

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.