

# Miser sur les talents enfouis

par

■ Jacques Lebeau ■

Directeur des opérations RH  
Groupe La Poste, branche service-courrier-colis

## En bref

En 2012, Jacques Lebeau prend la responsabilité du service qui établit la paie pour les 150 000 agents du colis et du courrier à La Poste. On lui demande de ramener l'effectif de 1 600 à 1 000 personnes en six ans. On pense souvent à ceux qui s'en vont, mais comment motiver ceux qui restent et, en l'absence de recrutement, employer au mieux leurs talents? Jacques Lebeau demande à ses managers de mener un entretien de trois heures avec chaque collaborateur pour l'aider à rédiger un "CV profil talents", puis il crée des nouveaux postes ou missions à valeur ajoutée afin de valoriser les talents ainsi révélés. Le service se transforme et certaines des nouvelles prestations de services intéressent même des entreprises extérieures. Jacques Lebeau a reçu le prix des Espoirs du Management de 2015 et il est arrivé finaliste dans la *Good Practice Competition* de l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*).

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé en collaboration avec le Collège des Bernardins, avec l'appui de la Fondation du Crédit Coopératif et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> février 2016) :

• Airbus Group • Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Cap Digital • Carewan<sup>2</sup> • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>1</sup> • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Après un DEA en intelligence artificielle et aide à la décision, j'ai travaillé quelque temps dans une société de services en informatique, puis j'ai passé cinq ans au Québec. En arrivant, j'étais un matheux timide. Grâce à l'entretien que m'a fait passer mon patron pour identifier mes talents, j'ai découvert que j'avais des qualités d'entrepreneur et j'ai créé mon propre cabinet. Après quelques années en Nouvelle-Calédonie, je suis revenu en France, où j'ai été recruté par VINCI Energies comme DSI (directeur des systèmes d'information), à la tête d'une équipe d'une trentaine de personnes.

Au bout de trois ans, j'ai souhaité me consacrer au management opérationnel, qui m'attirait désormais davantage que la technicité informatique. J'ai alors rejoint le groupe La Poste, pour diriger une unité de 200, puis de 500 personnes à Toulouse, avant de devenir directeur régional d'une *business unit* opérationnelle à Avignon, en charge de 5 départements et de 4 000 collaborateurs. J'ai ensuite été directeur commercial pendant deux ans, puis on m'a proposé de prendre la tête de la DO2P (Direction opérationnelle paye et personnel) qui établit la paie pour les 150 000 agents du colis et du courrier de La Poste. Ma feuille de route était d'accroître fortement la productivité grâce à une transformation digitale massive et à la baisse des effectifs, avec une exigence de qualité de service et de satisfaction clients, et tout en maintenant un climat social apaisé. J'avais carte blanche sur la façon de remplir ma mission.

### Les talents au-delà des compétences

Dans ce genre de situation, on a tendance à s'occuper surtout des employés qui vont quitter l'entreprise, plutôt que de ceux qui restent. Pourtant, en l'absence de recrutement, il est vital de réussir à motiver ces derniers pour faire fonctionner le service.

Généralement, on met en place pour cela une GPEC (gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences). Cela tombait bien: la DRH (directrice des ressources humaines) de la DO2P connaissait bien le sujet. Mais, à mes yeux, cette méthode présente plusieurs inconvénients. Elle part des attentes liées à une fonction ou à un poste et consiste à améliorer les points faibles des collaborateurs pour adapter leurs compétences à leurs postes, au lieu de valoriser leurs points forts. De plus, elle s'appuie sur des fiches de poste souvent rigides, car trop détaillées, qu'il faut négocier avec les syndicats et qui ne valent généralement que pour un horizon de temps très court, compte tenu de la rapidité des évolutions sociétales et technologiques.

J'ai préféré recourir à la méthode que j'avais observée au Québec, celle du management par les talents, qui consiste, contrairement à la GPEC, à partir de l'individu, de ses points forts et de la valeur ajoutée qu'ils représentent, pour adapter son poste à ses talents.

Pour cela, il fallait commencer par créer un terreau managérial favorable, car le talent ressemble un peu à une réaction chimique: il catalyse à la fois des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être, mais pour que la réaction se produise, il faut réunir au préalable un certain nombre de conditions favorables. En chimie, cela peut concerner la température, la luminosité ou encore la pression. Pour les talents, le succès de la catalyse tient à trois grands prérequis: donner le pouvoir aux managers, adopter les bonnes postures managériales, améliorer les conditions de travail.

### Donner le pouvoir aux managers de proximité

Quand je suis arrivé, la DO2P comprenait sept niveaux hiérarchiques. Certains managers dirigeaient une équipe de deux ou trois personnes, qui elles-mêmes en dirigeaient également deux ou trois, et ainsi de suite. Avec ce système, on dilue les responsabilités: «*Désolé, mais cette décision vient d'en haut et je suis bien obligé*

*de l'appliquer.* » J'ai réduit le nombre de niveaux à trois. En effet, lorsque les managers sont impliqués dans les instances de décision, ils assument mieux leurs responsabilités. De plus, on donne davantage de pouvoir à chacun d'entre eux. Encore faut-il que ce pouvoir soit réel et, pour cela, qu'ils disposent de véritables marges de manœuvre. De même que j'ai obtenu pour ma part une certaine autonomie de décision, j'ai incité les managers à "prendre le pouvoir": « *Négociez avec votre boss et refusez de prendre des responsabilités si vous n'obtenez pas de marges de manœuvre.* »

Rendre le pouvoir aux managers passe aussi par le fait de les débarrasser de certaines tâches aussi accaparantes qu'inutiles. Quand j'ai pris mon poste, je recevais chaque jour une synthèse de trois pages, et chaque mois un rapport de quatre-vingts pages. Je n'avais évidemment pas le temps de les lire. Ces documents sont censés rassurer les dirigeants, mais ils ne servent à rien. C'est tellement évident que certains managers s'amuse à y glisser délibérément des erreurs afin de vérifier que personne ne les lit. Or, pendant qu'ils perdent du temps à aligner des chiffres, ils ne s'occupent pas de leurs collaborateurs. J'ai donc supprimé une partie importante des *reportings* et je n'ai gardé que douze indicateurs de résultats (et non de moyens) portant sur trois grands axes (clients, vie au travail, performance) et sur les aspects financiers. Les données sont consolidées majoritairement par voie informatique afin que personne ne perde de temps administratif avec cela.

## Adopter les bonnes postures managériales

Certains managers décident seuls de tout. D'autres gèrent par la peur et l'agressivité. D'autres encore n'aiment pas assez les gens et seraient beaucoup plus à leur place dans une filière d'expertise. Il y a également ceux qui ne visent que le court-terme et pratiquent la politique de la terre brûlée, ceux qui ne veulent pas dire la vérité, ceux qui ont peur des organisations syndicales, ceux qui disent oui à tout pour acheter la paix sociale, ceux qui ne communiquent pas avec leurs collaborateurs. Toutes ces attitudes sont incompatibles avec la mise en place d'un management par les talents.

C'est pourquoi j'ai proposé aux managers quatre postures qui, une fois n'est pas coutume, étaient non négociables. La première est la *coconstruction* de tous les sujets et projets avec les équipes. La deuxième, intitulée *appui et soutien*, consiste à développer la qualité de vie au travail et à aider les collaborateurs au quotidien. La troisième, *talents et viviers*, correspond au fait de détecter et de développer les talents des collaborateurs. La quatrième, *courage managérial*, recouvre notamment le fait de faire respecter la règle et le cadre, de savoir accompagner et conduire les projets de changement, d'intégrer les partenaires sociaux comme parties prenantes.

## Améliorer en permanence les conditions de travail

Certains patrons ont peur du CHSCT (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail). Pour ma part, je le considère comme une véritable "arme de guerre" permettant de mettre en place un environnement favorable à l'épanouissement des talents.

J'ai commencé par faire remplacer plusieurs centaines de fauteuils de bureau. Quand vous êtes assis sept heures par jour et cinq jours par semaine sur un mauvais siège, c'est normal que vous ayez mal au dos. J'ai également fait changer des luminaires aveuglants, des écrans d'ordinateur de mauvaise qualité, des voitures qui n'étaient pas assez confortables alors que leurs utilisateurs parcouraient des dizaines de milliers de kilomètres chaque année. En rendant visite à un service d'une vingtaine de personnes qui se plaignaient de lenteurs informatiques, j'ai découvert qu'elles travaillaient encore sur des ordinateurs à disquettes (en 2012!)... Je veille également à la propreté des locaux: faire nettoyer régulièrement la moquette et repeindre les murs améliore la qualité de vie au travail.

Bien sûr, toutes ces mesures ont un coût, mais celui-ci est compensé, entre autres, par la baisse de l'absentéisme. Selon une étude du cabinet Alma Consulting Group de 2014, chaque pourcent d'absentéisme dans une entreprise représente un coût correspondant à 1,87% de la masse salariale. Or, dès la première année, nous avons constaté une réduction de 6% des absences non liées à des pathologies, c'est-à-dire inférieures à un mois. Aujourd'hui,

la baisse est de 20% par rapport à la situation initiale. Cela représente une économie de plus d'un million d'euros, soit largement de quoi financer l'amélioration des conditions de travail.

## Qu'est-ce qu'un talent ?

Une fois ces conditions réunies, on peut commencer à s'intéresser aux talents.

Selon Montaigne, un talent est « *un don que Dieu nous a fait en secret et que nous révélons sans le savoir.* » Cette qualité intrinsèque, présente chez chaque être humain, est issue de la construction neuronale et synaptique opérée au cours de la prime enfance. Un talent est une ressource naturelle propre à chaque personne ; dans les activités que celle-ci apprécie, elle l'utilise spontanément, facilement et régulièrement, avec des résultats et des performances reconnus par autrui. Le talent crée la différence, car c'est une capacité avérée de faire mieux que les autres dans une activité spécifique.

Dans une entreprise, il existe une très grande variété de talents. J'en ai établi une liste non exhaustive d'environ deux cents, que j'ai tous traduits par des mots en *-eur*, par référence à *catalyseur* : innovateur, révélateur, organisateur, réformateur, négociateur, simplificateur, accélérateur, investigateur, ambassadeur, fédérateur, vulgarisateur, entrepreneur, challengeur, développeur, promoteur, compétiteur, prescripteur, etc.

## L'entretien talents

Souvent, malheureusement, le talent est inconscient. Il est enfoui au fond de nous et il faut le mettre au jour, comme un gisement caché. Pour cela, j'ai demandé à tous mes managers de mener chaque année un "entretien talents" d'une durée d'environ trois heures avec tous leurs collaborateurs. Comme ils gèrent chacun une vingtaine de personnes, cela représente soixante heures, ce que certains, au départ, ont trouvé excessif. Mais est-ce trop demander, dans une année d'environ deux cent vingt jours de travail, de consacrer soixante heures à son équipe ?

J'ai également rencontré des résistances du côté des collaborateurs. Environ 20% d'entre eux ont refusé de se prêter à l'exercice. Souvent, il s'agit de salariés proches de la retraite et ils estiment que cela ne leur sert plus à rien. Nous essayons de nous appuyer sur ceux qui pratiquent l'entretien talents pour convaincre les autres de tenter l'expérience mais, en cas de refus, il n'y a pas de sanction.

L'entretien talents doit se dérouler dans un lieu neutre et convivial, c'est-à-dire une salle de réunion ou même un lieu extérieur plutôt que le bureau du chef... Il doit être entièrement consacré au collaborateur et exclusivement positif. Pour préparer celui que j'ai passé au Québec, j'avais rédigé un document d'une quinzaine de pages faisant le point sur mes échecs et sur mes pistes de progrès. Mon patron m'a tout de suite arrêté : « *Tes points faibles, je m'en fiche !* »

Ce n'est pas toujours un exercice facile, en particulier lorsque la personne n'est pas très performante sur son poste et pèse sur la productivité de l'équipe. Il faut mettre de côté les préjugés et partir de la sphère personnelle du collaborateur, de ce qui l'intéresse, de ses passions. On utilise également la méthode des 5 *Why* : « *J'aime le sport. – Pourquoi ?* » et on remonte de « *pourquoi* » en « *pourquoi* ». Quand le ton du collaborateur change, quand son débit devient plus rapide et que ses yeux se mettent à briller, on approche du domaine de ses talents et il faut alors noter soigneusement tout ce qu'il dit. Parfois, malgré tout, la maïeutique ne fonctionne pas. J'ai passé six heures en entretien avec l'un de mes managers et cela n'a rien donné. Depuis, il fait son entretien avec quelqu'un d'autre et cela se passe très bien.

L'objectif de l'entretien est de faire émerger quatre talents principaux. Il existe quatre grands critères pour repérer les talents. Le premier est le fait que la personne *aime faire* telle ou telle chose (effet *plaisir*). Le deuxième est le fait qu'elle *est reconnue* dans cette activité, que ce soit par sa famille, ses amis, ses collègues, son manager (effet *waouh*). Troisièmement, la personne *accomplit facilement* cette activité, alors qu'elle paraît laborieuse

aux autres (effet *évidence*). Le dernier critère est l'effet *naturel*: la personne se livre à cette activité spontanément et souvent, peu importe la situation et le contexte.

Au cours de l'entretien, on essaie également de définir la "scène des talents", formule que j'ai empruntée à Thierry Dubois. Il s'agit de l'environnement qui nous permet de mettre en œuvre nos talents, que ce soit dans la sphère personnelle ou dans la sphère professionnelle: l'ambiance du groupe, le type de management, etc.

## Le CV profil talents

À partir de tous ces éléments, le collaborateur rédige son "CV profil talents", qui se présente en deux colonnes: à gauche, les quatre talents retenus; à droite, le parcours professionnel.

À l'appui de chacun des talents mentionnés, le collaborateur doit citer des éléments identifiés dans sa vie professionnelle ou personnelle qui leur servent de preuve. La notion de *potentiel* ne m'intéresse pas. Un talent peut se démontrer de façon à la fois qualitative et quantitative. Dans les CV classiques, on trouve assez souvent des éléments sur le périmètre hiérarchique ou géographique des responsabilités exercées par la personne (portefeuille qu'elle a géré, chiffre d'affaires atteint...), mais rarement sur les résultats proprement dits. Pour moi, même un technicien de paie doit pouvoir prouver ses talents, que ce soit en termes quantitatifs ou de qualité de service.

Après le *quoi* et le *combien*, le CV profil talents doit aussi identifier le *comment*, c'est-à-dire décrire de façon aussi précise que possible le domaine dans lequel les talents s'exercent, quels sont les savoir-faire et savoir-être reconnus, l'environnement dans lequel ils s'expriment.

## L'entonnoir des talents

Une fois le CV profil talents établi, on le passe dans un "entonnoir" dont le premier filtre correspond à l'approche GPEC: il s'agit de déterminer, à partir des savoirs, savoir-être et savoir-faire de la personne, si elle relève plutôt d'un métier généraliste ou d'expertise.

Le deuxième filtre prend en considération les talents et leurs outils d'expression pour identifier des missions spécifiques pour lesquelles la personne serait particulièrement douée. Ces activités doivent, naturellement, être utiles à l'organisation. On ne peut pas se contenter de chercher une mission qui fasse plaisir au collaborateur: il faut aussi qu'elle nous serve à quelque chose. J'ai l'habitude de me décrire comme un manager humaniste et productiviste...

Le troisième filtre est celui du contexte nécessaire à l'expression des talents du collaborateur, qui permettra d'identifier l'environnement dans lequel celui-ci pourra révéler au mieux son excellence et apporter de la performance à l'organisation.

À l'issue de cet exercice, on peut ajuster la mission attribuée à chaque collaborateur, que ce soit par l'affinement de la fiche de poste, par l'adaptation de son contexte, ou par la mobilité.

## Les fiches de poste

Je suis très respectueux du code du travail et du statut de la fonction publique. Nous sommes censés établir des fiches de poste et nous le faisons, mais en les "dérigidifiant". Leur rédaction est fortement simplifiée de façon à permettre de nombreuses adaptations.

Un poste se définit par le type de métier (expert ou généraliste), par le contexte de la mission (environnement de l'entité, de travail, social), par les responsabilités qui incombent au collaborateur (niveau de rattachement hiérarchique, délégation de pouvoir...), et enfin par le contenu de la mission. Celui-ci est défini essentiellement

par des objectifs à atteindre sur quatre grands axes: clients, vie au travail, performance organisationnelle et financière, axe sociétal et environnemental.

L'accès aux missions ne repose pas sur des savoir-faire, car ceux-ci peuvent s'acquérir, ni sur les grades ou l'ancienneté, mais exclusivement sur les talents. En réalité, chaque poste est repensé en fonction des talents de celui qui l'occupe ou va l'occuper.

## L'expérimentation de nouveaux postes

Nous pouvons aussi créer de nouveaux postes pour mieux adapter les missions aux talents de chacun. Nous procédons généralement par transfert d'activité.

À mon arrivée, les techniciens de paie étaient polyvalents. Parmi leurs tâches, nous avons informatisé une grande partie de celles qui n'avaient pas de valeur ajoutée, comme la saisie informatique, et nous avons confié les fonctions demandant une certaine expertise à des collaborateurs particulièrement talentueux dans le domaine en question. Le recouvrement de créance, par exemple, occupe désormais cinquante-cinq personnes à temps plein, et ces dernières constituent l'une des équipes les plus motivées du service. Pour attribuer ces postes, nous organisons un véritable casting et les candidats doivent démontrer leurs talents en la matière. Certaines personnes sont revenues de congés maladie de longue durée pour pouvoir candidater!

Autre exemple, nous avons désormais vingt-cinq chargés de relation clients. Leur travail consiste à rendre visite à nos clients internes pour les former, leur présenter les nouveaux outils et les accompagner dans la transformation digitale RH en cours.

Nous avons également créé huit postes de chargés de santé/sécurité au travail, un par établissement. Ces personnes travaillent en lien avec les médecins du travail et les assistants sociaux. Elles ont l'avantage de ne pas être perçues par les organisations syndicales comme des membres de l'équipe dirigeante. Il leur est beaucoup plus facile d'organiser des groupes d'écoute, ou encore d'entrer en contact avec des salariés absentéistes et de négocier avec le manager comment les faire revenir au travail.

Il y a deux ans, au cours d'une conférence du cabinet Entreprise & Personnel, j'ai découvert que, depuis les années 1990, le plus gros facteur de stress et de RPS (risques psychosociaux) dans les fonctions tertiaires était l'évolution permanente des outils informatiques. Nous avons créé des postes de coachs informatiques en faisant appel à des collaborateurs particulièrement doués pour l'accompagnement individuel, avec un fort intérêt pour la bureautique et les SIRH (systèmes d'information de gestion des ressources humaines), ce qui nous permet de déstresser tout le monde et de réduire l'absentéisme.

Parmi les nouvelles fonctions créées, certaines fonctionnent bien, d'autres moins. Nous avons créé une mission Gestion qualité de service en production, mais cela n'a pas marché. Tous les deux ans, nous rebattons les cartes en fonction des résultats obtenus et de l'évolution de chacun.

## L'ajustement à de nouvelles missions

Pour la majorité des collaborateurs, l'entretien profil talents va aboutir non à la création d'un nouveau poste, mais à l'attribution d'une mission complémentaire correspondant à ses talents ou bien à la modification de son contexte professionnel

Une de mes collaboratrices avait indiqué qu'elle aimait le cinéma. Ce n'est pas particulièrement original mais, en creusant un peu, je me suis rendu compte qu'elle avait une façon très particulière de regarder les films: elle ne s'intéresse pas vraiment à l'histoire, mais plutôt aux décors et à la mise en scène. Par ailleurs, j'ai appris qu'elle était décoratrice d'intérieur et qu'elle avait refait les appartements de tous ses amis. Désormais, chaque fois que j'ai une mise en scène à assurer, par exemple pour une convention ou pour une prestation particulière, c'est elle qui s'en occupe et c'est toujours réussi. Si nous en étions restés à sa fonction, nous n'aurions jamais pu exploiter ce talent.

Un autre de mes collaborateurs est capable d'apprendre une langue en deux semaines. Il ne l'avait pas indiqué sur son CV, pensant que ce n'était d'aucune utilité dans notre service. La découverte de son talent pour les langues nous a permis de présenter notre candidature au concours européen des bonnes pratiques managériales de l'EFQM (*European Foundation for Quality Management*). Ce collègue a accepté de se charger de remplir le dossier et de répondre en anglais à un entretien téléphonique qui portait sur des questions très précises, car, pour lui, « *c'était facile* ». Cela nous a permis d'être finaliste de ce concours.

De temps en temps, la découverte d'un talent enfoui conduit à une réorientation professionnelle. L'un de nos collaborateurs est devenu diététicien sportif professionnel. Un autre s'est lancé dans la musique et il va bientôt passer dans une émission télévisée bien connue. Notre collègue doué pour les langues, qui est par ailleurs expert dans le digital, sera peut-être amené un jour à rejoindre une start-up, où son multilinguisme pourrait être très précieux.

## Des opportunités nouvelles pour l'entreprise

Définir les missions en fonction des talents des collaborateurs ouvre de nouvelles opportunités pour l'entreprise. La création de postes de recouvreurs de créances a permis à mon service de passer du statut de centre de coûts à celui de centre de valeur, en attendant peut-être de devenir centre de profit... Lorsqu'un salarié est en arrêt de travail pour maladie, accident du travail ou encore congé maternité, nous maintenons son salaire et, par subrogation, la Caisse d'assurance maladie nous rembourse les indemnités journalières correspondantes. Mais il se produit parfois des erreurs ou des oublis et si personne n'y veille, des montants importants peuvent être perdus pour l'entreprise. Nous nous sommes attaqués à ce dossier et, en trois ans, nous avons récupéré plus de cinq millions d'euros!

Nous avons également recouvré des créances de personnels. On ne prévient pas toujours à temps notre service que telle personne est passée à mi-temps ou que telle autre a quitté le Groupe. Sur un effectif de cent cinquante mille salariés, cela peut vite représenter des sommes importantes. Cette mission a été créée il y a un an et nous a déjà permis de récupérer plus d'un million d'euros.

Autre exemple, lorsqu'un accident dû à un tiers se produit au travail ou dans votre vie personnelle, la loi Badinter de 1984 donne la possibilité de recouvrer certains frais auprès de l'assureur de la tierce personne, ce que l'on ne fait généralement pas, d'autant plus que l'on n'a que trois mois pour agir. En général, les assureurs compensent les montants correspondants entre eux, mais les assurés ne s'occupent pas de récupérer les frais correspondant aux salaires, aux frais médicaux, etc. En un an, nous avons récupéré 2,5 millions d'euros de cette façon, et ce n'est qu'un début.

Au total, la mise en place des postes de recouvreurs de créances nous a rapporté 8,5 millions d'euros de marge nette. Les DRH d'autres grands groupes, à qui j'en ai parlé, semblent très intéressés par cette activité, et nous sommes en train de préparer une offre qui sera commercialisée par DOCAPOST. Au passage, trois de nos chargés de relation clients pourraient devenir commerciaux. Tout cela parce qu'un certain nombre de techniciens de paie, qui s'ennuyaient à leur travail, ont eu l'opportunité de révéler leurs talents de négociateurs et aussi leur "niaque", qui en ont fait d'excellents recouvreurs de créances.

## Conclusion

Positionner une personne sur ses talents a un impact extraordinaire sur son engagement dans l'entreprise. Non seulement les collaborateurs sont moins absents mais, pendant leurs heures de travail, ils se montrent beaucoup plus efficaces et productifs, car ils aiment ce qu'ils font et n'ont pas à gérer des activités pour lesquelles ils sont peu performants. Comme de surcroît leurs talents sont reconnus par les autres, c'est pour eux une source de fierté et d'épanouissement.

## Le courage managérial

**Un intervenant :** *Vous avez cité le courage managérial comme l'une des attitudes que vous exigez de vos cadres. Mais les gens courageux et prêts à assumer leurs responsabilités sont rares...*

**Jacques Lebeau :** Parmi les quatre postures que j'attends des managers, le courage n'est pas la plus exigeante. Détecter les talents des autres est encore plus difficile que faire preuve de courage. Cela étant, environ 20% des managers m'ont dit qu'ils ne pouvaient pas assumer les postures que je leur demandais. Pour certains, c'était la question des relations avec les organisations syndicales qui posait problème. Je leur ai expliqué la façon dont, personnellement, je vois le syndicalisme, c'est-à-dire comme un contre-pouvoir indispensable, avec lequel on peut et on doit coconstruire son management. Je leur ai également montré de quelle façon on peut progresser en matière de dialogue social. Ils ont compris et ils sont devenus les meilleurs dans ce domaine.

## La formation des managers

**Int. :** *Comment formez-vous les managers à la détection des talents ?*

**J. L. :** Nous avons organisé des sessions de codéveloppement avec le cabinet Alter&Go. Cela dit, la meilleure façon d'apprendre le management par les talents reste de l'expérimenter soi-même. Quelqu'un qui n'a pas rédigé son CV profil talents ne peut pas aider ses collaborateurs à le faire. Je demande d'ailleurs aux managers de remettre leur propre CV profil talents à leurs collaborateurs pour qu'il leur serve de modèle. Au passage, cela améliore grandement les relations entre eux.

## L'entretien talents

**Int. :** *L'entretien talents a-t-il lieu une fois pour toute ou se renouvelle-t-il chaque année ?*

**J. L. :** Il a lieu tous les ans.

**Int. :** *Ce n'est pas un peu répétitif ?*

**J. L. :** Souvent, les gens sont étonnés de constater qu'à la deuxième ou troisième séance de trois heures, ils trouvent encore énormément de choses à dire... Si les talents ont été bien identifiés et si la personne a vu ses missions ou son poste modifiés, elle doit avoir de nouvelles preuves à apporter chaque année, en particulier des preuves tirées de sa vie professionnelle venant s'ajouter à celles trouvées dans sa vie personnelle. L'entretien peut aussi conduire à ajuster certaines dénominations de talents, à modifier leur ordre, ou encore à faire émerger un talent qui n'avait pas été aperçu jusqu'alors.

Inversement, si, entre-temps, des points faibles sont apparus, on peut envisager de retirer telle ou telle mission à la personne pour la confier à quelqu'un d'autre. Personnellement, par exemple, je sais que je ne suis pas à l'aise pour la communication avec les journalistes dans certaines situations. J'ai suivi deux formations de *media training*, en pure perte. Comme j'ai une parole très libre, je redoute toujours que mon interlocuteur ne retienne qu'une partie de ce que je dis et ne la cite hors contexte. Je préfère donc me faire remplacer par des collaborateurs plus doués que moi pour cet exercice.

En contrepartie, l'entretien d'évaluation, qui est obligatoire et suit l'entretien talent, est généralement très court. Si l'on n'est pas bon sur un poste, ce n'est pas la peine de s'étendre sur le fait que les objectifs n'ont pas été atteints ou de négocier sur les points faibles. La personne vient de passer trois heures à discuter de ses points forts et elle est déjà tournée vers les transformations à apporter à ses missions de façon à mieux exploiter ses talents.

**Int. :** *Centralisez-vous les informations recueillies lors de ces entretiens ?*

**J. L. :** Nous sommes en train de constituer une “CV-thèque” pour nous aider à imaginer des développements nouveaux en fonction des talents dont nous disposons. Par exemple, je me suis rendu compte que 20 % de nos effectifs sont bilingues français-anglais et 10 % bilingues français-espagnol. Pour le moment, nous n’envisageons pas de nous implanter à l’étranger mais, qui sait ? Autre exemple, un grand nombre de nos postiers sont élus dans des collectivités locales, ce qui pourrait nous être utile pour assurer la promotion de certains de nos services.

## Faire le lien entre vie personnelle et vie professionnelle

**Int. :** *L’entretien talents n’est-il pas trop intrusif par rapport à la vie personnelle de vos collaborateurs ?*

**J. L. :** Si les managers qui mènent l’entretien ne sont pas des personnes bienveillantes, les collaborateurs ne se confieront pas à eux. Par ailleurs, les questions portent sur la vie personnelle, jamais sur l’intimité. L’objectif est de réunir des éléments épars entre vie professionnelle et personnelle. Nous ne sommes pas des personnes différentes selon que nous nous trouvons au travail ou à la maison : nous avons toujours les mêmes points forts et qualités, même s’ils ne sont pas toujours aussi apparents. Retrouver une unité me paraît plutôt une bonne chose pour la personne.

## Les générations Y et Z

**Int. :** *Le modèle de la gestion par les talents s’applique-t-il indifféremment à toutes les générations de salariés ?*

**J. L. :** Dans ma direction, j’ai surtout affaire à des babyboomers et à la génération X. Mais ce sont les Y qui ont été les plus moteurs pour la mise en place du management par les talents. Les Y et les Z vivent dans l’instant, s’ennuient très vite au travail et ont un grand besoin de reconnaissance. Le mode de management généralement mis en place dans les start-up est fondé sur la notion de talents, même si le terme n’est pas employé.

## Les managers qui ont perdu leur poste

**Int. :** *Avez-vous supprimé des postes de managers ?*

**J. L. :** Nous sommes passés de cent cinquante à cent vingt managers.

**Int. :** *Que sont devenus les trente qui ont perdu leur poste ?*

**J. L. :** Dix managers sont partis à la retraite. Les autres ont reçu des missions correspondant mieux à leurs talents, tout en conservant les mêmes rémunérations. Cinq d’entre eux ont très mal supporté de perdre leur statut. C’est clairement une des limites de cette opération.

## La succession

**Int. :** *Que se passera-t-il lorsque vous quitterez cette direction ?*

**J. L. :** Ce modèle de management ne peut pas perdurer sans une volonté forte du dirigeant. Quand je partirai, si mon successeur n’a pas la même approche, les managers et les collaborateurs qui ont goûté au management par les talents résisteront sans doute un certain temps, mais ils n’auront pas indéfiniment la force et le poids suffisants pour s’opposer à un autre système de management. C’est pourquoi je consacre beaucoup d’énergie à promouvoir cette approche, entre autres à travers le livre que je viens de publier, *Révéler les talents enfouis - Une approche humaniste et bienveillante des relations manager-managé* (AFNOR Éditions, 2015).

■ Présentation de l'orateur ■

**Jacques Lebeau**: citoyen français et canadien, c'est un dirigeant qui sait optimiser le capital, les richesses humaines et le dialogue social; lauréat des Espoirs du Management (2015) et auteur de *Révéler les talents enfouis - Une approche humaniste et bienveillante des relations manager-managé* (AFNOR Éditions, 2015), il est associé fondateur de l'Académie des Talents pour essayer sa démarche innovante.

---

Diffusion février 2016

---