

**LES GENS FONT LA DIFFÉRENCE**



**LES GENS**

**FONT LA**

*Luc Sels  
Lut Crijns*

**DIFFÉRENCE**

OU COMMENT  
MIEUX  
RENTABILISER  
LEUR  
TALENT



LANNOO  
CAMPUS

D/2014/45/192 – ISBN 978 94 014 1037 3 – NUR 801

Maquette de couverture et mise en page : Peer De Maeyer

© Luc Sels, Lut Crijns & les Éditions Lannoo sa, Tielt, 2013.

Racine Campus fait partie de la division livre et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions Racine  
Tour & Taxis  
Entrepôt Royal  
86C, Avenue du Port  
B-1000 Bruxelles

[www.racine.be](http://www.racine.be)

# SOMMAIRE

---

## 9 PRÉFACE - KAREL PLASMAN

---

## 11 À PROPOS DES AUTEURS

---

## 12 CHAPITRE 1 : C'EST QUOI, VOTRE TALENT ?

---

- 15 Le talent dans le langage quotidien
- 17 Le talent est un don développé
- 19 Un point fort est un talent utilisé
- 23 Les conséquences pour la gestion des talents
- 25 Talent versus potentiel
- 26 Talent versus compétence
- 27 Votre talent, votre gestion des talents

## 30 CHAPITRE 2 : LA GUERRE DES TALENTS

---

- 34 Guerre ou escarmouche ?
- 35 Haute tension
- 38 Économie en pénurie de main-d'œuvre
- 40 Changement d'emploi
- 44 Évolution démographique
- 47 Chimie, plastiques et sciences de la vie, un exemple
- 50 Une préoccupation sociale

## 52 MEILLEURES PRATIQUES UZ Bruxelles : pas de statut, pas d'offre

## 56 CHAPITRE 3 : NOUS CRÉONS NOUS-MÊMES LA GUERRE DES TALENTS

---

- 59 Les risques de l'attribution externe
- 61 Non, le marché ne se corrige pas (toujours) seul

- 62 Pas de besoin urgent
- 63 Catch 22
- 66 Votre talent contre votre diplôme
- 68 Élargissement du groupe cible
- 72 Ce que nous pouvons faire nous-mêmes

73 MEILLEURES PRATIQUES **Audi Bruxelles : la participation est cruciale**

#### 76 **CHAPITRE 4 : POTENTIEL ET TALENT**

---

- 79 La méthode « nine box »
- 81 Qu'est ce que le potentiel ?
- 83 Le pouvoir d'attraction du potentiel
- 84 Le perfectionnement du potentiel
- 87 Détection : quand le potentiel n'est pas réalisé

92 MEILLEURES PRATIQUES **Coca-Cola Enterprises : de la place pour l'initiative**

#### 96 **CHAPITRE 5 : COMPÉTENCE ET TALENT**

---

- 100 Le sommet de l'iceberg
- 103 Des compétences aux valeurs
- 105 Dépasser l'individualisme
- 106 Conclusion

108 MEILLEURES PRATIQUES

**Bayer : « La gestion du talent ne peut être externalisée »**

111 MEILLEURES PRATIQUES

**Croix-Rouge de Belgique : « Nous ne voulons pas bricoler »**

#### 114 **CHAPITRE 6 : TALENT ET LEADERSHIP**

---

- 117 Talent et leadership
- 118 Leadership axé sur le talent
- 120 Sous la surface de l'eau

- 121 États d'esprit
- 122 État d'esprit et leadership
- 123 État d'esprit d'apprentissage
- 126 État d'esprit d'appréciation
- 128 État d'esprit de confiance
- 130 Conclusion

- 131 **Jan De Schepper, président du forum flamand des entreprises TIC et des utilisateurs d'ADM, ancien PDG de Telindus**
- 133 MEILLEURES PRATIQUES **SPF ETCS : relier les îles**

## 136 **CHAPITRE 7 : EMPLOYER LE TALENT**

---

- 140 Concentrez-vous sur le départ évitable
- 141 Le départ est nécessaire, pourvu que ce soit avec modération !
- 143 Méfiez-vous de la surenchère financière
- 145 Évaluez le plan de carrière de vos talents
- 147 Cherchez pourquoi les employés restent
- 149 La rétention commence avant le recrutement
- 151 Politique de rétention, une histoire propre à l'entreprise

- 153 MEILLEURES PRATIQUES  
**KU Leuven : « Un département qui s'occupe de RH »**

- 156 MEILLEURES PRATIQUES  
**Partena : l'importance de l'évaluation critique**

## 152 **CHAPITRE 8 : EMPLOYABILITÉ DURABLE DU TALENT**

---

- 164 Gestion par objectifs
- 165 Méfiez-vous du  $u$  inversé
- 167 Les différentes significations de l'âge
- 168 Faites du travailleur âgé un nouveau collaborateur
- 169 Le  $u$  inversé n'est pas une loi
- 171 Ne pas faire de la politique d'épargne une politique par défaut
- 172 Ne laissez pas les plus de 55 ans reposer en paix
- 173 Qu'est-ce qui fait la différence ? Ce chouïa de proactivité
- 175 Et, bien sûr, du courage et de la persévérance

176 MEILLEURES PRATIQUES **Gouvernement flamand :  
remorqueurs et pétroliers**

180 **CHAPITRE 9 : LE MATÉRIEL DE LA GESTION DES TALENTS**

---

183 Pourquoi le talent nous motive-t-il à bien travailler ?  
185 Le talent seul ne suffit pas  
186 Un voyage dans le passé  
188 La force d'une vision positive  
191 La motivation est un système, pas une caractéristique personnelle  
192 Motiver durablement le talent dans des emplois praticables  
196 Comment se présente la qualité des emplois en Flandre ?  
197 Mieux utiliser les talents  
199 Un emploi à ma mesure  
203 Une stratégie du talent à la mesure de l'organisation

207 **Herman Van de Velde, directeur général de Van de Velde**  
210 **Pascale Van Damme, directrice générale  
de Dell Belgique-Luxembourg**

212 **CHAPITRE 10 : LEÇONS**

---

215 Leçon 1  
216 Leçon 2  
218 Leçon 3  
220 Leçon 4  
222 Leçon 5  
223 Leçon 6  
225 Leçon 7  
226 Leçon 8  
229 Leçon 9  
231 Leçon 10

236 **ENDOSSEMENTS**

238 **Références**

## PRÉFACE

---

Le monde évolue à un rythme frénétique. Depuis mi-2008, nous patapons dans la crise bancaire, la crise de la dette, la crise économique... En Europe, le monde de l'entreprise traverse une perturbation sans précédent et, malheureusement, les prévisions pour les prochaines années n'indiquent aucun embellissement. Si cette situation alimente les discussions sur notre système économique, le secteur social n'est pas en reste car, là aussi, de grands défis nous attendent.

Dans un tel contexte, tout le monde est sur le pont. Les talents au sein de nos organisations peuvent faire la différence. Mais, pour cela, en tant que gestionnaires et professionnels des ressources humaines, nous devons aujourd'hui réussir à développer les talents pour davantage d'employabilité et maintenir plus longtemps les gens au sein de votre entreprise. Pour ce faire, nous avons besoin d'une vision qui transcende les frontières séparant les entreprises et les industries. Une telle vision est nécessaire pour un marché du travail solide et flexible au sein duquel les travailleurs peuvent continuer à évoluer. Dans notre monde complexe où les connaissances, la vitesse d'information et l'innovation sont essentielles au développement durable, les entrepreneurs forment des partenariats solides. Nous avons donc grand besoin de connaissances partagées et de politiques qui soutiennent l'utilisation et le développement de talents sur le lieu de travail. C'est sur base de cette observation et de ma conviction personnelle que les gens font la différence que j'ai créé en 2010, en collaboration avec le professeur Luc Sels, la Chaire Talent Management & Employability à la KU Leuven. Le Centre de Recherche Personnel & Organisation est reconnu internationalement pour le travail qu'il délivre dans le domaine du développement et de la gestion du talent. En tant que principal partenaire de services RH auprès des entrepreneurs et des organisations, Acerta est un témoin privilégié des pratiques en matière de gestion des talents. Le but de cette chaire est de renforcer, ensemble, le pont qui unit la recherche, les politiques et les pratiques des entreprises.

Vous tenez maintenant le résultat de cette collaboration entre vos mains. Quels sont les effets économiques de pratiques spécifiques en matière de

GRH et de leadership appliquées au niveau organisationnel ? Quels sont les ingrédients nécessaires à l'employabilité et à une gestion du personnel axée sur l'utilisation des talents ? Quel rendement pouvez-vous et devez-vous attendre de vos investissements dans les talents ? Les auteurs n'apportent pas ici de réponses à toutes mes questions, ni aux vôtres, en fournissant quelques trucs et astuces. Ils nous préservent de ce genre d'écueil majeur. Vous connaissez l'adage : il n'existe pas de solution unique applicable à toutes les situations. Mais, dans ces chapitres, vous trouverez sans aucun doute une vision et des idées de pratiques sur lesquelles vous baser. Je suis convaincu que vous parviendrez ainsi à améliorer le rendement de vos talents. Je vous souhaite tout le succès possible.

Karel Plasman  
*Directeur général d'Acerta*

## À PROPOS DES AUTEURS

---

**Luc Sels** est Doyen de la Faculté d'Économie et des Sciences industrielles de la KU Leuven.

**Lut Crijns** est Directrice générale RH et Communication interne chez Acer-ta.

Les connaissances scientifiques ont été approfondies par le Groupe de recherche Personnel et Organisation de la Faculté d'Économie et des Sciences industrielles de la KU Leuven. Les contributions ont été faites par : **Nicky Dries**, en tant que professeur adjoint attaché au Groupe de recherche Personnel et Organisation de la Faculté d'Économie et des Sciences industrielles de la KU Leuven (chapitre 1, chapitre 4) ;

**Sanne Nijs**, en tant que doctorante attachée au Groupe de recherche Personnel et Organisation de la Faculté d'Économie et des Sciences industrielles de la KU Leuven (chapitre 1) ;

**Marlies Veestraeten**, en tant que doctorante attachée au Groupe de recherche Personnel et Organisation de la Faculté d'économie et des Sciences industrielles de la KU Leuven (chapitre 6) ;

**Hannes Leroy**, en tant que professeur adjoint attaché à la Johnson School of Business de la Cornell University et à la Faculté d'Économie et des Sciences industrielles de la KU Leuven (chapitre 5, chapitre 6) .

**CHAPITRE 1**

**C'EST QUOI,  
VOTRE TALENT ?**

---

---

« Je n'ai pas de talent particulier.  
Je suis juste curieux. »

**ALBERT EINSTEIN**



La gestion des talents, c'est tendance ! Bien sûr, le secteur des ressources humaines s'intéresse depuis longtemps à la question de l'identification, du développement, de l'utilisation et de la conservation des talents. Toutefois, ces dernières années, la littérature consacrée au management s'est particulièrement intéressée à ces sujets et, depuis peu, les circuits académiques dits « sérieux » également.

Malheureusement, l'attention croissante ne conduit pas à une utilisation plus systématique et cohérente de termes tels que *talent* et *gestion des talents*. Le terme *talent* est à la fois un mot à la mode et un fourre-tout. Il existe de nombreuses définitions et descriptions différentes. L'absence de consensus sur la signification précise du terme *talent* se répercute négativement sur la mise en œuvre de la gestion des talents. C'est une étiquette qui sonne bien, et la GRH apporte une pointe d'ambition et de sérieux. Mais, derrière cette étiquette vide, se cache un monde d'opinions diverses, de points de vue variés et de pratiques différentes.

Un livre sur le talent sans une section sur la signification de ce terme serait comme une carte sans légende. C'est pourquoi nous allons commencer par essayer d'apercevoir l'arbre qui cache la forêt.

## LE TALENT DANS LE LANGAGE QUOTIDIEN

Qui ou qu'est-ce que le talent ? Il n'existe pas de réponse unique à cette question. Dans le monde de l'entreprise, il est difficile de trouver une réponse consistante. Et, dans la littérature académique, la définition de ce qu'est le talent est encore plus floue. Même le *Larousse*, en nous proposant diverses significations ouvertes, ne nous aide pas vraiment.

***ta·lent***

*nom masculin*

*Aptitude particulière à faire quelque chose*

*Capacité, don remarquable dans le domaine artistique, littéraire  
Personne douée en telle activité*

L'homme et la femme de la rue utilisent principalement le terme « talent » pour sa troisième signification. Quelques noms nous viennent ainsi spontanément à l'esprit. Marlon Brando, qui joue admirablement dans *Le Parrain*, était un talent. Sven Nys qui, la trentaine bien entamée, remporte quinze victoires en une saison grâce à sa combinaison de compétences techniques et d'endurance, est un talent. Pour les jeunes d'aujourd'hui, *Mumford and Sons* fait preuve de grands talents, mais nous touchons ici au domaine des goûts et des préférences. Et ceux qui se trouvaient sur Twitter le jour de la mort de Maggie Thatcher auront remarqué que beaucoup lui ont trouvé du talent, alors que bien d'autres la considéraient plutôt comme un dragon ou une mégère. Tout cela nous indique que la qualification n'est pas toujours facile dans tous les domaines sociaux.

La notion de talent a également subi une longue évolution (Tansley, 2011). Dans l'Antiquité, le talent était une unité de poids. Plus tard, il a été une monnaie et le terme « talent » faisait alors référence à un métal rare, tel que l'argent. Cette signification, nous la tenons de la parabole des talents dont le message symbolique est que le talent doit être utilisé. Un message qui a encore tout son intérêt sur le marché du travail de nos jours. Dès le XIII<sup>e</sup> siècle, le terme « talent » évolue pour faire référence à une disposition ou une inclination d'une personne. Initialement, il s'agit surtout du fou teinté de génie. Plus tard, il est utilisé pour désigner les personnes dotées d'un QI exceptionnellement élevé. Au fur et à mesure que le temps passe, le concept s'élargit encore davantage pour inclure les personnes dotées d'attributs positifs.

Encore aujourd'hui, le talent fait référence aux « facteurs humains », personnes et/ou caractéristiques des individus. Lorsque Susan Boyle interprète « I dreamed a dream » des *Misérables*, le jury a répété invariablement « vous avez un vrai talent ». Dans chaque reportage sur Einstein diffusé aujourd'hui, il est dépeint comme un talent unique dans le domaine de la physique. Le langage utilisé par les entreprises et les magazines en matière de ressources humaines suit également cette tendance. Les offres d'emploi font invariablement référence à la « gestion des talents ». Des prix sont décernés pour récompenser les « jeunes talents ». Les employés sont encouragés à se former et à se faire évaluer afin de « laisser leur talent s'épanouir ».

Ces quelques exemples indiquent que la signification du talent est aujourd'hui différente et fait référence à quelque chose de grande valeur et d'humain. Là s'arrête la ressemblance entre les nombreux points de vue différents. Ces derniers se regroupent à peu près dans deux paradigmes centraux : « le talent est un don développé » et « un point fort est un talent utilisé ». Ce sont là deux paradigmes qui ne sont pas neutres dans la mise en œuvre de la gestion des talents.

## LE TALENT EST UN DON DÉVELOPPÉ

---

« *L'artiste n'est rien sans le don, mais le don n'est rien sans travail.* » *Emile Zola*

---

Une grande partie de la littérature traite d'individus qui offrent d'excellentes prestations dans un domaine spécifique comme le sport, la musique, les mathématiques, la physique, l'art et peut-être l'automanagement. Ces personnes sont supposées être dotées d'un don extraordinaire, et c'est ce don qui leur permet de faire preuve d'une aptitude d'un niveau exceptionnel dans un domaine spécifique. C'est le cœur de *l'approche « douance »*.

Mozart et Picasso étaient de ces enfants particulièrement doués. Nous pouvons supposer qu'ils possédaient un don très spécial et exceptionnel. Cependant, on ne parle de talent que lorsque ce don inné, développé de manière systématique, peut se transformer en une grande maîtrise de l'aptitude en question. De ce point de vue, le talent se définit donc comme un don développé de manière systématique dans un domaine particulier, qui permet à une personne – lorsque les conditions nécessaires sont remplies – d'offrir des prestations exceptionnelles. Dans la pratique, l'excellence fait souvent référence au top 10 % par rapport aux pairs de même expérience dans ce domaine (Gagné, 2004).

De plus, cette vision reconnaît également que, sans travail, un don ne se développe jamais en talent. Le développement d'un don en talent n'est pas seulement influencé par des facteurs individuels tels que la motivation et la personnalité. Il est aussi fortement influencé par des facteurs contextuels tels que le soutien social des amis et de la famille. Le hasard peut également jouer un rôle.

Les différents facteurs sont systématiquement présentés dans l'illustration 1.

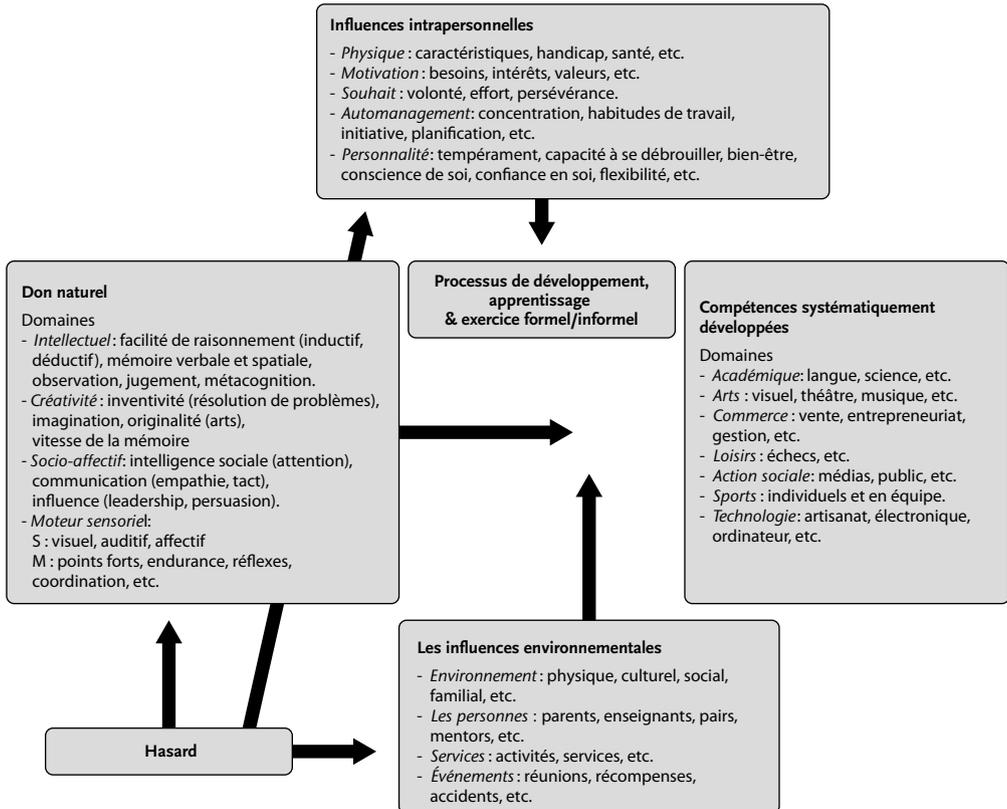


Illustration 1. Le développement des dons en talents (Gagné, 2004)

L'approche « douance » accorde beaucoup d'attention à l'identification précoce des quelques chanceux. Durant la majeure partie du XX<sup>e</sup> siècle, les résultats des tests ont été les principaux facteurs prédictifs des dons. Seules les personnes ressortant avec un résultat élevé au test cognitif d'intelligence (QI) se voyaient intégrer dans un programme réservé aux surdoués (Bélangier & Gagné, 2006). Depuis les années 1980, les choses ont quelque peu changé. L'intelligence n'est plus seulement vue comme une aptitude cognitive, mais a été étendue aux aptitudes linguistique, logico-mathématique, spatiale, musicale, corporelle-kinesthésique, inter- et intrapersonnelle. En conséquence, Brown et al. (2005) parlent d'enfants doués et talentueux lorsqu'ils font preuve de performances intellectuelle, créative, artistique, académique et de leadership élevées.

Ainsi, grâce à leurs dons, les personnes peuvent exceller dans divers domaines comme le théâtre, l'entrepreneuriat, le hockey, la poésie, la physique, etc. Un même don peut se manifester dans une variété de talents. En reliant le don à une notion plus large de l'intelligence et en l'ouvrant à un plus large éventail de domaines, l'interprétation du concept est progressivement devenue moins élitiste. Et pourtant, les meilleurs performants dans un domaine particulier continuent à servir de référence. La sélectivité reste la caractéristique de cette approche.

## UN POINT FORT EST UN TALENT UTILISÉ

---

« *Hide not your talents. They for use were made.*  
*What's a sundial in the shade ?* » Benjamin Franklin

---

Talents et points forts sont souvent associés. Les points forts font référence aux caractéristiques permettant aux individus d'offrir une performance de haut niveau. Encore une fois, nous faisons une distinction claire entre talent et point fort. Un talent est naturellement présent, mais il ne devient un point fort que lorsqu'il est investi, utilisé et développé. Lorsqu'une personne prend pleinement possession de son talent, elle démontre son point fort dans un domaine. Les sentiments positifs, le niveau d'énergie accru et la motivation intrinsèque qui en découlent permettent aux individus d'offrir des prestations au maximum de leurs capacités.

Les talents sont donc (bien sûr) des modèles récurrents de comportement, de pensées et de sentiments qui peuvent être utilisés de manière productive. Les points forts concernent les caractéristiques des individus qui leur permettent d'offrir une performance de qualité dans une activité particulière de manière constante. Un point fort est une combinaison de talent naturel, de capacités développées et de connaissances de base.

Cette approche *points forts* part de la conviction que les gens mettront davantage de passion dans les activités qui sont en lien direct avec leur talent. Ils y prennent plaisir, accordent de l'importance à leur réalisation et, par conséquent, y investissent du temps et de l'énergie. C'est justement la passion qui nous permet de dire que le talent est un modèle récurrent. La passion est à son tour associée à une haute performance. C'est exactement pour cette raison qu'il est important de parler aux collaborateurs de leurs talents,

et donc de leurs points forts.

Dans le tableau 1, nous dressons une liste des points forts tels que décrits par Buckingham et Clifton (2001). Nous dressons également une liste des activités qui, typiquement, provoquent l'enthousiasme des gens dotés d'un point fort dans un domaine. C'est la combinaison spécifique des points forts qui rend les collaborateurs uniques et qui peut également être activée et utilisée par les organisations de la manière la plus efficace.

Tableau 1. 34 points forts (d'après Buckingham et Clifton, 2001).

Point fort	Activités
<b>Encouragement</b>	Vous percevez le potentiel des autres. Vous soutenez les autres dans l'expérience du succès par le biais de tâches réalisables, mais qui les mettent au défi, grâce auxquelles ils peuvent réaliser leur potentiel.
<b>Adaptabilité</b>	Votre capacité d'adaptation vous permet de rester alerte pour répondre aux besoins imprévus du moment.
<b>Orientation vers l'action</b>	Vous aimez l'action. Vous êtes convaincu que c'est la meilleure conduite à adopter pour obtenir des résultats. Pour vous, ces résultats sont un moyen d'apprendre à optimiser.
<b>Capacité d'analyse</b>	Vous êtes doté d'un esprit analytique et demandez donc toujours aux autres de préciser leurs propos et de fournir des éléments de preuves. Vous aimez l'objectivité (les faits) et réagissez de façon impartiale.
<b>Méfiance</b>	Vous êtes une personne réfléchi et envisagez les inconvénients associés à certaines options avant de prendre des mesures de manière prudente.
<b>Communication</b>	Vous aimez expliquer les choses, les décrire, les écrire noir sur blanc, accueillir les gens et parler en public.
<b>Compétition</b>	Vous êtes toujours au courant des réalisations des autres et utilisez ces dernières comme référence pour votre propre performance. Pour vous, offrir une meilleure performance que les autres est un but en soi.
<b>Contextualisation</b>	Vous regardez le passé pour comprendre le présent et anticiper l'avenir. Vous recherchez toujours les raisons sous-jacentes de certains événements.

<b>Discipline</b>	Vous aimez un monde structuré et prévisible dans lequel des plans peuvent être faits et être exécutés avec application et précision.
<b>Empathie</b>	Vous ressentez parfaitement les émotions et les besoins de ceux qui vous entourent. Vous les aidez à les exprimer de manière adéquate.
<b>Focus</b>	Vous avez besoin d'un objectif clair dans votre vie et dans votre travail. Vous définissez vous-même les objectifs qui vous permettent de continuer à travailler efficacement.
<b>Harmonie</b>	Vous essayez d'éviter ou de résoudre les conflits autant que possible. Vous essayez de trouver des similitudes entre les personnes afin qu'elles puissent vivre/travailler ensemble en harmonie.
<b>Récupération</b>	Vous aimez résoudre des problèmes. Pour vous, analyser de manière approfondie les symptômes d'un problème et apporter une solution sur base de cette analyse représente un défi intéressant.
<b>Suggestion d'idées</b>	Vous êtes fasciné par toutes sortes d'idées. Votre cerveau cherche constamment à établir des connexions qui vous aideront à clarifier le monde.
<b>Personnalisation</b>	Vous êtes attiré par les qualités uniques dont dispose chaque individu. Vous vous concentrez sur les différences entre les gens et essayez de les exploiter pleinement.
<b>Input</b>	Vous êtes curieux et vous vous intéressez à de nombreux domaines sur lesquels vous amassez de l'information. Vous aimez la complexité de la vie et souhaitez en savoir le plus possible à ce sujet.
<b>Intelligence</b>	Vous aimez l'activité mentale. Vous êtes introspectif et vous vous isolez volontiers pour réfléchir à différentes idées.
<b>Curiosité</b>	Vous aimez apprendre. Vous souhaitez continuer à vous former de façon permanente.
<b>Maximalisation</b>	Vous vous efforcez d'atteindre l'excellence à tout moment, même si cela demande de gros efforts.
<b>Impartialité</b>	Vous trouvez important que les gens soient traités de manière égale et que les règles soient appliquées de manière cohérente pour tout le monde.