

Talent? Quel talent?

Claudio Chiacchiarini*

Les entreprises qui se livrent à la guerre des talents cherchent en particulier à attirer et à conserver les jeunes diplômés des meilleures écoles. Selon le professeur de psychologie québécois François Gagné, un talent est «une personne remarquablement performante qui fait partie des 10% les plus performants de son domaine» (LT 08.04.2011). Des critères de vitesse et d'intelligence comme le QI ou le rendement scolaire aident à le détecter. On en déduit l'équation du succès pour l'entreprise en guerre: recruter parmi les 10% de talents et éviter les autres 90%. Inconvénient, l'entreprise investit dans ce qui est rare, cher et, constat unanime, volatil.

La plupart de ceux qui ont excellé en art, en économie ou en science accordent moins d'importance au talent. Selon eux, il faut 10% de talent et 90% de travail pour réussir. Le chef-d'œuvre de Balthus *Les joueurs de cartes*, par exemple, ne peut pas être déplacé car le peintre a ajouté un tel nombre de couches à force de le retravailler durant sept ans que la toile pourrait se déchirer en bougeant. Seule la dernière couche est une performance remarquable, mais il faut toute l'épaisseur pour l'obtenir, c'est-à-dire un long travail proche du jeu, tendu par un idéal, dans une même direction.

Si le talent est surestimé, l'entreprise peut envisager un autre paradigme: améliorer son radar au lieu de faire la guerre. Un radar plus fin permettrait de détecter des potentiels d'un autre type, avec des profils plus proches du sherpa que de la Ferrari. Un radar plus fin permettrait de suivre le credo du célèbre investisseur Warren Buffett, «investir là où les autres se retirent». Reste à savoir selon quels critères.

1. Grand potentiel ≠ grand diplôme. A 21 ans, le jeune Steve Wozniak n'a aucun diplôme. Passionné d'électronique, il bidouille une boîte bleue qui se branche sur un téléphone et qui permet de téléphoner gratuitement en toute illégalité. Dans une démonstration publique, il téléphone au Vatican en se faisant passer pour Henry Kissinger et demande à parler au pape. Quand on lui annonce que le pape dort mais qu'on va le réveiller, il raccroche. En 1977, à 27 ans, il fonde Apple avec Steve Jobs, un copain qui a le bac.



*Fondateur de Saisir le temps® - séminaires de musique pour l'entreprise

2. QI ≠ créativité. Des études démontrent que les tests de QI reflètent le rendement scolaire, mais pas la capacité à résoudre des problématiques complexes dans un environnement naturel. La créativité montre une meilleure corrélation dans ce domaine¹. Créativité et intelligence sont deux choses différentes. Charles Darwin aurait apprécié, lui qui affirmait: «J'ai toujours été considéré par mes maîtres et par mon père comme un enfant très ordinaire, à l'intelligence plutôt au-dessous de la moyenne.»² Il devient géologue, un géologue bizarre qui se pose des questions dans une discipline étrangère, la biologie, au point de formuler la théorie de l'évolution des espèces.

3. X ≠ out. Dans une société vieillissante, l'avenir, c'est aussi les vieux. En 2033, l'Europe comptera une majorité de plus de 45 ans alors que cette fraction ne représentait que 30% en 1950³. Les seniors constituent d'abord une part grandissante des clients. Des clients qui préfèrent traiter avec les seniors de l'entreprise d'après une étude menée à l'Université de Linz sur les relations entre les clients des banques et leurs gestionnaires de fortune (LT 19.01.2011). Mais les seniors représentent surtout un gisement de potentiels car la créativité ne décroît pas avec l'âge. Fiodor Dostoïevski, par exemple, écrivit ses quatre chefs-d'œuvre après 45 ans.

4. Littérature = mathématiques. Dans un article éclairant⁴, le professeur Warren Bennis écrit: «Quand le spécialiste du comportement organisationnel James March donnait son fameux cours à l'Université de Stanford en utilisant *Guerre et Paix* et d'autres romans, à l'évidence il ne s'agissait pas d'un cours de littérature [...] Il s'en servait pour illustrer le comportement des individus dans les entreprises d'une façon qui était bien plus riche et réaliste que n'importe quel article ou ouvrage spécialisé.»

5. Echec = réussite. Pourquoi l'explorateur Ernest Shackleton est-il si admiré alors que toutes ses expéditions se sont soldées par des échecs? Parce qu'après avoir vu son navire *The Endurance* se faire broyer par la banquise de l'Antarctique en 1915, Shackleton réussit un exploit homérique, ramener tous ses hommes vivants.

Balthus, Wozniak, Jobs, Darwin, Dostoïevski et Shackleton; comme Le Corbusier, Einstein ou Gandhi, n'avaient pas un profil de talent. Une entreprise au radar conventionnel ne les aurait pas détectés quand ils n'étaient que des potentiels. Comment améliorer son radar?

1. Admettre que les petits diplômés qui ont la passion du métier, qui aiment jouer et qui ont un léger penchant pour la transgression ont peut-être un grand potentiel.
2. Distinguer créativité et intelligence, en plaçant des profils qui ne correspondent pas, pour favoriser l'émergence de solutions inédites que les spécialistes n'osent pas formuler.
3. Mieux chercher le potentiel parmi les X qui sont peut-être dans la pièce voisine.
4. Attirer non seulement ceux qui aiment compter mais ceux qui savent lire, car ils peuvent aussi décoder des organisations complexes.
5. Questionner au sujet des échecs et des pas qui ont suivi, car surmonter un échec cinglant révèle des qualités comme la persévérance et la capacité d'adaptation. Identifier et révéler un potentiel qui n'est pas un talent demande plus de temps. Le temps du jardinage n'est pas le temps des courses. Mais l'entreprise pourrait bien en retirer plus d'adéquation, de singularité et de loyauté. Il se peut que ces qualités soient plus proches de la beauté que de la performance, de la culture que de la production, de l'endurance que de la vitesse. Mais parier que la beauté deviendra aussi stratégique que la performance, c'est envisager le talent autrement.

1. M. Runco, «Creativity», Elsevier, 2007.
2. F. Gino & G. Pisano, «Why Leaders Don't Learn from Success», HBR, Avril 2011.
3. V. Raison, «2033, Atlas des Futurs du Monde», Laffont, 2010.
4. W. Bennis & J. O'Toole, «How Business Schools Lost their Way», HBR, May 2005.