

# Une gestion des talents pertinente

Qu'est-ce qu'un « talent » aujourd'hui ? Quelle politique RH adopter pour l'intégrer au mieux et le garder dans l'entreprise ? Eclairage avec Marc Benninger, Rédacteur en chef de la revue HR Today.

**Le phénomène du « quiet quitting », soit celui de démissionner silencieusement en continuant de remplir ses fonctions mais en n'adhérant plus mentalement à la culture de l'entreprise, prend de l'ampleur en Europe. Qu'en est-il en Suisse ?**

A ma connaissance, il n'y a pas eu d'enquêtes solides sur ce phénomène en Suisse. C'est peut-être encore trop tôt. C'est aussi difficile de tirer des conclusions générales sur le rapport au travail, forcément multiple, de la population suisse. J'entends néanmoins deux tendances, qui concernent surtout les jeunes générations. La première est la volonté de ne pas sacrifier leur vie pour un employeur. Certains jeunes ont vu leurs parents déprimés le dimanche soir avant une semaine de travail et ils ont la ferme intention de ne pas suivre cet exemple. Ils cherchent donc un travail épanouissant, qui leur procure du plaisir et du sens, autant qu'une sécurité financière. La deuxième tendance concerne le dérèglement climatique. Les nouvelles générations qui arrivent sur le marché de l'emploi aujourd'hui sont les premières à avoir une conscience aiguë de ces enjeux environnementaux. Ils veulent donc s'assurer que l'entreprise pour laquelle ils vont travailler ne contribue pas à aggraver le problème.

**Si tout le monde possède un talent, en revanche, est-ce que tout le monde est un talent potentiel ? Comment définir le profil d'un talent ?**

Le terme « talent » est devenu un concept vague et fourre-tout. Il permet d'éviter les qualificatifs comme « chercheur d'emploi », « senior » ou « profil atypique ». Utiliser le mot talent est donc parfois une manière de positiver et de ne discriminer personne. En entreprise, un talent est une personne qui a du

potentiel. C'est quelqu'un qui pourrait monter dans l'organisation et assumer un jour d'importantes responsabilités. Le problème de ces pools de talents, c'est qu'ils créent des attentes et des frustrations. Votre manager vous place dans ce panier de talents et vos attentes salariales vont grimper. Et s'il ne vous propose aucune promotion rapidement, vous risquez d'aller voir ailleurs. La psychologue américaine Carol Dweck a bien montré les effets collatéraux de cette étiquette « talent » dans son livre *Mindset*. Pourquoi devriez-vous travailler et faire des efforts si vous avez du talent ? Elle montre au contraire que le talent n'explique qu'une infime part du succès. C'est avant tout le travail et la capacité à apprendre de ses erreurs qui expliquent la réussite professionnelle.

**Comment repérer et faire émerger les talents déjà existants au sein de son équipe ?**

Cela va dépendre des missions. S'il s'agit d'une compétence métier, c'est l'expertise et la maîtrise des hard skills qui seront déterminantes. Au contraire, si vous cherchez un-e manager pour diriger une équipe, vous allez chercher une personne avec de bonnes compétences sociales, qui sait donner un feedback et qui sait motiver et fédérer une équipe. Ce ne sont pas du tout les mêmes profils. C'est d'ailleurs une erreur classique dans le management : choisir l'expert-e métier pour diriger une équipe, c'est souvent une très mauvaise idée.

**A quoi faut-il faire attention concernant la fidélisation de nouveaux collaborateurs ?**

La fidélisation commence dès le recrutement. Comment et dans quel délai répondez-vous aux candidats ? Quelle est cette expérience candidat dans son ensemble ? Comment traitez-vous les candidats qui n'ont pas été retenus ? Ces petits détails reflètent la culture



PROPOS RECUEILLIS PAR  
LAURINE CHIARINI  
LAURINE.CHIARINI@CVCI.CH  
PHOTO HR TODAY

d'entreprise. Une fois que vous avez trouvé la perle rare, le processus d'onboarding et de formation est déterminant. La personne a-t-elle reçue toutes les informations nécessaires avant son premier jour de travail ? Le jour J, a-t-elle une place de travail attitrée, le bon matériel, une adresse électronique, etc. ? Tous ces détails sont révélateurs de la qualité du management et de la culture d'entreprise. Enfin, la formation est essentielle. Cela peut durer de trois jours à plusieurs mois, selon le poste. Les bonnes pratiques sont généralement de programmer une semaine pour que le nouveau venu rencontre les autres collaborateurs de l'entreprise (ou de l'unité d'affaire) et reçoive des informations sur l'histoire de l'entreprise, sur les rituels communs, sur les attentes du management et les spécificités culturelles de l'organisation. La formation spécifique aux métiers et aux défis business de l'entreprise peut durer plusieurs semaines, voire plusieurs mois. On estime en général que le retour sur investissement de cette intégration réussie d'un nouveau collaborateur arrive après 18 mois.



Marc Benninger,  
rédacteur en chef de HR Today.