le monde (lunettes, montres, machines à outils, etc.). Il suit l'actualité et a entendu parler des imprimantes 3D. Grâce à la Fédération de la plasturgie, il a assisté à une conférence dans laquelle le créateur d'Inmoov, Gael Langevin, sculpteur designer, présentait son robot à taille humaine, conçu en open source, fabriqué en impression 3D dans plus de 50 pays. Il décide de réunir les ingénieurs et les techniciens de son entreprise pour réfléchir sur la façon dont l'impression 3D peut faire évoluer et repenser les techniques et les modèles de fabrication. À l'issue de la réunion, il en ressort qu'il semble indispensable d'**attirer et de recruter un jeune talent** afin qu'il transmette à l'équipe les compétences associées à ces nouveaux modèles de production. Mais comment attirer, dans une PME peu connue, implantée dans les Vosges, un tel profil ?

Armel a 52 ans. Il est responsable des achats de fleurs dans une grande multinationale. Début janvier, il demande à son manager un entretien et lui explique qu'il souhaiterait se former. Son manager lui répond qu'il est trop âgé et que les budgets de formation sont concentrés sur des profils de jeunes hauts potentiels afin d'investir dans le développement international de la firme. Armel décide de se

1. Nous tenons à exprimer nos remerciements à Étienne Normand pour sa relecture attentive et ses précieux conseils, ainsi qu'à Maryse Laigle pour son soutien et sa disponibilité à toutes les étapes de l'élaboration de cet ouvrage.

former sur son temps de travail grâce aux MOOCs¹ dont il a entendu parler. Ainsi, il arrive à obtenir des attestations de trois MOOCs « Programmation », « Comment optimiser les achats sur Internet en utilisant les enchères » et « Animateur de communautés ». Il retourne voir son manager en lui proposant une nouvelle mission : créer une communauté d'acheteurs au sein de l'entreprise afin d'échanger les bonnes pratiques et de minimiser les coûts. Le manager est très gêné car il n'est pas à l'origine des formations suivies, mais il reconnaît qu'Armel propose un projet à valeur ajoutée pour l'entreprise. Faut-il **développer un talent** hors de la ligne directrice de la politique de formation de l'entreprise ?

Isabelle a 25 ans et a intégré une entreprise de grande distribution après son Bac +4. Elle a commencé par être merchandiseur pendant trois mois, puis responsable du rayon produits ménagers. Très vite, elle est devenue gestionnaire des produits frais (légumes et fruits) et périssables. Aussi, au bout de deux ans, forte de ces expériences réussies, elle demande à prendre en charge une supérette en centre-ville, autrement, elle annonce qu'elle quittera l'entreprise. La DRH est ennuyée car il est d'usage de donner de telles responsabilités au bout de cinq ans minimum dans l'entreprise. Néanmoins, Isabelle a réussi avec succès chacune de ses expériences professionnelles et a démontré de réelles capacités d'adaptation, de gestion et de management. Comment **retenir ce jeune talent**, qui exprime des attentes légitimes, en tout cas symboliques de celles de la génération Y ?

Ces trois histoires ont en commun de mettre le talent au centre des préoccupations de l'entreprise. Cette combinaison rare de compétences rares y est un facteur de succès. Cela explique sans doute que progressivement la notion de talent investisse le champ des ressources humaines. Certains y voient une mode, d'autres une révolution qui transforme profondément une gestion des ressources humaines qui s'est fourvoyée dans les sables mouvants des *process* et de la technocratie.

Les premiers ont raison : le terme de « talent » se répand, comme le montre la section « Ressources humaines » de la plupart des sites Internet des grandes entreprises. Mais quand une mode survient dans le domaine des idées et du management, c'est rarement parce qu'un

1. Les MOOCs (*Massive Open Online Courses*) sont des cours en ligne gratuits.

gourou génial ou un professeur visionnaire, s'il en existe, ont entrevu le Graal du succès managérial tant désiré. Les modes surviennent parce qu'à un moment donné, la notion de « talent » apparaît à beaucoup une clé possible pour aborder des problèmes nouveaux.

Les seconds ont raison également car une approche par les talents peut profondément remettre en cause les pratiques actuelles de gestion des ressources humaines. Elles obligent à abandonner une vision trop bureaucratique de la fonction et mettent la personne et la stratégie au cœur des problématiques de gestion.

Alors foin de l'ironie cynique de celui qui ne reconnaît la valeur des modes qu'en matière de longueur des jupes et de couleur des cravates ; foin de l'angélisme naïf qui s'enflamme pour n'importe quelle idée que seule son inculture lui fait trouver nouvelle. Place à une approche positive et raisonnable qui s'interroge sur le sens de l'émergence de cette notion de talent, ses apports possibles pour résoudre des problèmes concrets et son mode d'emploi pour éviter de se taper sur les doigts avec le marteau.

S'il est banal de dire que la vie des entreprises se transforme profondément à travers le monde, il est plus difficile de percevoir clairement comment les transformations actuelles vont modifier les pratiques managériales. Bouleversements démographiques, évolution des mentalités, nouveaux équilibres économiques dans un monde multipolaire, changements de climat... voici la liste des changements en profondeur dont les historiens dans quelques décennies diront leur importance réelle. Cependant les enjeux sont là, en matière de gestion des ressources humaines, réels, encore exacerbés par la brutalité de la crise. Devant les ajustements et transformations nécessaires, nul ne peut voir dans la fonction sociale de l'entreprise le seul bras armé des restructurations douloureuses. La fonction sociale consiste plutôt à honorer le présent et à préparer l'avenir. La notion de talent permettrait-elle de mieux faire face à ces enjeux ? C'est la première question à laquelle ce livre tente de répondre.

Le talent ne serait rien s'il n'était que l'habillage nouveau de pratiques traditionnelles. Au-delà de la référence à ce terme valorisant et positif, de nombreuses entreprises commencent à mettre en place des pratiques nouvelles autour de la gestion des talents. Elles se

réfèrent parfois à des définitions du talent différentes : certains le relie à une performance exceptionnelle, d'autres à un potentiel d'évolution ; certains considèrent que les talents caractérisent une minorité de personnes, d'autres que le talent est au cœur de chacun, attendant seulement d'être découvert. Selon la définition qui en est donnée, le talent devient dans des pratiques renouvelées de gestion un objet de recherche, une pépite à conserver, une ressource à développer ou un principe actif stratégique. Quel est le panorama actuel de ces pratiques ? C'est la deuxième question à laquelle répond cet ouvrage.

Le talent ne sera jamais qu'un concept, passager sans doute. Il traduit les attentes et les représentations d'une époque. À voir la vitesse à laquelle la notion se répand dans la communication, l'enseignement mais aussi dans les discours sur les ressources humaines, il est clair qu'elle marquera l'histoire mouvementée du management. Pour Peter Drucker, le management n'est pas une science du progrès qui accumule au fil du temps des connaissances vers une vérité unique. Il est plutôt science de l'approfondissement et de la confrontation répétée au mystère de la personne et de ses comportements. Le talent n'apportera donc aucune efficacité : seule sa bonne utilisation permettra d'aborder les problèmes humains de nos organisations sous un angle novateur et efficace. Quel est donc le bon mode d'emploi de cette notion de talent ? C'est la troisième question à laquelle cet ouvrage proposera des pistes de réponse.

Ainsi, dans un premier chapitre, nous prendrons un peu de hauteur pour explorer différentes origines possibles de l'utilisation du terme de « talent » dans les pratiques de gestion. Même si on connaît l'appétit insatiable pour des concepts nouveaux dont on attend le renouvellement de nos approches managériales, encore faut-il interroger la signification de ces mots nouveaux quand ils paraissent s'imposer.

Dans un deuxième chapitre, nous passerons en revue différents enjeux actuels de la gestion des ressources humaines qui brossent un cadre plus pertinent pour interpréter l'émergence de la notion de talent. La démographie, les exigences du *business*, l'exigence de mieux prendre en compte les personnes, la maîtrise des organisations

et évidemment la crise constituent cinq niveaux d'enjeux qui expliquent sans doute le succès de la notion de talent.

Le troisième chapitre situera plus précisément le talent dans l'histoire des nombreux concepts qu'a générés la gestion des ressources humaines pour rendre compte de l'activité humaine. Sans doute l'intérêt pour le talent rejoint-elle la critique de l'excès de mesure¹ : le talent permet de décrire plus que de mesurer. Ce chapitre propose également un modèle permettant de situer les notions d'aptitude, de classification/qualification, de compétence et de talent (modèle AQCT).

Dans un quatrième chapitre, nous proposons un univers de la notion de talent qui propose des éléments de définition mais aussi des points de comparaison avec les notions de compétence et de potentiel qui lui sont très proches. Le modèle général des pratiques de gestion des talents qui est proposé dans ce chapitre repose sur cette définition du talent comme une *combinaison rare de compétences rares*.

Les trois chapitres qui suivent structurent les trois niveaux de pratiques de gestion des talents qui apparaissent aujourd'hui dans les entreprises. Le cinquième chapitre aborde l'attraction, le recrutement et la fidélisation des talents. Ce sont les approches classiques quand on considère que le management a besoin de talents, qu'il sera plus efficace AVEC les talents.

Le sixième chapitre aborde le développement, la reconnaissance et la comparaison des talents, c'est-à-dire des pratiques de management qui ont les talents comme objet. Il s'agit alors pour le management d'agir SUR ces talents, de les faire grandir.

Le septième chapitre complète le tableau en présentant toutes les démarches visant à mettre concrètement le talent au cœur de la stratégie pour développer un véritable management PAR les talents.

Les anciens professionnels des RH de BSN (puis Danone) se réunissent dans une association sympathique dénommée « Avec et Par ». Le schéma que nous proposons ne fait que rajouter une proposition à ce beau nom (Avec, Sur et Par) en ajoutant un « sur » un

1. Supiot A., *L'Esprit de Philadelphie*, Seuil, 2010.

peu provocateur mais qui permet sans doute de comprendre les conseils pratiques de prudence des deux derniers chapitres.

Le huitième chapitre montre en effet les ruptures que peut créer la notion de talent dans les approches traditionnelles de GRH. Ces ruptures sont profondes et posent de vraies questions car le lecteur verra qu'elles ne sont pas forcément toutes positives. C'est pour cela que le neuvième chapitre récapitule l'ouvrage en une série d'effets possibles de la gestion des talents. Certains sont pervers et risquent de poser quelques problèmes s'ils ne sont pas pris en compte. D'autres sont vertueux et potentiellement féconds.

C'est bien l'utilisation qu'en feront les professionnels des ressources humaines qui donnera au talent une valeur. Quand on se tape sur les doigts avec un marteau, ce n'est jamais de la faute du marteau mais quand on enfonce correctement un clou, ce n'est que partiellement grâce à l'outil.

Cette seconde édition reprend exactement le cadre et le fil conducteur de la première édition. Sont rajoutés de nouvelles grilles de lecture et des modèles issus de travaux de recherche effectués entre 2010 et 2015. Sont mis à jour à la fois les exemples et la bibliographie.

Le talent a envahi la gestion des ressources humaines. On parle de guerre des talents, de leur développement ou de leur gestion spécifique. Certains vont jusqu'à imaginer que le nom même de gestion des ressources humaines soit maintenant remplacé par celui de gestion des talents. L'émergence de cette notion pose évidemment des questions de fond liées à sa définition, son origine et sa pertinence pour aborder les problèmes actuels de gestion des ressources humaines. S'agit-il là d'une mode nouvelle, d'un concept qui ne fleurira que l'espace d'une courte génération de consultants ou de directeurs des ressources humaines ? S'agit-il alors d'un signal que les approches anciennes ne sont plus adaptées aux problèmes et à la situation actuels du business ou de la société ? Serait-ce enfin le moyen de revenir à des fondamentaux anthropologiques et culturels puisque la notion puise au plus profond de nos références ?

Peter Drucker¹ disait que le management (il entendait par là la noble activité consistant à faire produire du résultat par un collectif) n'est pas une science du progrès comme la physique ou la médecine où l'on ne cesse de faire de nouvelles découvertes. En matière de management ou de gestion des ressources humaines, nous sommes face à des sciences de l'approfondissement et de la répétition plutôt que de progrès. Les personnes sont toujours les mêmes et on n'a jamais fini de résoudre les questions les concernant. Les textes les

1. Voir le numéro spécial de la *Harvard Business Review*, vol. 87, n° 11, novembre 2009.

plus anciens s'avèrent souvent aussi (plus ?) éclairants que les derniers travaux des sociologues pour aborder les mystères de l'action humaine. Évidemment, les conditions de la conjoncture et de l'environnement changent et présentent sous un jour nouveau les problèmes éternels de l'action collective efficace.

Cependant, la répétition n'est pas rabâchage. On se demande sinon pourquoi on apprendrait encore à reproduire les mêmes recettes de cuisine ou à jouer les mêmes morceaux de Bach si longtemps après leur composition, si humblement après toutes ces interprétations de génie, si pauvrement après la découverte d'étonnantes techniques de reproduction du son. L'artisan ne fait pas que reproduire. Seul l'observateur inculte ne voit chez le cordonnier que la répétition monotone des mêmes gestes. Comme le sot qui voit le doigt plutôt que la lune qui lui est désignée par le sage, l'observateur rapide des pratiques humaines ne voit dans la répétition des problèmes que leur banalité, voire leur insignifiance, en tout cas leur manque total d'intérêt.

L'art des ressources humaines est fait de répétitions mais il peut néanmoins s'améliorer régulièrement par une pratique adaptée aux conditions locales et environnementales. L'apparition d'un concept, d'une métaphore, d'une référence nouvelle qui veut s'imposer, souvent de manière maladroite, naïve ou brutale, est toujours une incitation à réfléchir à ce que signifie, dénote ou enseigne cette apparition. C'est ce que nous allons faire pour cette notion de talent qu'évoque un terme tellement courant. C'est déjà une indication de trouver une notion simple et banale pour représenter des situations plutôt qu'un jargon, souvent anglo-saxon qui ajoute au mystère des ressources humaines, celui de la sémantique.

Le terme de talent est positif. Dire de quelqu'un qu'il a du talent est avant tout un compliment. Il est rare que l'usage de la dérision et du second degré en fasse le synonyme de l'originalité incompréhensible et ingérable. Le talent semble être une qualité, fortement valorisée. Les normes de l'éducation ont utilisé le terme pour mettre en évidence la richesse de chaque enfant et parfois excuser leur manque de performance dans un système éducatif plus classique. On mélange souvent la caractéristique personnelle et la personne

qui la détient mais le talent évoque au moins trois aspects au fort contenu positif en termes de valeurs.

D'abord, il renvoie à des capacités, des habiletés, des savoir-faire. Le talent n'est pas théorique ou abstrait, il peut immédiatement être attesté et validé par des pratiques, un résultat. Ces capacités, ou du moins leur combinaison, ne sont pas banales. Il y a dans le talent quelque chose d'exceptionnel, de rare, d'unique, une sorte de combinaison rare de compétences rares. Le talent s'observe chez l'artiste, il se traduit dans des pratiques, des résultats, des réalisations concrètes dans le cadre du monde du travail.

Ensuite, le talent évoque la personne qui le détient au point d'en emprunter la dénomination. La combinaison rare de compétences rares est forcément attribuée à une personne avec son originalité et son unicité. Parler du talent, c'est mettre celle-ci en valeur, non pas dans le vague de propos éthérés sur la nature humaine mais dans les caractéristiques concrètes de sa capacité à faire, de sa création du monde, de son apport dans des organisations dont la raison d'être est de produire un service pour son environnement.

Troisièmement, le talent évoque la reconnaissance. Quel talent ! Il doit certes exister des talents, comme des génies, méconnus, dans le travail comme dans tous les autres compartiments de la vie collective, mais si l'on emprunte cette notion dans le domaine de la gestion, c'est que le talent est considéré comme « connaissable » donc comme « reconnaissable ». On signifie sans doute par là qu'il s'agit de mettre à jour ces compétences et capacités, de les mettre en forme, d'en faire une des bases des décisions les plus banales et concrètes de la gestion des ressources humaines.

Le talent est une de ces notions positives dont les spécialistes des ressources humaines ont toujours besoin. Il leur faut des termes positifs pour dire les choses mais aussi pour s'aider à les gérer et à les maîtriser. La liste de ces mots positifs est longue. On parle de culture, d'engagement, de motivation, de satisfaction ou de compétence. Dans un monde de communication, et pour toucher les aspects humains, la quête du positif peut se comprendre.

Premièrement, les décisions et situations de gestion des ressources humaines ne sont pas simples. Sélectionner, évaluer, décider,

sanctionner sont des décisions difficiles à prendre dans la réalité. Seuls les observateurs extérieurs ou non encore investis dans des responsabilités y voient le simple lieu de l'application immédiate de leurs théories faciles. Des mots positifs sont un baume au cœur pour ceux qui ont à prendre ces décisions difficiles ; ils peuvent aussi servir de pommade à ceux qui subissent les affres de la dure réalité du fonctionnement des organisations humaines. Les termes positifs donnent de l'espoir, présentent les réalités humaines sous un jour favorable : ce n'est d'ailleurs pas plus aberrant que de les présenter systématiquement sous les habits de la douleur et de la dérision qui font florès aujourd'hui.

Deuxièmement, il faut reconnaître que les mots s'usent. Dans les affaires politiques et historiques, il suffit de relire des journaux anciens de quelques décennies pour comprendre que les mots d'alors ne fonctionneraient plus aujourd'hui, voire seraient passibles de poursuites. Non que les anciens fussent forcément moins vertueux qu'aujourd'hui mais la signification des mots a changé. Les mots s'usent et se corrompent. Dans l'après-guerre, nombreux étaient les beaux esprits généreux évoquant l'« ingénierie sociale » pour imaginer la société idéale qu'ils s'évertuaient à construire. Quand on se rend compte que les théoriciens de l'Apartheid en Afrique du Sud utilisaient le même terme, le concept en prend un coup...

Il en va de même en matière de management. Des mots apparaissent, séduisent, se généralisent puis déçoivent sans doute parce qu'ils se sont généralisés, sans doute aussi parce qu'ils n'ont jamais honoré leurs promesses ou que des naïfs en avaient trop attendu. On peut déplorer ce phénomène d'usure, on peut négliger le phénomène pour n'y voir qu'une logique de mode. Force est de constater que c'est la règle en matière de management comme en politique. Il n'est donc pas surprenant que des mots nouveaux apparaissent régulièrement dans le périmètre de la gestion des ressources humaines, comme celui de talent en 2000 (McKinsey¹). À partir de ce moment-là, tout le monde s'est retrouvé à utiliser le terme pour le questionner, le mettre en œuvre, le rejeter. Mais le talent

1. Étude McKinsey, 2000, citée dans Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B., *The War For Talent*, Harvard Business School Press, 2001.