

Les vrais innovateurs apportent plus que «des petits plus»

La guerre des talents n'aura pas lieu

Il y a quelques années, les DRH étaient convaincus qu'une guerre des talents allait éclater. Une prise de conscience se développait par rapport au rôle futur des pays industrialisés dans un monde globalisé: l'innovation au sens large comme moteur de l'économie pour faire face à la délocalisation de la substance industrielle vers les pays émergents. Mais la vision d'une valorisation de ces personnages parfois difficiles à intégrer que sont les créatifs, les talentueux – ceux qui savent penser de façon transversale –, s'est révélée utopique car on a oublié de prendre en compte les inerties, celles des organisations et celles dans les têtes. Par Christa Muth*

On risque de confondre talents et bons travailleurs. Ces derniers sont bien formés, respectent les consignes, sont ponctuels, laborieux, aimables avec leurs pairs et avec la hiérarchie. La plupart du temps, les talents sont trop concentrés sur les visions qui les habitent pour donner une attention soutenue aux autres et à ce qui les entoure. Les talents qui sont aussi bons travailleurs sont très rares, et ne suivent que rarement le parcours habituel de la postulation. Seuls ceux qui n'ont pas encore trouvé leur voie ou qui sont en rupture empruntent parfois ce chemin mais, quand ils sont dans cet état, leurs talents sont indétectables.

Et même si on arrivait à les détecter, les entreprises sauraient-elles les apprécier? Rien n'est moins sûr car, tant du point de vue comportemental que par rapport à un rendement régulier, les vrais talents posent souvent problème. Atypiques à peu près en tout, irréguliers dans leurs performances, ils complètent souvent ce tableau morose avec l'envie d'en découdre et de piètres ca-

pacités de communication. Heureusement que la liste des aptitudes et des capacités peut être plus longue que celle des défauts: pensée systémique, faire face à la complexité, ruptures paradigmatiques, se projeter sur le long terme, reconnaître les modèles de fonctionnement, sens de l'esthétique, sens de l'éthique, etc., tout cela leur appartient.

Innovation: make or buy?

Mais la recherche de la qualité et les cures d'amaigrissement des organisations ont conduit à une restriction des marges de ma-

nœuvre qui ne permettent pas de justifier la présence de personnages atypiques, non soumis aux règles explicites et implicites de l'organisation.

Avec un peu de recul, on se rend compte que ce dilemme a affligé les entreprises à partir du moment où elles commençaient à être «bien gérées». À l'époque du développement du PC, IBM avait résolu cet «ennui» en envoyant l'équipe du PC «en exil» dans un bâtiment séparé où le personnel était affranchi des règlements de la grande maison. La performance a été excellente, mais lorsqu'on a réintégré ce département

«Qui a la ténacité de se cramponner à une idée qui semble encore utopique et hautement risquée aux directions des entreprises trop habituées au reporting trimestriel pour pouvoir embrasser une idée sur le long terme?»

